



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Universidad de la República

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Sociología

Monografía final de Grado, Licenciatura en Sociología

***Teletrabajo en Uruguay: Redefiniendo el sentido  
del trabajo y las implicancias de una nueva  
forma de organización laboral***

**Valentina Villalba Vidal**

Tutor: Francisco Pucci

**Montevideo, Uruguay  
2025**

## **Agradecimientos**

A todas las personas entrevistadas que me brindaron su tiempo y compartieron sus experiencias, haciendo posible esta investigación.

A mi tutor Francisco Pucci, por su acompañamiento y orientación a lo largo del proceso.

A mis compañeros y compañeras de carrera: fue un placer crecer y encontrarnos en cada clase. A Micaela, por enseñar con pasión y despertar en mí el interés por lo que hoy es mi vocación. A Ana Paula, por las largas jornadas de estudio y por recorrer este camino juntas, de a dos, lo bueno se vive más intensamente y lo difícil se hace más llevadero.

A mis amigas y amigos por ser compañía en la vida. A Ale por el cariño y por ser sostén. A Isabel por leer cada uno de mis trabajos e incentivar mi curiosidad desde niña. A Marcelo por estimular el pensamiento crítico y las ansias de conocer. A Fernanda, por hacer lo imposible y confiar en mí.

Y especialmente a la Universidad de la República, por brindarme la posibilidad de formarme, por el compromiso en generar conocimiento y volcarlo a la sociedad.

## **Introducción**

### **Capítulo 1. Instalación del teletrabajo: relevancia e implicancia sociológica**

### **Capítulo 2. Contexto y antecedentes sociológicos del teletrabajo en Uruguay**

### **Capítulo 3. Marco teórico conceptual**

#### 3.1 Concepto de trabajo

#### 3.2 Concepto de Teletrabajo

#### 3.3 Justificaciones y críticas

### **Capítulo 4. Diseño de la investigación**

#### 4.1 Pregunta de investigación

#### 4.2 Objetivos

#### 4.3 Estrategia metodológica

### **Capítulo 5. Análisis - Resignificación de las categorías del trabajo en el pasaje al teletrabajo**

#### 5.1 Trabajo como actividad de realización

##### 5.1.1 Cambios frente al trabajo presencial

##### 5.1.2 Tensiones en la subjetividad de los trabajadores

##### 5.1.2.2 Competencias en acto y reconstrucción identitaria

##### 5. 2. 2 Gestión del espacio

#### 6.1 La individualización del teletrabajo: invisibilidad y aislamiento de las personas

#### 6.3 Teletrabajo como conciliador de la vida doméstica

#### 6.4 Teletrabajo como superador del control burocrático

### **7. Consideraciones finales**

#### 7.1 Síntesis de hallazgos y reflexiones finales sobre la resignificación del trabajo en el teletrabajo

#### 7.2 Reflexiones metodológicas y líneas de investigación futuras

### **Referencias bibliográficas**

## Introducción

La presente investigación pretende estudiar el fenómeno del teletrabajo en Uruguay proporcionando una aproximación sobre cómo se instala esta nueva modalidad y forma de organización del trabajo en nuestro país, que supone grandes transformaciones en el sentido del trabajo. El contexto histórico contemporáneo está marcado por la relevancia que adquieren las tecnologías digitales de la información en todas las esferas de la vida. En este marco, el teletrabajo como fenómeno social se caracteriza por el hecho de que comienza a estar mediado por la tecnología, modificando por completo el paradigma del trabajo. Como señalan Acosta y Nión “la digitalización introduce formas inéditas de control y coordinación del trabajo, amplifica los riesgos psicosociales y reconfigura las subjetividades laborales, haciendo necesaria una revisión crítica de las categorías clásicas de la sociología del trabajo” (2025, p.2).

Este proceso de digitalización creciente, caracterizado por la mediación tecnológica, plantea retos y oportunidades para comprender las formas en que los trabajadores resignifican su experiencia laboral. Las nuevas configuraciones desdibujan los límites entre las esferas pública y privada, alterando las lógicas de tiempo y espacio tradicionalmente asociadas al trabajo. En este marco, el teletrabajo no solo emerge como un fenómeno de adaptación a las circunstancias, sino como una expresión de las transformaciones más amplias del capitalismo informacional y de la ideología managerial que subyace a su implementación. Como sostienen Boltanski y Chiapello (2002), “la información es a la vez el resultado y la condición de la multiplicación de las conexiones, de manera que las desigualdades de información son acumulativas.” (p.168) A su vez la ideología managerial “representa un conjunto de creencias y valores morales que orientan las acciones de las organizaciones y de los individuos que las integran e inspiran la puesta en práctica de mecanismos destinados a aumentar la productividad y el rendimiento” (Acosta, 2020, p.28).

A partir de estas transformaciones, este estudio procura explorar y entender cómo se instaló el fenómeno del teletrabajo en Uruguay y dar cuenta de las transformaciones que dicho fenómeno genera en el trabajo y en los trabajadores desde una mirada sociológica. Si bien no hay una única definición de teletrabajo (TT) y el concepto se encuentra permanentemente en transformación, en esta investigación se adoptará la definición provista por la Organización Internacional del Trabajo (2020), que lo entiende como una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, el cual engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de

la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo de manera remota (p.6). En este sentido, el trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa, distinta del lugar de trabajo predeterminado y debe estar mediado por el uso de dispositivos electrónicos personales (OIT, 2020, p.6) Además, en este estudio se considerará únicamente a quienes lo hagan de forma dependiente, dejando por fuera a los trabajadores autónomos.

El problema central de esta investigación radica en entender cómo el teletrabajo resignifica las categorías tradicionales del trabajo en el marco de un nuevo orden social y organizativo. Esto incluye no solo aspectos operativos como la deslocalización o el uso intensivo de tecnologías, sino también los procesos de legitimación y crítica que sustentan esta modalidad.

Desde una perspectiva teórica, el estudio se basa en las contribuciones del pragmatismo francés, representado por autores como Luc Boltanski, Eve Chiapello y Laurent Thévenot, así como en las reflexiones sobre la managerialización del trabajo y las transformaciones de las relaciones laborales en el capitalismo contemporáneo. Estas perspectivas permiten analizar los procesos de legitimación y crítica que sustentan el teletrabajo, explorando cómo las organizaciones y los trabajadores negocian las tensiones entre la eficiencia, la flexibilidad y las demandas de bienestar.

Asimismo, se adoptan parcialmente herramientas como la matriz analítica de Gilbert de Terssac, utilizando como marco de referencia para describir el trabajo bajo esta modalidad destacando dos ejes conceptuales clave: la actividad de realización y la actividad de organización. Este enfoque permite examinar cómo el teletrabajo transforma las categorías tradicionales del trabajo, desde la autogestión hasta la reconfiguración del espacio doméstico como lugar productivo.

Este trabajo busca aportar al entendimiento del teletrabajo como un fenómeno multidimensional, que involucra transformaciones en las prácticas laborales, los significados asociados al trabajo y las relaciones de poder en las organizaciones. Al cuestionar las narrativas dominantes que asocian el teletrabajo exclusivamente con mayor bienestar y flexibilidad, esta investigación ilumina las tensiones y desigualdades que emergen en su implementación.

En definitiva, el análisis del teletrabajo en Uruguay no solo permite explorar un fenómeno emergente, sino también reflexionar sobre las implicancias más amplias de la digitalización y la flexibilización en el mundo laboral contemporáneo.

A lo largo de este trabajo se presentarán los datos empíricos recopilados, acompañados de su análisis y de los resultados alcanzados, los cuales se encuentran organizados en capítulos del siguiente modo:

En el primer capítulo se expone el planteamiento y la justificación del problema de investigación.

En el segundo capítulo se ofrece una contextualización del teletrabajo en Uruguay, presentando elementos que permiten situar la investigación y consiguiente análisis en un marco local.

El tercer capítulo desarrolla el marco teórico-conceptual, abordando los conceptos de trabajo y teletrabajo, y revisando las justificaciones y críticas de Luc Boltanski que orientan la interpretación del fenómeno.

El cuarto capítulo describe el diseño de la investigación, incluyendo las preguntas que guían el estudio, los objetivos generales y específicos, y la estrategia metodológica empleada para recopilar y analizar los datos.

El quinto capítulo se centra en el análisis del trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, utilizando como referencia dos ejes de la matriz propuesta por de Terssac (2005), mientras que el sexto capítulo examina las justificaciones y críticas de los trabajadores frente a esta modalidad a partir de las teorías del pragmatismo francés.

Finalmente, en el séptimo capítulo se presentan las consideraciones finales del trabajo, a modo de síntesis de los hallazgos y reflexiones que emergen de la investigación.

## **Capítulo 1. Instalación del teletrabajo: relevancia e implicancia sociológica**

La instalación del teletrabajo ha transformado profundamente el mundo del trabajo, marcando una ruptura significativa con el modelo clásico del trabajo presencial. Este cambio implica una reconfiguración de categorías centrales en la organización del trabajo, como la jornada laboral, los espacios de desempeño y las formas de supervisión, alterando de manera sustancial la experiencia cotidiana de los trabajadores. La oficina, tradicionalmente concebida

como un espacio colectivo de interacción, ha cedido protagonismo al ámbito doméstico, transformándolo en un lugar donde confluyen las esferas pública y privada. Esta fusión de espacios plantea desafíos en términos de conciliación entre la vida personal y profesional, al tiempo que introduce tensiones relacionadas con la disponibilidad constante y la invasión de lo laboral en el espacio personal.

Paralelamente, el teletrabajo redefine las formas de control y evaluación del desempeño. Al realizar el trabajo de manera deslocalizada se introducen nuevas formas de supervisión, transformando las dinámicas tradicionales de confianza y responsabilidad. Asimismo, la deslocalización del trabajo impacta en las formas de reconocimiento y pertenencia, desafiando los procesos de construcción de identidad laboral en un entorno marcado por la falta de interacción presencial. Estas transformaciones suscitan críticas relacionadas con la visibilidad del trabajador, el aislamiento social, la falta de interacción y el impacto en el bienestar emocional.

Estas transformaciones no solo afectan las prácticas laborales, sino también los significados asociados al trabajo. La noción del tiempo laboral se torna más flexible, pero también más difusa, lo que genera ambigüedades sobre los límites entre el tiempo de trabajo y el de descanso. Por su parte, el espacio laboral ya no se define por las fronteras físicas de una oficina, sino por la capacidad de conexión a través de tecnologías, ampliando las posibilidades de trabajo remoto pero también acentuando las desigualdades vinculadas al acceso a recursos tecnológicos adecuados. Estas transformaciones no solo afectan las prácticas en sí mismas, sino también los significados y sentidos asociados al trabajo: el tiempo, el espacio y las relaciones laborales adquieren nuevas dimensiones.

Este fenómeno, que se generalizó y aceleró durante la crisis del COVID-19, se inscribe en el marco de las transformaciones propias del paradigma de la flexibilidad y la modernización productiva, característico de la transición del modo de desarrollo industrial al informacional (Castells, 1997). En este contexto, las estructuras organizacionales se redefinen bajo esquemas más dinámicos, adoptando modelos de empresa red, con una creciente tendencia a flexibilizar, subcontratar, tercerizar y agilizar procesos. El teletrabajo, como práctica que rompe con el modelo clásico de trabajo presencial, refleja estas tendencias, consolidándose como un componente clave de este nuevo orden social y organizativo. Sin embargo, su instalación como una alternativa legítima no está exenta de tensiones, críticas y

resignificaciones, ya que modifica tanto las prácticas laborales como los sentidos asociados al trabajo.

Entre las teorías críticas que abordan las transformaciones del trabajo, se destaca el pragmatismo francés. Esta corriente, desarrollada por autores como Luc Boltanski, Laurent Thévenot y Ève Chiapello, se centra en analizar cómo se producen y justifican los cambios en los órdenes sociales. Desde esta perspectiva, la legitimación de un nuevo orden no se desarrolla de manera lineal, sino que se apoya en mecanismos que absorben e integran las críticas, utilizándolas para consolidar su aceptación y ampliar su alcance. Como señalan Boltanski y Chiapello (2002, p. 46), el capitalismo sobrevive y se expande porque “ha podido apoyarse en cierto número de representaciones, susceptibles de guiar la acción, y de justificaciones compartidas que han hecho de él un orden aceptable e incluso deseable, el único posible o, al menos, el mejor de los órdenes posibles.”

Aplicado al fenómeno del teletrabajo, el pragmatismo francés permite comprender cómo su instalación no se limita a la simple adopción de nuevas prácticas laborales, sino que involucra un complejo proceso de justificación. Este proceso busca legitimar el teletrabajo como una alternativa válida y funcional dentro del orden social, enfrentando al mismo tiempo las resistencias y críticas que emergen. Las críticas son incorporadas y reconfiguradas para fortalecer la aceptación del nuevo modelo. Sin embargo, este mecanismo no elimina las disidencias, que persisten en forma de cuestionamientos sobre los impactos del teletrabajo en las dinámicas laborales, las relaciones sociales en el entorno profesional y las identidades de los trabajadores. Así, el pragmatismo francés ofrece una herramienta analítica valiosa para desentrañar las complejidades de estos procesos y su influencia en el mundo laboral actual.

Desde una perspectiva sociológica, la problemática radica en entender cómo se justifica el paso al teletrabajo, las estrategias que utiliza para incorporar las críticas, y en qué medida estas críticas se resignifican o se diluyen en función de nuevas justificaciones. En este contexto, se cuestiona cómo esta modalidad, inicialmente concebida como una solución de emergencia, ha adquirido legitimidad suficiente para consolidarse y crecer, incluso después del fin de la pandemia.

El teletrabajo representa una novedad histórica que no solo reconfigura las dinámicas laborales, sino también las formas en que se legitiman y critican los cambios en el orden social. Bajo la lógica del capitalismo, las empresas operan justificando sus decisiones

productivas en función de la eficiencia, la flexibilidad y la innovación tecnológica, mientras enfrentan las críticas que emergen de estas transformaciones. Desde la sociología, es crucial analizar cómo estas justificaciones y críticas interactúan, moldeando la instalación y consolidación de nuevas realidades laborales.

Desde una perspectiva sociológica se pretende dismantelar las creencias instaladas sobre el teletrabajo, y a partir de las experiencias concretas de los trabajadores comprender cómo se construye esta realidad. Al cuestionar las nociones de sentido común que lo asocian exclusivamente con mayor bienestar y flexibilidad, se busca analizar cómo las narrativas, desafíos y tensiones entre justificación y crítica contribuyen a sostener y transformar esta modalidad laboral.

Asimismo, esta investigación permite explorar cómo las tecnologías no sólo habilitan nuevas formas de trabajo, sino que también resignifican categorías fundamentales del mismo, impactando en las relaciones laborales, los mecanismos de control organizativo y las dinámicas de reconocimiento. Estas transformaciones no afectan únicamente a empresas y trabajadores, sino también a las maneras en que la sociedad entiende el trabajo como una categoría central para la construcción de identidad y organización social.

Desde un enfoque sociológico, se pretende aportar evidencia que desnaturalice las creencias instaladas sobre el teletrabajo, iluminando las tensiones que emergen en su implementación. Esto incluye preguntas sobre la resignificación de lo colectivo, los nuevos mecanismos de control y cómo se reconcilian las demandas de flexibilidad con las expectativas de autonomía y bienestar de los trabajadores. Al abordar estas cuestiones, se busca comprender no sólo cómo se instala y legitima el teletrabajo, sino también qué implica trabajar en una sociedad moldeada por la digitalización, la flexibilización y la búsqueda constante de eficiencia.

En este contexto, el trabajo, como categoría central en la organización de las sociedades modernas, se posiciona como el eje teórico y analítico de esta investigación. Desde una perspectiva sociológica, el trabajo no solo es entendido como una actividad productiva, sino también como un espacio de construcción de identidad, un ámbito de relaciones sociales y un vehículo de reconocimiento personal y colectivo. Sin embargo, el teletrabajo desafía y transforma estas dimensiones, introduciendo nuevas tensiones y resignificaciones que afectan tanto las prácticas como los sentidos asociados al trabajo.

En este sentido, el teletrabajo se configura como un fenómeno que transforma profundamente las prácticas laborales, los sentidos asociados al trabajo y las identidades de quienes lo realizan. Las tensiones emergentes, como la conciliación entre lo personal y lo profesional, la redefinición de los mecanismos de control y supervisión, y las nuevas formas de reconocimiento y pertenencia, plantean interrogantes sobre cómo se resignifican las distintas categorías del trabajo en la modalidad de teletrabajo en Uruguay y bajo qué justificaciones y críticas se sostiene esta modalidad. A partir de estas cuestiones, la investigación busca dar cuenta de cómo se construye y se experimenta el teletrabajo, integrando la descripción de las prácticas laborales, el análisis de las justificaciones y críticas manifestadas por los trabajadores, y la reflexión sobre las implicancias de estas transformaciones en la construcción de la identidad laboral.

## **Capítulo 2. Contexto y antecedentes sociológicos del teletrabajo en Uruguay**

El teletrabajo se expandió en Uruguay como respuesta contingente ante la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19. Su implementación no fue el resultado de una planificación previa ni de una estrategia laboral establecida, sino que se surgió de forma acelerada para garantizar la continuidad de las actividades laborales en un contexto de restricciones sanitarias. Durante ese período, la principal justificación para la adopción del teletrabajo fue la protección de la salud de los trabajadores, lo cual hizo que el foco estuviera en la seguridad sanitaria desplazando a un segundo plano las discusiones sobre las condiciones laborales, la organización del trabajo y sus implicancias sociales.

Una vez que las restricciones sanitarias comenzaron a ceder, el debate sobre la permanencia del teletrabajo cobró fuerza y las justificaciones en torno a su adopción se reformularon para responder a una nueva realidad del trabajo a distancia. La modalidad empezó a ser valorada no solo como una respuesta coyuntural, sino como una posible forma estable de organización laboral. Sin embargo, es importante destacar que su implementación durante la pandemia contribuyó a instalar un imaginario del teletrabajo asociado principalmente a una solución transitoria frente a una situación excepcional. En aquel contexto, fue presentado como un recurso de emergencia, frecuentemente improvisado y funcional a la coyuntura sanitaria, más que como el resultado de una transformación estructural en el mundo del trabajo. Esta investigación parte de la necesidad de trascender ese referencial del teletrabajo, construido en clave de urgencia, que puede invisibilizar tanto las condiciones de posibilidad previas como las lógicas organizacionales que lo sustentan y las implicancias más profundas de su

consolidación como forma estable de organización laboral. En este sentido, el estudio se propone analizar cómo se ha configurado el teletrabajo en Uruguay en los últimos años, más allá de su carácter coyuntural durante la pandemia, con el objetivo de comprender sus efectos en la organización del trabajo, las relaciones de poder y los marcos de regulación laboral.

La expansión del teletrabajo en Uruguay fue posible gracias al avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, aunque su adopción masiva durante la pandemia puso en evidencia las limitaciones del derecho laboral vigente para dar respuesta a un trabajo desmaterializado y mediado tecnológicamente. La promulgación de la Ley N° 19.978 en agosto de 2021, introdujo formalmente el teletrabajo y la modalidad híbrida en el orden jurídico uruguayo, definiéndolo como el "(...) trabajo total o parcial fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y comunicación(...)".

Este marco legal habilita la coexistencia entre el trabajo presencial, el teletrabajo y el modelo híbrido, lo que plantea nuevos desafíos en la gestión organizacional y en la regulación de los derechos laborales dado que cada modalidad presenta características particulares. Si bien la Ley N° 19.978 constituye un avance en materia regulatoria, la distancia entre el marco legal y la práctica cotidiana de los teletrabajadores revela tensiones persistentes vinculadas a la desigualdad de acceso a infraestructura, la ausencia de compensaciones por los recursos utilizados en el hogar y la necesidad de nuevos mecanismos de protección social y psicológica.

En el plano empresarial, la adopción del teletrabajo se inscribe en un contexto más amplio de nuevos modelos productivos basados en la flexibilización. Estos modelos de gestión, orientados a la eficiencia y la adaptabilidad, encontraron en esta modalidad una herramienta para reorganizar las tareas y reducir costos estructurales. Sin embargo, su implementación acelerada generó incertidumbres y tensiones entre los actores sociales, evidenciando la falta de lineamientos claros sobre cómo implementar el teletrabajo de manera efectiva. Esto ha generado efectos negativos tanto para los trabajadores como para las empresas, alimentando diferencias entre los referentes del teletrabajo en los actores sociales.

La irrupción del teletrabajo también ha modificado las formas de interacción y comunicación laboral. La mediación tecnológica a través de plataformas digitales como correos electrónicos, mensajería instantánea y videoconferencias han reemplazado parcialmente las

instancias presenciales de encuentro perdiendo la riqueza de las interacciones cara a cara, ya que se omite información como el lenguaje corporal y el tono de voz, elementos clave para la comprensión plena de los mensajes. En algunos casos, las interacciones se reducen a comunicaciones formales alterando las dinámicas de cooperación, la percepción de pertenencia y las formas de construcción de comunidad laboral.

En el campo de la sociología del trabajo en Uruguay, diversos autores han contribuido a problematizar estas transformaciones. Desde los trabajos pioneros de Marcos Supervielle y Francisco Pucci hasta los estudios más recientes de Mariela Quiñones, Soledad Nión, María Julia Acosta y Leonardo Cosse, se ha abordado el impacto de la reestructuración productiva, la digitalización y la flexibilización laboral en las formas contemporáneas de empleo. Dentro de este campo, el teletrabajo ha comenzado a ocupar un lugar destacado como objeto de análisis, particularmente en su capacidad para tensionar las fronteras entre autonomía y subordinación, productividad y bienestar, control y confianza.

Si bien existe la percepción de que el teletrabajo es un fenómeno reciente dado que se generalizó con la emergencia sanitaria por COVID-19, en 2006 Ariel Blanco realizó su Tesis Final de Grado *El teletrabajo: dicotomías confundidas en tiempos de incertidumbre* siendo uno de los primeros en analizar el teletrabajo en Uruguay, sosteniendo que no debe entenderse como una modalidad homogénea ni como un simple efecto del progreso tecnológico, sino como una expresión de las transformaciones estructurales del capitalismo contemporáneo, donde confluyen las estrategias empresariales de flexibilización, las expectativas de autonomía de los trabajadores y las tensiones derivadas de un contexto global de incertidumbre. Posteriormente, Mariana Silva Peña (2014) identificó la expansión silenciosa del teletrabajo autónomo entre jóvenes uruguayos, impulsada por las TIC, evidenciando una práctica emergente que desafiaba las categorías tradicionales de empleo.

El estudio exploratorio de Diego Ventura (2019) profundizó en las características del teletrabajo en Uruguay, mostrando su predominio entre profesionales altamente calificados y del sector tecnológico. Su investigación advierte que, pese a las ventajas en términos de flexibilidad horaria, el teletrabajo puede conllevar una intensificación de la carga laboral y una desestructuración de los tiempos de descanso, complejizando la percepción de sus beneficios.

Desde una mirada más reciente, Yehimi Pérez (2022) analiza la experiencia del teletrabajo en el Banco República (BROU), mostrando cómo su implementación forzada durante la pandemia trastocó las categorías tradicionales del trabajo. El estudio identifica la emergencia de una “comunidad simbólica del trabajo” (De la Garza, 2001) mediada por pantallas y destaca la tensión entre la autonomía percibida y la intensificación de las exigencias laborales.

Desde una perspectiva sociológica más amplia, Quiñones (2023) interpreta la pandemia como un punto de inflexión que aceleró procesos previos de transformación laboral vinculados a la digitalización y la flexibilización. La autora sostiene que el teletrabajo encarna la tensión entre continuidad y ruptura en las formas de trabajar, al tiempo que refleja la creciente individualización de las experiencias laborales y la emergencia de nuevas demandas de reconocimiento, identidad y autonomía (Honneth, 2010).

Finalmente, Nión y Fagundez (2025) abordan el teletrabajo desde la perspectiva de los riesgos laborales, enfatizando la centralidad de los riesgos psicosociales asociados a la intensificación del trabajo, la difusa frontera entre lo laboral y lo doméstico, y la erosión del bienestar subjetivo. Los autores muestran que la digitalización configura una “nueva materialidad” del trabajo, imponiendo exigencias de autogestión y flexibilidad que reconfiguran tanto las condiciones materiales como simbólicas del empleo.

En síntesis, el teletrabajo en Uruguay emerge como un fenómeno complejo, enmarcado en un proceso de aceleración tecnológica, transformaciones organizacionales y reconfiguraciones del vínculo entre trabajadores y empleadores. Si bien su expansión respondió a la emergencia sanitaria, su consolidación plantea interrogantes sobre las condiciones laborales, la regulación jurídica, la autonomía de los trabajadores y las relaciones de poder en las organizaciones. Este contexto evidencia la necesidad de analizar el teletrabajo más allá de su carácter coyuntural, comprendiendo tanto sus efectos estructurales como las experiencias y demandas de los individuos que lo practican. En este sentido, la presente investigación se centra en explorar cómo se ha configurado esta modalidad laboral en los últimos años, considerando su impacto en la organización del trabajo, los riesgos psicosociales emergentes y las transformaciones de la experiencia laboral contemporánea.

### **Capítulo 3. Marco teórico conceptual**

En el marco conceptual se abordará el lugar central del trabajo como categoría analítica, articulado con perspectivas teóricas que permiten comprender las transformaciones que supone la implementación del teletrabajo y los procesos de justificación y crítica que implica. Este apartado tiene como propósito proporcionar las bases conceptuales y analíticas necesarias para entender cómo el teletrabajo reconfigura el concepto de trabajo y las categorías asociadas, tanto desde un punto de vista estructural como simbólico, en el contexto contemporáneo.

En primer lugar, se abordará el concepto de trabajo y sus categorías centrales, como el tiempo, el espacio y las relaciones laborales. Estas dimensiones, históricamente definidas por el modelo presencial y la organización fordista, han sido profundamente desafiadas por el paradigma de la flexibilidad, característico de la transición del modo de desarrollo industrial al informacional, según lo descrito por Castells (1997). Este cambio paradigmático ha introducido nuevas dinámicas organizacionales, marcadas por la deslocalización del trabajo y la creciente dependencia de las tecnologías digitales.

Asimismo, se adoptará el enfoque del pragmatismo francés, desarrollado por autores como Luc Boltanski, Laurent Thévenot y Ève Chiapello, para analizar cómo se justifican y legitiman las nuevas formas de organización social y laboral, incluyendo el teletrabajo. Este enfoque teórico ofrece una perspectiva crítica para entender cómo las instituciones y actores sociales incorporan y reconfiguran las críticas que surgen frente a las transformaciones laborales. En el caso del teletrabajo, esto implica explorar cómo las narrativas dominantes, que destacan su flexibilidad, autonomía y eficiencia, interactúan con las tensiones y críticas relacionadas con el aislamiento social, la sobreexigencia tecnológica y la dilución de límites entre vida personal y profesional. De este modo, el pragmatismo francés permite desentrañar los procesos mediante los cuales el teletrabajo adquiere legitimidad y aceptación, al tiempo que ilumina las resistencias y tensiones que persisten en torno a esta modalidad.

También se abordará el concepto de ideología managerial y su influencia en la consolidación del teletrabajo. Esta ideología, basada en valores como la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad, ha sido central en la legitimación de cambios organizacionales en el capitalismo contemporáneo. En el caso del teletrabajo, los discursos managerialistas han promovido su adopción como una solución eficaz y moderna frente a los desafíos del mundo laboral, en particular durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, este análisis también buscará problematizar cómo esta ideología puede invisibilizar las desigualdades estructurales

y las tensiones subjetivas que surgen en la implementación del teletrabajo, especialmente en contextos donde los recursos tecnológicos, las condiciones materiales y las dinámicas organizacionales no garantizan una experiencia equitativa para todos los trabajadores.

En conjunto, este marco conceptual permitirá comprender las transformaciones que el teletrabajo introduce en las prácticas laborales, así como en los significados, tensiones y dinámicas sociales que conforman el mundo del trabajo en el contexto de la digitalización y la flexibilización contemporáneas. Al integrar distintas perspectivas teóricas y críticas, permite analizar de manera integral las oportunidades, los desafíos y las implicancias que esta modalidad laboral genera tanto a nivel individual como colectivo.

### **3.1 Concepto de trabajo**

El concepto de trabajo ha experimentado transformaciones sustanciales a lo largo de la historia, particularmente con el cambio de los modos tradicionales de organización del trabajo hacia nuevas configuraciones impulsadas por el avance de las tecnologías. El trabajo clásico, asociado principalmente al modelo industrial, fue el paradigma hegemónico en la Sociología del Trabajo y aún hoy sigue siendo un referente dominante en la sociedad. En este modelo, el trabajador produce un bien material separado de sí mismo y de su subjetividad. Asimismo, el trabajo clásico se define por su relación con el tiempo y el espacio: una jornada laboral delimitada y un espacio de trabajo claramente diferenciado, generalmente en la fábrica, mientras que el espacio de reproducción de la fuerza de trabajo se sitúa en la familia o en el tiempo libre (De la Garza, 2017).

La relación laboral clásica, propia de la era industrial, se limitaba a una relación entre capital y trabajo, con un trabajador asalariado que realizaba sus tareas dentro de un tiempo y espacio definidos (De la Garza, 2018). Sin embargo, con el crecimiento de las Tecnologías de la Información Digital, surgen nuevas formas de trabajo que rompen con estos modelos tradicionales. Las plataformas digitales, por ejemplo, modifican las reglas del juego laboral y abren nuevos espacios en los que el trabajo se redefine (Abdelnour & Méda, 2020).

Cuando se producen crisis que desestabilizan los modelos clásicos de trabajo, surgen nuevas actividades y categorías laborales, como el teletrabajo, que implican una imbricación de espacios, donde los límites entre el trabajo y la vida personal se desdibujan. Esta transformación es posible gracias a la digitalización, que ha permitido una flexibilización de

las formas de trabajar. Al mismo tiempo, en el contexto de flexibilización y reestructuración del trabajo, el teletrabajo se establece como una posibilidad concreta de transformación.

Para comprender cómo se están reconfigurando las lógicas del trabajo, es necesario hacer referencia a los modos clásicos de organización del trabajo, como el Taylorismo y el Fordismo, que tuvieron un impacto significativo en el siglo XX. El Taylorismo, desarrollado por Frederick Taylor, se basaba en un trabajo cronometraje, medido, repetitivo y estandarizado, con el objetivo de maximizar la eficiencia mediante la división del trabajo y la estandarización (De la Garza, 2017). Por su parte, el Fordismo, impulsado por Henry Ford, se centraba en la producción en masa a través de la cadena de montaje, donde los trabajadores realizaban tareas específicas y repetitivas, subordinadas al ritmo de la máquina.

Ambos modelos se basan en la estandarización y la división del trabajo, con el objetivo de incrementar la productividad al menor costo posible y en el menor tiempo. Estos modelos condujeron a una alienación de los trabajadores, quienes realizaban tareas monótonas y repetitivas, bajo una fuerte individualización y un control estricto para reducir los tiempos improductivos. El trabajo, en este contexto, se concebía como una actividad orientada a la maximización de beneficios, y los propietarios o gerentes de las empresas eran los principales beneficiarios de este sistema.

En contraste, como plantea Pierre Tripier (1994), la conceptualización contemporánea del trabajo se desplaza desde la ejecución de tareas predefinidas hacia la resolución de problemas, en tanto capacidad de los trabajadores de enfrentar lo imprevisto, tomar decisiones en tiempo real y dar respuesta a situaciones cambiantes en contextos complejos. Desde esta perspectiva, el trabajo deja de ser concebido como una actividad repetitiva y fragmentada, propia del modelo taylorista, y pasa a valorarse como una práctica que requiere intervención, juicio y creatividad del sujeto. Este cambio estructural en el mundo laboral, en el que los trabajos clásicos son progresivamente reemplazados por sistemas automatizados, pone en primer plano competencias como la adaptabilidad y la flexibilidad, entendidas no solo como capacidades técnicas, sino también actitudinales. Así, el trabajador se convierte en un actor clave que, lejos de ejecutar instrucciones, contribuye activamente a la producción a través de su capacidad de interpretación, decisión y acción situada (Tripier, 1994). En este contexto, Linhart (2017) enfatiza que las competencias laborales, más que los saberes tradicionales, se convierten en el eje central de la empleabilidad.

Estas competencias están fuertemente vinculadas al conocimiento, entendido como un recurso inmaterial y portátil que el trabajador lleva consigo y aplica en diversos entornos. Este enfoque destaca el valor estratégico del conocimiento en las formas contemporáneas de organización del trabajo, marcadas por la integración de tecnologías digitales y el teletrabajo. Junto a estas capacidades cognitivas y técnicas, adquieren un lugar central las competencias actitudinales, como la autonomía, la iniciativa, la responsabilidad, la proactividad y la disposición al aprendizaje continuo. Estas competencias resultan fundamentales en contextos donde los trabajadores deben autogestionar su tiempo, resolver problemas de manera independiente y adaptarse rápidamente a nuevas herramientas, equipos o modalidades laborales. En escenarios deslocalizados y con menor supervisión directa, como el teletrabajo, estas actitudes no solo complementan las habilidades técnicas, sino que se vuelven condiciones necesarias para sostener el desempeño y la productividad. Así, el sujeto trabajador no solo es portador de saberes, sino también de disposiciones subjetivas que le permiten interactuar de forma activa, reflexiva y comprometida con su entorno laboral. A diferencia de los saberes prácticos o contextuales que dependían de un espacio físico específico, el conocimiento digitalizado y la capacidad de acceder, gestionar y transformar información se deslocalizan del lugar físico, habilitando nuevas dinámicas laborales.

En este marco, la confianza emerge como un eje organizador fundamental de las relaciones laborales contemporáneas. Guennif (2000) sostiene que en contextos de incertidumbre los intercambios requieren de la confianza como mecanismo de coordinación: los contratos y controles formales reducen la incertidumbre, pero no la eliminan. En el teletrabajo, la distancia y la asimetría de información acentúan esa incertidumbre, de modo que empleadores y empleados deben apoyarse en un entramado de confianza mutua. Boltanski y Thévenot (1991) destacan que la confianza funciona como un dispositivo que organiza el intercambio económico y laboral dado que sostiene la cooperación incluso en ausencia de control total. Pucci, Nión y Pereyra (2009), retomando a Coriat y Guennif (2000) enfatizan que la confianza surge de la incertidumbre, supone un riesgo y constituye una apuesta de largo plazo basada en interacciones sucesivas.

Como ilustran Boltanski y Chiapello (2002, p.166):

“...En un mundo conexionista los seres tienen como preocupación natural el deseo de conectarse con los otros de entrar en relación, de establecer vínculos con el objetivo de no permanecer aislados. Para lograrlo deben inspirar confianza y confiar, saber comunicar,

discutir libremente y ser también capaces de ajustarse a los demás y a las situaciones, según lo que se pueda de ellos, sin ser frenados por la timidez, la rigidez o la desconfianza. Solo así podrán coordinarse en dispositivos y proyectos.”

Los cambios en la organización del trabajo que valorizan la autonomía, la adaptabilidad y la capacidad de resolución de problemas tienen sus raíces en el modelo de especialización flexible desarrollado por Piore y Sabel (1984). Este modelo surge como respuesta a la crisis del fordismo, promoviendo una forma de producción que se apoya en tecnologías flexibles, equipos de trabajo polivalentes y estructuras organizativas menos jerárquicas. En este contexto, el conocimiento y las competencias del trabajador adquieren un valor estratégico, desplazando el énfasis desde la ejecución de tareas estandarizadas hacia la capacidad de adaptarse y resolver problemas en entornos cambiantes.

Es en continuidad con esta lógica que el teletrabajo aparece como una forma organizativa que lleva al extremo esta deslocalización del trabajo: los trabajadores, dotados de competencias que integran el manejo de tecnologías y la resolución autónoma de problemas, pueden contribuir al proceso productivo desde cualquier lugar, siempre que cuenten con acceso a los recursos digitales necesarios. Así, mientras en el modelo clásico el lugar de trabajo estructuraba la actividad laboral, en estas nuevas formas organizativas es el trabajador quien configura el trabajo, convirtiendo su autonomía y capacidad de adaptación en pilares de sostenibilidad laboral.

### **3.2 Concepto de Teletrabajo**

El teletrabajo no tiene una única definición ni una concepción unívoca, ya que su significado varía dependiendo del contexto, la modalidad y la perspectiva desde la cual se lo analice. En esta investigación, el objetivo es aproximarnos a la comprensión de lo que implica el teletrabajo en Uruguay, tomando en cuenta sus características y transformaciones en el contexto local.

La idea del teletrabajo surge en 1973, en pleno contexto de la crisis del petróleo, cuando el aumento abrupto del precio del crudo golpeó la economía global. Uno de los principales desafíos derivados de esta crisis fue el abastecimiento de combustible, lo que impactó directamente en los sistemas de transporte. Esto llevó a una reflexión sobre la necesidad de encontrar formas alternativas que permitieran reducir los traslados hacia los lugares de trabajo. (Gallusser, P, p.3). Sin embargo, hasta la década de los 90, cuando el acceso a

internet y computadoras se generalizó en Estados Unidos, el teletrabajo era una práctica reservada exclusivamente a las altas jerarquías empresariales. Fue a partir de este momento que comenzaron a implementarse proyectos piloto de teletrabajo en grandes empresas, involucrando a trabajadores de distintas jerarquías. De manera paralela, en Europa se implementaron iniciativas de teletrabajo con el objetivo de fomentar el desarrollo de las zonas rurales, una estrategia que buscaba descentralizar las oportunidades laborales. (Gallusser, P, p.3).

Hacia fines de la década de los 90, comenzaron a reflexionarse las profundas consecuencias de la introducción de tecnologías digitales en el trabajo. Según Castells, la tecnología no solo posibilitó, sino que consolidó la flexibilidad laboral, transformando las condiciones laborales en un proceso de constante cambio (Castells, M., p.13). Este fenómeno marcó un punto de inflexión en la estructura empresarial, ya que permitió a las empresas reconfigurar sus dinámicas internas y externas para adaptarse a un entorno más dinámico y competitivo. En este contexto, surgió la idea de la empresa red, una organización que aprovecha las condiciones brindadas por la comunicación y las tecnologías para replantear las relaciones tanto con los proveedores como con los consumidores.

Este nuevo modelo organizacional implicó una reorganización profunda en las empresas, que comenzaron a repensar cuáles procesos quedaban en su núcleo estratégico y cuáles podían externalizarse. En la práctica, muchos procesos tradicionalmente internos se trasladaron a la periferia a través de la externalización, permitiendo a las empresas centrarse en sus competencias clave. Este movimiento potenció la flexibilidad estructural al delegar tareas específicas en actores externos. A su vez, esta reorganización promovió modalidades de trabajo diversas, ajustadas a las necesidades del nuevo paradigma de la flexibilidad laboral. Es así que los trabajadores comenzaron a ser contratados bajo relaciones más individualizadas, en tiempos distintos y en condiciones variables, lo que transformó las relaciones tradicionales entre el trabajador y la empresa.

En el contexto de las transformaciones tecnológicas y la globalización, las formas clásicas de organización del trabajo fueron progresivamente abandonadas, dando lugar a una reconfiguración orientada hacia modelos más flexibles y adaptados a los desafíos de la economía global. En este nuevo escenario, la individualización se convierte en una característica central de la organización laboral contemporánea, ya que las relaciones laborales pasan a estructurarse en torno a prácticas que enfatizan la gestión personalizada.

Herramientas como el autoaprendizaje, las evaluaciones individuales de desempeño, la capacidad de adaptación a los cambios, entre otros refuerzan esta dinámica, trasladando al trabajador una mayor responsabilidad sobre su desarrollo y rendimiento.

Este cambio no solo fomenta valores como la adaptabilidad y la creatividad, considerados esenciales para enfrentar las demandas cambiantes del mercado, sino que también redefine el control dentro de las organizaciones. Mientras las empresas externalizan procesos y descentralizan estructuras, el control sobre el trabajo se fragmenta, enfocándose ahora en la capacidad del individuo para gestionar su propia productividad y formación. En este sentido, la individualización no sólo afecta las relaciones laborales, sino que también reconfigura las dinámicas de poder al interior de las organizaciones, haciendo del trabajador no solo un sujeto productivo, sino también un gestor de su propio desempeño (Linhart, 2017).

Este fenómeno fue acompañado de una progresiva disminución en la regulación laboral. Los contratos laborales se volvieron más flexibles y, en muchos casos, precarios, lo que debilitó la dimensión colectiva del trabajo y redujo la capacidad de los trabajadores para organizarse en torno a proyectos comunes o defender sus derechos. La organización colectiva comenzó a perder fuerza frente a la individualización impuesta por los nuevos modelos de gestión (Nicolosi, A, 1999, como se citó en Silva, M, 2014).

En el marco de estas transformaciones globales, el teletrabajo se consolida como una modalidad estrechamente vinculada a los modelos de producción flexibles, a la descentralización de los procesos y a la individualización de las relaciones laborales. Sin embargo, su despliegue concreto en cada país responde también a condiciones locales específicas. En Uruguay, la adopción del teletrabajo fue relativamente acotada hasta la irrupción de la pandemia por COVID-19, momento en el cual esta modalidad adquirió una centralidad inédita como respuesta a las restricciones sanitarias.

En este contexto, ciertas experiencias organizacionales preexistentes sirvieron como referencia para su implementación más extendida. En particular, los modelos de gestión y organización del trabajo desarrollados en la industria del software, caracterizados por una alta digitalización, autonomía relativa de los trabajadores y mecanismos de control orientados a resultados, funcionaron como base para el despliegue del teletrabajo en otros sectores. Según Acosta (2020), la hegemonía de la producción asociada al software operó como modelo para la implementación del teletrabajo en diversas ramas, especialmente en aquellas vinculadas a

los servicios científicos, profesionales, educativos y financieros. Estas experiencias, vinculadas a nuevas formas de organización, supervisión y gestión del trabajo, se convirtieron en modelos replicables para una gran parte de los trabajadores calificados en Uruguay (Acosta, M., 2020, como se citó en Pérez, Y., 2022).

Este enfoque resalta cómo el teletrabajo en Uruguay, como en muchos otros países, se ha configurado no sólo como una respuesta a necesidades emergentes, sino también como un modelo de gestión laboral flexible que sigue las tendencias globales de la individualización y la reconfiguración de las relaciones laborales.

### **3.3 Justificaciones y críticas**

La teoría desarrollada por Luc Boltanski, a lo largo de varios de sus libros —como *El amor y la justicia como competencias* (Boltanski, 2000), *El nuevo espíritu del capitalismo* (Boltanski & Chiapello, 2002) y *On Justification: Economies of Worth* (Boltanski & Thévenot, 2006, trabajo original publicado en 1991)— aporta herramientas conceptuales fundamentales para comprender las dinámicas de legitimación y crítica en la modalidad de teletrabajo. Según los autores, las justificaciones son formas de acción social, ya que cada acción se sustenta en razones que le otorgan legitimidad dentro de un contexto determinado. Estas justificaciones son esenciales para mantener la estabilidad en la sociedad, aunque varían según el ámbito social (como la política, la religión, el arte o el trabajo) tienen sus propias reglas y lógicas de justificación. Cada campo tiene normas específicas que determinan cuáles argumentos son válidos y cuáles no lo son. Por lo tanto, las justificaciones que los sujetos den a sus acciones varía según el contexto social, y la legitimidad de una acción se establece de acuerdo con las reglas particulares de ese campo. Como señalan Boltanski y Chiapello “el espíritu del capitalismo es, precisamente, este conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él” (2002, p.46)

Los autores distinguen entre las *justificaciones conformistas*, que buscan consolidar y perpetuar las prácticas existentes, y las *críticas*, que las cuestionan y desafían al revelar sus contradicciones e injusticias. Esta dualidad refleja una tensión constante entre la estabilidad y el cambio en la sociedad. Las críticas son el motor del cambio social, ya que, al cuestionar las justificaciones predominantes, pueden desestabilizar las bases que sustentan determinadas prácticas deslegitimándolas y generando así transformaciones sociales significativas. Sin

embargo, las estructuras sociales no son estáticas y desarrollan mecanismos de resistencia frente a la crítica, implementando estrategias que buscan desacreditarla o neutralizarla, con el fin de preservar el orden establecido y los modelos hegemónicos que lo sostienen. En palabras de Boltanski y Chiapello,

El efecto dinámico de la crítica sobre el espíritu del capitalismo pasa por el reforzamiento de las justificaciones y de los dispositivos asociados que, sin poner en cuestión el principio mismo de acumulación ni la exigencia de obtener beneficios, dan satisfacción parcial a la crítica e integran constricciones en el capitalismo que se corresponden con los puntos que preocupaban a la mayor parte de sus detractores. (2002, p73)

En el marco del teletrabajo, esta teoría permite analizar cómo se legitima el teletrabajo a través de justificaciones por parte de las organizaciones que lo implementan y de los propios trabajadores que lo practican. Estas justificaciones tienden a apoyarse en valores como la flexibilidad, la autonomía y la eficiencia, que actúan como motores para la instalación del teletrabajo en la realidad contemporánea. Pero ¿cómo se construyen estas justificaciones en el trabajo? ¿De qué manera legitiman esta modalidad al incorporar críticas previas al trabajo presencial, como la rigidez horaria, los largos tiempos de traslado y las dificultades para conciliar la vida personal y laboral?

Estudiar las justificaciones y críticas vinculadas al teletrabajo es clave para entender cómo esta modalidad se establece, se legitima y es desafiada. Este análisis no sólo arroja luz sobre las razones que impulsan su adopción, sino que también permite identificar las resistencias y cuestionamientos que emergen, contribuyendo a una comprensión más profunda de lo que significa trabajar en una sociedad caracterizada por la digitalización, la flexibilidad y las exigencias de eficiencia.

La ideología del management constituye un marco fundamental para entender las justificaciones en torno al teletrabajo. Este conjunto de valores y normas, centrado en la productividad, la eficiencia y la autogestión, define los términos de legitimidad en las organizaciones contemporáneas. Aunque se presentan como valores universales, responden a una gramática que privilegia ciertas prácticas y discursos, invisibilizando desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos y los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo.

La ideología managerial no solo describe, sino que prescribe formas de ser, actuar y relacionarse en el ámbito laboral, promoviendo un modelo centrado en el desempeño y la eficiencia. Su implementación está ligada al rol de los gerentes, quienes median entre las demandas organizacionales y las dinámicas laborales utilizando herramientas como la gestión por objetivos, la evaluación de desempeño y la promoción de competencias para intervenir en las subjetividades de los trabajadores, alineándose con los objetivos organizacionales. En este marco Boltanski y Chiapello (2002, p.167) describen que el tipo de trabajador que se espera bajo esta lógica debe ser entusiasta, implicado, adaptable, polivalente, evolutivo, empleable, autónomo, no prescrito, que sabe comprometer a los demás, que sabe escuchar, es tolerante, es decir, un individuo que encarna las disposiciones y actitudes promovidas por la ideología managerial.

El paradigma contemporáneo del trabajo ha enfatizado el rol de las habilidades cognitivas, simbólicas y de resolución de problemas. En este marco, la ideología del management busca moldear la subjetividad laboral, promoviendo actitudes como la proactividad, la resiliencia y la adaptabilidad. La incorporación de tecnologías digitales refuerza esta tendencia, permitiendo no solo la automatización, sino también el monitoreo constante del desempeño bajo los principios de transparencia, autogestión y flexibilidad. Sin embargo, estas prácticas también invisibilizan tensiones como la sobreexigencia o la difuminación de límites entre la vida personal y laboral.

En el contexto del teletrabajo, la ideología managerial se manifiesta a través de los valores de autonomía y flexibilidad, centrales en las justificaciones del teletrabajo, delegando al trabajador la organización de su tiempo y espacio laboral y responsabilizándolo de su desempeño. Este modelo refuerza la narrativa de que el éxito laboral depende exclusivamente de las competencias individuales, invisibilizando las condiciones estructurales y organizacionales que condicionan el trabajo. Además, el teletrabajo introduce desafíos adicionales, como la gestión de la desconexión y la presión por la disponibilidad constante.

La ideología del management surge como respuesta a las transformaciones del capitalismo managerial, caracterizado por la individualización y responsabilización de los trabajadores. Este enfoque redefine las relaciones laborales al promover un modelo orientado al desempeño, los resultados y la autogestión, influenciando incluso cómo las personas conciben y gestionan su vida personal y profesional. Bajo esta lógica, los trabajadores son

evaluados constantemente, enfrentando presiones por demostrar capacidades, innovar y cumplir con estándares de eficiencia.

El teletrabajo se inscribe en estas lógicas manageriales organizando el trabajo en torno a objetivos y proyectos, reconfigurando el significado del tiempo de trabajo, que ya no está delimitado exclusivamente por horarios. Esta nueva forma de gestión, marcada por el énfasis en los desempeños y resultados, introduce límites difusos entre el tiempo laboral y el de ocio, debido a la necesidad de autogestión. Este fenómeno, vinculado a la managerialización o nueva gestión del trabajo, puede normalizar prácticas como el trabajo fuera de horario, incluyendo el contacto con colegas o clientes en momentos tradicionalmente destinados al descanso.

La ideología del management se expande más allá del ámbito empresarial, promoviendo una “managerialización de la sociedad”, donde las personas gestionan su vida como si fueran empresas. Según Quiñones (2018), “los individuos deben gestionar sus trayectorias individuales como una empresa, orientar su formación y su desarrollo profesional” (p. 13). Bajo esta lógica, los trabajadores son evaluados constantemente, lo que incrementa la presión por demostrar capacidades, estar en continuo desempeño y cumplir con estándares de eficiencia. En este marco, se espera que el trabajador se autogestione, innove, planifique y se capacite permanentemente, convirtiéndose en un valor estratégico para la empresa al proporcionar flexibilidad y adaptabilidad (Acosta, 2020).

En este contexto, el teletrabajo se entiende como una modalidad que se enmarca en lo que Boltanski y Chiapello denominan *el nuevo espíritu del capitalismo*. Según los autores, “Llamamos espíritu del capitalismo a la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo” (2002, p. 41). Esta etapa del capitalismo está protagonizada por la gran empresa y su management, que introduce prácticas que refuerzan una mirada individualizada sobre los sujetos, alejándose de la concepción de individuo masa (Acosta, 2020).

El teletrabajo no es entonces una configuración neutral sino que refleja y reproduce una ideología del management, definida como un “gran discurso globalizador que impone prácticas e ideologías sobre cómo deben operar las organizaciones” (Acosta, 2020, p. 12). El teletrabajo surge como una expresión concreta de la ideología del management, promoviendo los valores de autonomía y flexibilidad mientras reproduce exigencias de productividad y

control. Este análisis es clave para comprender cómo las organizaciones intervienen en las subjetividades de los trabajadores y legitiman nuevas formas de trabajo.

## **Capítulo 4. Diseño de la investigación**

### **4.1 Pregunta de investigación**

Las preguntas que guían la siguiente investigación son:

¿Cómo se resignifican las distintas categorías del trabajo en el teletrabajo en Uruguay? y

¿Cuáles son las justificaciones y críticas que instala esta nueva realidad?

### **4.2 Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Dar cuenta de cómo se resignifica el trabajo y todas sus categorías en el teletrabajo.

#### **Objetivo específico:**

- i. Describir el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.
- i. Relevar las justificaciones y críticas manifiestan los trabajadores sobre la modalidad de teletrabajo.
- iii. Reflexionar sobre las implicancias que tiene para los trabajadores el teletrabajo como referente, considerando los cambios en sus referenciales de trabajo y de identidad como trabajador.

### **4.3 Estrategia metodológica**

En lo que respecta a la estrategia metodológica, se adoptó un enfoque cualitativo con el objetivo de analizar en profundidad las experiencias de los teletrabajadores dependientes del sector privado. Este abordaje permitió explorar las dimensiones emergentes del fenómeno del teletrabajo desde la perspectiva de los propios actores implicados, considerando que las prácticas organizacionales, aunque sean decisiones de las empresas, adquieren sentido en su implementación a través de las vivencias de los trabajadores. Este enfoque se alinea con la propuesta de Denzin y Lincoln (2011) sobre la importancia del contexto y las narrativas en el estudio de fenómenos sociales complejos, justificando la elección de centrar el análisis en los trabajadores para comprender cómo resignifican y experimentan esta modalidad laboral dentro del marco organizacional impuesto.

Asimismo, el análisis retoma de manera parcial algunos aportes de la matriz analítica propuesta por Gilbert de Terssac, que permite descomponer el trabajo en cuatro dimensiones clave: la actividad de realización, la actividad organizadora, la construcción de mediaciones mercantiles y la actividad política. En particular, se consideran sus nociones sobre la actividad de realización y la actividad organizadora como herramientas analíticas que permiten describir el trabajo como una realidad compleja y acceder a las dinámicas específicas que lo configuran, iluminando las interacciones entre las estructuras organizativas y las experiencias subjetivas de los trabajadores.

Se llevaron a cabo entrevistas focalizadas, siguiendo los criterios de no dirección, especificidad, amplitud y profundidad planteados por Valles (1999), lo cual permitió un análisis detallado y flexible de las experiencias individuales. Estas entrevistas fueron individuales y semiestructuradas, realizadas con una muestra no probabilística, seleccionada mediante la técnica de bola de nieve.

La muestra estuvo conformada por 11 teletrabajadores dependientes, con diversidad en cuanto a roles (empleados con y sin tareas de supervisión) y sectores de actividad. Las entrevistas se diseñaron para indagar en las justificaciones sobre las que se sustenta el teletrabajo, las experiencias personales de los teletrabajadores, sus motivaciones para elegir esta modalidad, y su conceptualización del teletrabajo como referente laboral. Este enfoque permitió recoger datos ricos y significativos que contribuyen a una descripción densa del fenómeno (Geertz, 1973) y a comprender cómo se configura la realidad del teletrabajo en Uruguay.

Previo a la realización de las entrevistas, se elaboró una pauta con preguntas orientadoras que fue ajustada iterativamente según las necesidades del trabajo de campo, una práctica recomendada por Flick (2007) para mejorar la relevancia y adaptabilidad del instrumento. Asimismo, se diseñó una carta de invitación para contactar a los posibles participantes, en la cual se detalló el carácter educativo de la investigación, asegurando la anonimidad y confidencialidad de los datos, además del uso de un grabador, previa aprobación del entrevistado.

El criterio de saturación teórica guió la cantidad de entrevistas realizadas, cesando la recolección de datos cuando se percibió que las respuestas comenzaban a ser repetitivas y ya no se identificaban nuevos aportes significativos (Glaser y Strauss, 1967).

Esta investigación se inscribe dentro de la metodología de la Teoría Fundamentada, ya que buscó desarrollar teorías emergentes directamente a partir de los datos obtenidos durante el trabajo de campo. Esta metodología, es valiosa para comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios actores, permitiendo identificar patrones, conceptos y dimensiones relevantes. Además, la flexibilidad inherente a este enfoque posibilitó ajustar la investigación en función de las categorías y significados que emergieron a lo largo del proceso, logrando una comprensión profunda y situada del teletrabajo.

En síntesis, este diseño metodológico no sólo permitió acceder a las perspectivas subjetivas de los teletrabajadores, sino que también brindó un marco teórico y práctico robusto para analizar críticamente cómo se resignifica el trabajo en el contexto del teletrabajo en Uruguay. De manera complementaria, la incorporación parcial de la matriz de Terssac como herramienta analítica la cual sirvió como guía conceptual para estructurar la interpretación de los procesos organizativos y subjetivos que caracterizan esta modalidad laboral.

## **Capítulo 5. Análisis - Resignificación de las categorías del trabajo en el pasaje al teletrabajo**

En este primer capítulo se aborda el análisis del trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, con el objetivo de dar cuenta de cómo se resignifican tanto el trabajo en sí mismo como las categorías asociadas a este en el contexto de la digitalización y la flexibilidad laboral. El objetivo específico de este capítulo es describir el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, explorando sus características, transformaciones y las implicancias que tiene para los trabajadores en términos de organización, estructura y experiencias laborales. Para ello, se retoman de manera parcial algunos ejes conceptuales propuestos por Gilbert de Terssac en su matriz analítica, centrando el análisis en las nociones de actividad de realización y actividad organizadora.

### **5.1 Trabajo como actividad de realización**

#### **5.1.1 Cambios frente al trabajo presencial**

El concepto de "trabajo como actividad de realización", tal como lo plantea Gilbert de Terssac, destaca la complejidad del trabajo al entenderlo no sólo como un acto de producción material (trabajo-objeto), sino también como un proceso de autoconstrucción y subjetivación (trabajo-sujeto). En este marco, el trabajo-objeto se orienta hacia la creación de productos,

resultados o servicios que pueden ser evaluados y medidos, como informes financieros o soluciones técnicas desarrolladas en contextos laborales tradicionales o de teletrabajo. Por su parte, el trabajo-sujeto se centra en la transformación personal del trabajador a través de su actividad, desarrollando identidad, obteniendo reconocimiento y construyendo significados alrededor de su práctica diaria (De Terssac, 2005)

Desde esta perspectiva, el trabajo no solo es una acción instrumental destinada a alcanzar fines externos, sino que está intrínsecamente vinculado a la formación de la identidad y al sentido de pertenencia en el espacio social. La realización por tanto, implica una doble transformación: la de la naturaleza, a través de la producción de bienes o servicios, y la del propio sujeto trabajador que encuentra en su hacer un medio para afirmarse y desarrollarse. Por ende, el éxito profesional incluye tanto la concreción de metas y el proceso subjetivo de apropiación y sentido que el individuo otorga a su labor.

La actividad de realización en el teletrabajo presenta diferencias significativas en comparación con el trabajo presencial. El TT ha transformado profundamente la forma en que se organiza y experimenta el trabajo. Una de las modificaciones más evidentes es la ampliación, real o percibida, de la autonomía en la gestión del tiempo y del espacio laboral. Mientras que en el trabajo presencial los horarios y los espacios son determinados por la organización, en el teletrabajo se delega al trabajador la gestión de su propio ritmo y estructura del día laboral.

*Lunes y viernes son días que yo trato de no marcar reuniones para dedicarme a hacer ciertas tareas que requieren de concentración y no tener interrupciones, martes y miércoles tengo muchas reuniones virtuales y también hacer quizás cosas que no requieren tanto de mi concentración y los jueves es el día que voy presencial a la oficina y esos días tengo muchas reuniones presenciales. (Analista Financiera)*

Esta cita evidencia la necesidad de autogestionar la jornada laboral en función de los distintos tipos de tareas y niveles de concentración requeridos. El teletrabajador asume así una parte de la función organizativa que, en la modalidad presencial, correspondía a la empresa o al equipo de coordinación.

Sin embargo, esta autonomía, aunque percibida como una ventaja, puede resultar condicional o ilusoria, ya que por un lado ofrece la posibilidad de mayor flexibilidad y autorregulación a la vez que introduce nuevas formas de control y disciplinamiento más sutiles en las que el

trabajador internaliza las exigencias organizacionales. Si bien el trabajador dispone de mayor flexibilidad y capacidad de decisión, también se ve impulsado a internalizar las exigencias organizacionales y a autorregular su propio desempeño en función de objetivos cuantificables.

En el teletrabajo, la evaluación se centra en resultados observables y en el cumplimiento de indicadores de productividad o metas predefinidas. Este desplazamiento de la supervisión directa hacia un régimen de autocontrol productivo transforma la relación del trabajador con su actividad: ya no se evalúa tanto el proceso, sino el resultado final. De esta manera, el enfoque orientado a resultados, implica que la autonomía se vuelve condicional concediéndole al trabajador la libertad para organizar su tiempo, pero bajo el imperativo de mantener o superar niveles de productividad medibles.

*Se necesitaba mucha motivación para llegar a la meta porque sabes que si no llegas te van a reclamar que no llegaste a los casos. Últimamente nos pedían mínimo moderar cien casos por hora, (...) A veces no llegabas a los 100 casos, pero sabes que los hiciste bien pero ahí ya era como un bueno, pero no llegué a los 100 casos que es lo que me están pidiendo. (moderadora)*

En este testimonio se observa con claridad cómo el trabajo por objetivos medibles obliga a priorizar la cantidad sobre la calidad, generando una tensión constante entre cumplir las metas numéricas o sostener los estándares profesionales del propio desempeño. La ausencia de una supervisión directa, que en la oficina permitiría un intercambio más fluido o la justificación del trabajo realizado, se traduce en una presión individualizada por alcanzar resultados y evitar sanciones simbólicas o reclamos. De este modo, el teletrabajo refuerza una lógica meritocrática en la que el trabajador se vuelve el principal responsable de su éxito o de su fracaso reforzando la individualización.

El papel de las prescripciones laborales también se modifica en este contexto. En el trabajo presencial, las directrices son más visibles y la supervisión constante limita los márgenes de decisión individual. En cambio, en muchas organizaciones que implementaron el teletrabajo de forma acelerada, no existen protocolos específicos ni marcos claros que orienten la práctica cotidiana. Esto deja a los empleados a merced de su propia capacidad para organizar, sostener y legitimar sus condiciones de trabajo.

Esta “libertad”, lejos de representar una desregulación total, implica una carga adicional de responsabilidad y gestión personal. El trabajador debe definir sus tiempos, establecer prioridades y administrar recursos materiales y simbólicos para mantener su desempeño, articulando constantemente las expectativas institucionales con las posibilidades reales que le ofrece su entorno doméstico. Así, la autonomía se convierte en un espacio de ambigüedad: puede ser fuente de realización y autoeficacia, pero también de aislamiento, sobrecarga y autovigilancia.

Otro de los cambios relevantes identificados al comparar el teletrabajo con el trabajo presencial es el traslado de costos y responsabilidades que antes eran asumidos por la empresa hacia los propios trabajadores. Solo una persona entrevistada mencionó haber recibido algún tipo de compensación por los gastos asociados al trabajo remoto, como el consumo de energía, los servicios de internet o el equipamiento necesario.

*Por ejemplo, a nosotros nos pagaban el internet, en realidad no nos pagan el internet, nos pagan como un 15% de la factura (moderadora)*

Además, muchas empresas no proporcionan herramientas ni equipamiento de trabajo adecuado, lo que obliga a los trabajadores a adaptar sus hogares como espacios laborales con recursos propios.

*En el contrato decía que para trabajar remoto tenías que tener buena postura, luz natural, y algunas recomendaciones más (...) solo me dieron la laptop y algunos accesorios como el soporte para laptop, teclado, mouse y auriculares. (Desarrollador)*

*Sigo bajo el mismo contrato, es como que fue algo un acuerdo natural y no cambió nada, desde que entré me dieron la laptop y los auriculares y seguimos con eso (contadora)*

*A nosotros nos dan todo, silla, monitor, mouse, teclado, compu, auriculares. (Desarrollador)*

Estas experiencias muestran una heterogeneidad en las políticas empresariales frente al teletrabajo. Mientras algunas organizaciones asumen parcialmente la responsabilidad de garantizar condiciones adecuadas, otras trasladan esa carga al trabajador quien debe sostener

con sus propios medios la infraestructura necesaria. Este fenómeno no solo implica una transferencia de costos materiales, sino también simbólicos y organizativos, pues el trabajador pasa a ser responsable de mantener su entorno de trabajo en condiciones óptimas, asumiendo tareas de autogestión que antes pertenecían a la esfera de la empresa.

La presencialidad, sin embargo, sigue siendo valorada por la posibilidad de interacción social, la inmediatez en la comunicación y la resolución conjunta de problemas. En teletrabajo los empleados ven este proceso más lento y engorroso ya que tiene la distancia mediada por la tecnología.

*De repente una consulta que yo le hago a una compañera o compañero (...) lo podemos hablar en el momento y si estás en tu casa, le mandas un mensaje y no te responde porque está con otra cosa o no lo vio o lo que sea y se demora mucho más, en eso me parece mucho mejor la presencialidad (Contador)*

En relación con la percepción sobre el rendimiento laboral, la mayoría de los entrevistados considera que el teletrabajo favorece su productividad, en tanto reduce distracciones propias del entorno de oficina, como el ruido, las conversaciones informales o los traslados. Sin embargo, emergen nuevas fuentes de dispersión vinculadas al ámbito doméstico: las tareas del hogar, la convivencia o el cuidado de otros se convierten en factores que tensionan la concentración y difuminan la frontera entre trabajo y vida personal.

*En mi casa en general estoy más concentrada y me queda mejor que hacerlo en la oficina más bien por las interrupciones de la oficina que se presta más para interactuar con la gente, que no es algo que sea malo necesariamente porque hay muchas cosas que salen en la oficina y están buenas, pero cuando estás haciendo algo concentrado, quizás necesitas un momento de estar cien por ciento concentrada en lo que estas haciendo (Analista Financiera)*

*Es un gran beneficio para los empleados y se gana por todos lados, por todas las partes. El empleado trabaja contento, motivado, sabe que está cuidado del otro lado, que no hay problema si se tiene que ir antes y todo ese tipo de cosas te te motivan, te aumentan el ánimo para hacer las tareas después y creo que el rendimiento es mayor (Contadora)*

En este contexto, la posibilidad de vivenciar el trabajo como una *actividad de realización* se ve condicionada por una tensión constante entre autonomía y desresponsabilización institucional que deja al sujeto a cargo de sostener las condiciones que hacen posible su labor. La libertad para organizar el trabajo se ejerce en un marco donde el soporte organizacional disminuye, lo que genera una paradoja: el trabajador se siente más libre, pero también más solo ante las exigencias del rendimiento. Así, el teletrabajo reconfigura la experiencia laboral al promover una subjetividad basada en la autoexigencia, la responsabilidad individual y la internalización de los objetivos empresariales rasgos que, aunque fortalecen la dimensión del *trabajo-sujeto*, también pueden erosionar su potencial emancipador al reproducir nuevas formas de control en apariencia voluntarias.

### **5.1.2 Tensiones en la subjetividad de los trabajadores**

En el trabajo presencial, los límites entre el ámbito doméstico y el laboral son más claros y definidos. Sin embargo, con la reestructuración del trabajo a distancia, esta separación se vuelve difusa, lo que genera tensiones entre el deseo de autogestión y las exigencias organizacionales. Estas demandas suelen manifestarse en forma de un control implícito basado en indicadores de productividad y resultados esperados, lo que puede intensificar la sensación de vigilancia y presión sobre los trabajadores.

#### **5.1.2.1 La dimensión relacional del trabajo y la pérdida de lo colectivo**

En términos de la dimensión social del trabajo, el teletrabajo pone de relieve la contradicción entre el aislamiento físico y la necesidad de interacción social como parte constitutiva del proceso de trabajo. El trabajo, entendido como una construcción colectiva, no solo es una actividad técnica o instrumental; es también un proceso relacional que depende de la comunicación, la cooperación y la interacción con otros.

En un entorno físico, estas interacciones permiten no solo la transmisión de saberes explícitos, sino también de competencias tácitas que se adquieren en la práctica diaria, a menudo sin necesidad de una verbalización explícita. Este conocimiento informal, que en el marco del teletrabajo puede perderse o verse debilitado, afecta la capacidad de resolver problemas de manera colaborativa y de generar vínculos solidarios que son esenciales para el sentido de pertenencia.

*Siento que muchas veces las ideas nuevas surgen por esas cosas de estar en la oficina y decir “che, ¿por qué no hacemos esto?”, mismo en una charla de almuerzo. Para mí es fundamental la presencialidad, y lo digo en carne propia porque se nota la diferencia; en una de las empresas que trabajo que la gente viene todos los días se estimula mucho la creatividad, o sea la mía y como que la de la empresa en sí, porque como que siento que estamos mucho más unidos también. Y que para mí en la otra empresa no pasa tanto porque nos vemos todos juntos dos o tres veces por año. El teletrabajo es muy esencial, tiene que estar muy bien gestionado un teletrabajo cien por ciento para que salga bien. (Comunicación organizacional y Asistente de Marketing)*

Esta cita evidencia cómo la creatividad y el sentido de colectividad se ven potenciados por la interacción presencial, el trabajo in situ posibilita intercambios ricos para las empresas en términos de trabajo pero también en términos personales y el teletrabajo, si no está cuidadosamente gestionado, puede debilitar los lazos colaborativos y la circulación de ideas. Es muy interesante la visión de este trabajador que describe al teletrabajo como “esencial”, como si volviera al trabajo algo meramente instrumental dejando de lado su parte social.

#### **5.1.2.2 Competencias en acto y reconstrucción identitaria**

En este sentido, la transición al teletrabajo ha provocado tensiones significativas en la subjetividad del trabajador. Desde la perspectiva del trabajo-sujeto, la posibilidad de equilibrar las demandas laborales con la vida personal se percibe como un factor que contribuye a la autorrealización del individuo. De Terssac, al considerar el trabajo como una actividad que puede integrarse positivamente con la vida personal, señala que este equilibrio puede ser fuente de bienestar. No obstante, este equilibrio es frágil en el teletrabajo, ya que las exigencias de productividad, la falta de condiciones adecuadas en el entorno doméstico y la carga invisible que recae sobre el trabajador pueden generar más malestar que realización. En este contexto, el hogar se transforma en un espacio donde las fronteras entre lo personal y lo profesional se desdibujan, imponiendo nuevas formas de autoexplotación que no siempre son evidentes.

Como señala una de las entrevistadas:

*Cuando empecé a trabajar desde tu casa y mismo el teletrabajo habilita a que te termines quedando hasta más tarde y todo eso. Cuesta más a veces cortar y se me*

*hace más tarde de lo que terminaría en la oficina. Y mismo me ha pasado de a veces decir, bueno, necesito ir a la oficina o irme a trabajar a un café cerca de casa porque me siento como encerrada, estoy como mucho tiempo en casa (Analista financiera)*

De manera similar, un desarrollador explica cómo la disponibilidad constante de herramientas laborales en el hogar puede extender la jornada de manera involuntaria:

*Hay días que me quedo un poco enroscado con el laburo y yo que sé, me pongo a revisar algo a las 11:30 noche, al tener las herramientas y las cosas del trabajo en tu casa también es como que lo tenés a la mano como para volver a mirarlo (Desarrollador)*

Estas experiencias muestran que, aunque el teletrabajo ofrece aparentemente la posibilidad de mayor autonomía y flexibilidad, esta misma autonomía puede convertirse en un mecanismo de autoexplotación. El trabajador, al asumir la gestión de su tiempo y desempeño, internaliza expectativas organizacionales que generan sobrecarga y tensionan el equilibrio entre vida personal y laboral.

*También pasa que estás todo el día en tu casa y si yo no tengo ningún plan, puedo pasar tres días sin salir de casa de lunes a miércoles a jueves y eso sí te genera un desgaste mental que no es menor. Muchas veces queda como de lado por todos los beneficios que tiene, pero está también tiene ese peso psicológico que es real. (Desarrollador)*

Este proceso de subjetivación no sólo transforma las relaciones de poder dentro de la organización, sino que también afecta la manera en que el trabajador se percibe a sí mismo. En un entorno de teletrabajo, el trabajador se ve obligado a desarrollar nuevas habilidades de autorregulación y autoevaluación, convirtiéndose en el principal gestor de su propio desempeño. Esta autogestión refuerza la noción de un "trabajador reflexivo", capaz de adaptarse y reorganizarse continuamente frente a las demandas del trabajo remoto. A la vez, esto requiere que el trabajador internalice las expectativas organizacionales, generando una autovigilancia que reemplaza parcialmente la supervisión externa, con el riesgo de caer en una sobrecarga.

*También teletrabajando es importante que uno sea organizado, yo me organizo bastante bien, entonces para ciertas cosas soy más eficiente trabajando en casa y para otras cosas entiendo que en verdad está bueno ir a la oficina tener la interacción con la gente, pero es un tema de organización, o sea el día que vas a la oficina te juntas con la gente tener las conversaciones que tenés que tener y capaz que los días que estás en tu casa, te enfocas en otras tareas y estás más esté enfocado en eso y yo termino siendo más eficiente. (Analista de Finanzas)*

El análisis de la matriz de De Terssac en el teletrabajo también resalta la importancia de las competencias "en acto". Es decir, no basta con poseer conocimientos teóricos o técnicos; es en la acción concreta, en la interacción con la situación y con el otro, donde se pone a prueba la capacidad del trabajador para adaptarse y resolver problemas de manera eficaz. En el contexto del teletrabajo, esto implica una demanda constante de adaptación, ya que el trabajador debe leer la situación, interpretar la demanda de los clientes o de la organización, y responder con soluciones en tiempo real. Esta dimensión de la competencia está profundamente ligada a la incertidumbre inherente a la práctica laboral contemporánea, donde la previsibilidad y la estabilidad de las tareas se ven reemplazadas por la necesidad de gestionar imprevistos y situaciones cambiantes.

En última instancia, el teletrabajo requiere que el trabajador se reconstruya continuamente como sujeto, adaptando sus prácticas a nuevos contextos, ya sea en su casa o en el espacio donde realice el trabajo remoto. Este proceso de reconfiguración identitaria no solo responde a las exigencias técnicas del trabajo, sino también a las dinámicas sociales y relacionales que emergen en la práctica cotidiana. El trabajo, en este sentido, no es una actividad estática, sino que está en constante reconstrucción, implicando una negociación permanente entre la autonomía personal y las demandas colectivas del contexto laboral.

Las competencias en acto son las que permiten sostener la autogestión, y a la vez, son las que hacen posible, aunque también tensionan, ese equilibrio entre vida personal y laboral. La autogestión no se reduce a un atributo individual: se concreta en la práctica, en la forma en que el trabajador activa y adapta sus competencias frente a situaciones cambiantes, articulando habilidades técnicas, organizativas y emocionales para sostener su desempeño y bienestar.

### **5.1.2.3 Nuevas formas de control y la confianza como contrato implícito**

La transición del trabajo presencial al teletrabajo implica una profunda transformación en el proceso de subjetivación del trabajador. Este ya no es un sujeto estático, sino que se encuentra en un proceso dinámico de reconstrucción identitaria. Las habilidades y competencias que anteriormente eran centrales en un entorno físico, como la capacidad de socializar o cumplir con los horarios establecidos, deben reformularse para adaptarse a un contexto en el que la autodisciplina, la autogestión del tiempo y la autonomía se vuelven cruciales. En este escenario, la confianza mutua entre el trabajador y la organización adquiere un papel fundamental.

Como lo expresa uno de los trabajadores:

*Yo asistía a los líderes de ahí y empecé a tener más interacción con las personas porque yo básicamente tenía que asegurar que la gente entre en hora, coordinar los almuerzos para que no se los tomen solapados y entonces empecé a tener un montón de interacción con todo el mundo. Y si aparecía que alguien no estaba conectado que tenía que estar conectado yo le tenía que mandar un whatsapp preguntando “¿qué te pasó?” , y te cuentan su historia y como toda esa lógica de perseguirlos digitalmente. (...) En el teletrabajo hay como todo un espacio para la mentira que es súper cansador, estás todo el tiempo interpretando si lo que te dicen es verdad, es mentira... es como toda una dinámica permanente de una lucha constante... y es como una persecución constante entre lo que el empleador quiere y por lo que paga y que la gente quiere hacer lo menos posible y abusa de esos grises y esas libertades que te permite el teletrabajo. (Supervisor de call center)*

*La gente te decía “no me andan los auriculares y eso es responsabilidad de la empresa”. Está bien, la empresa tiene que dar los auriculares y digo es verdad que tenían problemas, pero también mucha gente se hacía la viva y no había muchas formas de controlarlo, entonces como que era una una lucha permanente. (Supervisora de call center)*

Estas citas ilustran cómo el teletrabajo genera un espacio en el que surgen dinámicas complejas entre los intereses del empleador y del trabajador. En este contexto, la construcción de confianza no solo depende de objetivos claros y expectativas bien definidas, sino también del equilibrio entre la autonomía individual y el compromiso con la organización.

*Tuvimos que empezar a controlar virtualmente, ese fue mi mi desafío central (...) la productividad, si hacen, si no hacen, si no hacen ¿por qué no hacen?. Entonces controlar a alguien que está en su casa y que no tiene el internet que tenía la empresa puede ser bueno o malo o horrible.. Pasamos también a que si un día me decían que se cortaba la luz les pedía el reclamo de UTE, y no está bueno pero yo cómo sé si realmente están trabajando. Lo mismo si se les caía el internet, pedía que me pasaran una foto de que se les cayó el internet o si había una obra en la casa no pueden trabajar y ahí también están los desafíos de si se paga o no se paga porque en verdad quiere trabajar, pero tiene una obra al lado que pica y no puede trabajar porque tiene eso porque usan la voz (supervisora de call center)*

Estas narraciones muestran cómo el control en el entorno digital no se ejerce únicamente mediante mecanismos técnicos, sino que se vuelve emocional y relacional. Supervisar implica interpretar, sospechar, justificar, dar explicaciones y confiar: un tipo de control “cansador”, cargado de tensión afectiva, especialmente para quienes ocupan roles intermedios. Este control “blando” pero constante, basado en la autogestión y la rendición de cuentas, redefine la noción misma de autoridad. uso cuestiones técnicas aparentemente simples se convierten en espacios de negociación y tensión, donde la supervisión requiere de habilidades de interpretación y gestión de conflictos.

*Había mucha gente de dieciocho que como no está acostumbrada a las exigencias laborales y se suma con esa falta de soberanía del empleador de repente porque vos estás en tu casa. Entonces como que eran factores que se sumaban a los brotes de ansiedad o depresión, todo cosas que vimos por demás y que la verdad la empresa no nos daba ninguna herramienta (...) éramos nosotros los que teníamos que estar administrando esa lucha. (Supervisor de call center)*

A partir de la cita, podemos observar que esta tensión expresa una crisis del modelo jerárquico clásico: la autoridad deja de ser visible y se “disuelve” en dinámicas de autogestión y autorresponsabilización. Desde la perspectiva de la ideología managerial, el control se descentraliza, se hace más difuso, y por eso mismo más eficaz: el trabajador se gobierna a sí mismo en nombre de la productividad y la confianza.

Guennif (2000) sostiene que en contextos de incertidumbre los intercambios requieren de la confianza como mecanismo de coordinación: los contratos y controles formales reducen la

incertidumbre, pero no la eliminan. En el teletrabajo, la distancia y la asimetría de información acentúan esa incertidumbre, de modo que empleadores y empleados deben apoyarse en un entramado de confianza mutua.

La construcción de confianza, por tanto, es un proceso complejo que requiere un esfuerzo consciente y constante por parte de todos los actores involucrados. La confianza no es un bien dado, sino un proceso dinámico que se construye y reconstruye a través de las interacciones diarias y las negociaciones sobre las expectativas de rendimiento y bienestar. En otras palabras, tanto el empleador como el trabajador deben estar comprometidos en crear un espacio de comunicación transparente y de apoyo mutuo, donde la confianza se fortalezca mediante el reconocimiento del esfuerzo, la responsabilidad compartida y el respeto por las necesidades individuales y colectivas. Solo a través de esta dinámica constante será posible establecer relaciones laborales sólidas y productivas en el teletrabajo, donde el respeto y el compromiso sean la base de la colaboración efectiva y el bienestar de todos los involucrados.

La confianza organizacional en el teletrabajo se convierte en un mecanismo de regulación simbólica que reemplaza, en parte, la supervisión directa que existía en el entorno presencial. Al no poder observar físicamente al trabajador, se le delega la responsabilidad de autogestionar su rendimiento y alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, esta confianza no es simplemente un acto de buena voluntad; es un contrato implícito que exige una reciprocidad entre ambas partes. El trabajador asume la carga de demostrar su competencia y compromiso en un entorno menos visible, mientras que la organización puede implementar nuevas formas de monitoreo digital, como software que miden el tiempo conectado en pantalla, los movimientos del mouse o del teclado, indicadores de productividad, cumplimiento de objetivos y gestión del tiempo. En un contexto de teletrabajo, la confianza se asienta en la creencia de que los demás cumplirán con sus responsabilidades y los trabajadores deben ser capaces de gestionar sus actividades de manera efectiva. Este proceso no solo afecta su desempeño laboral, sino que también contribuye a la construcción de su identidad profesional como teletrabajadores.

Lo que está en juego en esta nueva configuración es la "pérdida sensorial"; la organización ya no tiene acceso directo al proceso de trabajo en sí, sino sólo a sus resultados. Esto produce una relación de confianza que, aunque necesaria, también es frágil y asimétrica. El trabajador debe confiar en que su rendimiento será evaluado de manera justa a pesar de la distancia, mientras que la empresa debe confiar en que el trabajador cumplirá con sus responsabilidades

sin contar con la posibilidad de observar directamente sus esfuerzos diarios. Pero cuando la confianza se sustituye por el exceso de control digital, la autonomía prometida por el teletrabajo se transforma en una forma más sofisticada de subordinación.

*A nivel corporativo termina pasando que desde arriba te llega que el énfasis tiene que ser en una métrica que no es un buen indicador de cuán buenos sos haciendo tu trabajo, pero es la que se usa para vender el servicio entonces se generan como dinámicas como contra intuitivas viste de que yo te exijo que vos seas bueno en esto, o sea, te exijo que seas bueno en general midiendolo, con algo en específico que no es un buen indicador de lo general, entonces también se generan distorsiones ahí.  
(Supervisor de call center)*

La construcción de confianza está relacionada con la percepción de que las expectativas y las demandas son justas y viables. Si un trabajador siente que está asumiendo más costos de los que debería, esto puede generar tensiones y desconfianza en la relación laboral. En este sentido, la confianza se negocia continuamente, este aspecto resulta esencial en la relación entre trabajador y empleador, y es un pilar fundamental en la reconstrucción de la identidad laboral en el teletrabajo, donde se transforman las relaciones entre el individuo y la organización.

## **5.2 Trabajo como actividad de organización**

El teletrabajo emerge no solo como una respuesta a las demandas contemporáneas del mercado laboral, sino como un fenómeno social complejo que pone de manifiesto la red de relaciones interpersonales y organizativas en las que se inscribe. Este análisis implica considerar a los actores involucrados: trabajadores, empleadores y la organización en su conjunto así como las expectativas y los compromisos que cada parte asume, lo que finalmente desemboca en la construcción de relaciones de confianza esenciales para el funcionamiento de esta modalidad laboral.

El teletrabajo puede ser conceptualizado como un sistema de relaciones sociales donde la actividad de organización no es meramente instrumental, sino que implica un entramado de interacciones que dan forma a la experiencia laboral. Los actores deben negociar y renegociar continuamente sus roles, responsabilidades y expectativas, adaptándose a un entorno dinámico que demanda flexibilidad y cooperación. Tomando la perspectiva de De Terssac, organizar no se limita a distribuir tareas, sino que constituye una forma de regulación

colectiva que permite hacer posible el trabajo. En el caso del teletrabajo, la distancia física no elimina la interdependencia entre los actores, sino que la reconfigura: las formas de coordinación se desplazan hacia el plano digital, exigiendo nuevas modalidades de comunicación y control, pero también nuevas formas de confianza.

Para analizar los aspectos organizativos del trabajo bajo modalidad de teletrabajo, es fundamental reconocer la diversidad de actividades que el pasaje a esta modalidad implica para su implementación. Las dinámicas organizativas que permiten estas actividades pueden variar significativamente de una situación a otra, aunque se encuentran aspectos en común. En el contexto del teletrabajo, la actividad de organización, aunque no siempre sea explícita, se relaciona con las tareas a realizar, la gestión del tiempo y la coordinación del trabajo con otros. Esto puede incluir la distribución de responsabilidades, la forma de comunicación y la adecuación del espacio de trabajo en el hogar. Además, el énfasis en distintos aspectos, como la productividad, el bienestar personal o la conciliación laboral y familiar, puede influir en cómo cada trabajador configura su entorno y su desempeño. Por tanto, toda instancia de teletrabajo implica algún tipo de actividad de organización, que responde a la naturaleza de las tareas y las metas del individuo y de la empresa.

Para que el trabajo se logre, los equipos suelen organizarse a través de mecanismos como la comunicación digital constante, el establecimiento de metas y el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la coordinación y el seguimiento del desempeño. Las reuniones virtuales, los sistemas de gestión de tareas y los canales de mensajería se convierten en pilares clave para mantener la alineación y asegurar que las actividades individuales contribuyan a los objetivos colectivos.

La coordinación con colegas y superiores se vuelve fundamental en un entorno remoto, implica la sincronización de las actividades y gestión colectiva del trabajo. La forma en que se estructuran las comunicaciones, ya sea a través de plataformas digitales o reuniones virtuales, influye en la efectividad del trabajo en equipo. Esta coordinación no es solo técnica, sino también simbólica y relacional, en tanto construye vínculos de pertenencia, reconocimiento y confianza. De esta manera, la organización se sostiene en una dimensión emocional y social que no puede ser completamente reemplazada por los dispositivos tecnológicos.

Este proceso no solo abarca la distribución de responsabilidades o la planificación de tareas, sino también la construcción de un sistema de relaciones interpersonales que influye en la cohesión y el compromiso con el grupo de trabajo.

Como señala una de las entrevistadas:

*Está bueno tener los espacios de concentración y a mi se me da mejor tenerlos cuando estoy en mi casa, pero ahí lo que es fundamental es organizarse bien. Cuando uno está en la casa hacer esas cosas, pero cuando está en la oficina realmente estar presente en la oficina y aprovechar al máximo esas interacciones con el equipo. Esas interacciones son necesarias para que el equipo sea mejor pero yo creo que depende de la madurez del equipo. Cuando un equipo tiene personas que ya están hace tiempo, ya hay un relacionamiento entre las personas, están las cosas claras, hay una cierta madurez, hay una cierta un cierto cómo autoliderazgo, independencia de las personas estos equipos pueden trabajar más de forma remota, quizás hasta todos los días porque ya de acuerdo entre los equipos hay reglas establecidas, se respetan hay responsabilidades y roles claros y en esos casos la presencialidad no es tan importante. (Analista de Finanzas)*

Esta cita ilustra cómo la efectividad del teletrabajo depende de una madurez organizacional que excede las herramientas tecnológicas. Lo que permite sostener la distancia física no es solo la conectividad, sino la existencia de acuerdos implícitos y explícitos, de normas compartidas y de una cultura de cooperación que se actualiza en cada interacción. La actividad organizadora, en este sentido, se convierte en una práctica colectiva donde los límites entre el control jerárquico y la autorregulación del grupo se difuminan.

Si bien en el trabajo clásico se construye una relación de interdependencia entre el teletrabajador y la organización el teletrabajo requiere que el trabajador se vincule de manera continua con los objetivos y expectativas de la empresa, aunque no esté presente físicamente en el espacio laboral. La organización, por su parte, debería proporcionar los recursos, infraestructura y sistemas de apoyo que permitan al trabajador desempeñar sus tareas de manera efectiva. Aquí, la actividad organizativa no es un proceso unilateral, sino una relación de reciprocidad, donde ambas partes negocian sus responsabilidades y expectativas. En este sentido, la actividad organizadora, según Gilbert de Terssac, no es simplemente la ejecución

de tareas, sino la coordinación de esfuerzos que responde a una lógica colectiva, donde el teletrabajador participa activamente en la regulación de su propio trabajo.

El teletrabajo exige, en el día a día, habilidades y estrategias concretas para organizar y equilibrar las responsabilidades personales y profesionales. La gestión del tiempo surge porque el teletrabajador debe desarrollar la capacidad de distribuir su jornada laboral de manera autónoma, sin los límites físicos y temporales impuestos por la estructura tradicional del espacio de oficina. Esto requiere autodisciplina y la habilidad de establecer rutinas y prioridades, ya que el control del tiempo pasa de ser una responsabilidad institucional a una responsabilidad individual. Sin embargo, esta autonomía temporal no siempre se traduce en mayor libertad, muchas veces deriva en una extensión del tiempo laboral y en una autoexigencia constante, expresión de una forma de autoorganización subordinada, en la que el trabajador interioriza los objetivos de la empresa y regula su propio rendimiento en función de ellos.

A priori, las empresas buscan generar en la presencialidad límites tangibles y temporales para controlar el trabajo, bajo la premisa de que esto supondría un mayor nivel de productividad por parte del trabajador al estar subordinado. Pero los trabajadores no siempre valoran positivamente esta modalidad, ya que la oficina, pensada como espacio de concentración, puede devenir en un lugar de interrupciones y distracciones. En este sentido, se valorizan los espacios de teletrabajo porque permiten ejercer un control más personal sobre los tiempos y las condiciones de concentración.

*Si uno se organiza bien, el trabajo online también le permite a uno tener momentos de concentración y ser súper eficiente que en la oficina muchas veces no se da porque estás constantemente siendo interrumpido. (Analista de finanzas)*

En este sentido, se valoriza el teletrabajo en tanto permite controlar los momentos de concentración y de silencio para organizar ese trabajo.

*Cuando estás en la oficina se te acercan, tenés a todos tus compañeros también estas escuchando lo que pasa alrededor, porque uno tampoco puede ir a la oficina y ponerse los auriculares y aislarse del mundo. (Analista de finanzas)*

Por otro lado, la gestión del espacio emerge debido a la necesidad de adaptar el hogar para que funcione como un entorno de trabajo productivo y eficiente. Esto implica crear un

espacio físico y simbólico que permita la separación entre la esfera laboral y la personal, lo cual no solo depende del mobiliario y la tecnología, sino también del establecimiento de límites claros y acuerdos familiares. La gestión del espacio también implica mantener la concentración y el rendimiento, ya que el teletrabajador debe negociar constantemente con otros miembros del hogar para asegurar el respeto del tiempo y del espacio personal y profesional. En este punto, el hogar se convierte en un espacio híbrido donde se intersectan las lógicas del cuidado y de la producción, dando lugar a nuevas tensiones en la organización cotidiana del trabajo.

En conjunto, estas categorías subrayan cómo el teletrabajo no solo reestructura las dinámicas individuales y grupales, sino que también exige que los trabajadores se conviertan en organizadores activos de su propia actividad. La organización del trabajo deja de ser un atributo exclusivo de la empresa para volverse una práctica distribuida, sostenida en la cooperación, la confianza y la autoorganización. Así, el trabajo como actividad de organización revela tanto el potencial emancipador del teletrabajo, en tanto habilita autonomía y flexibilidad, como sus ambivalencias, al inscribir esa autonomía en una lógica de autogestión.

### **5. 2. 1 Gestión del tiempo**

La transición al teletrabajo demanda que los empleados desarrollen competencias clave de autoorganización y gestión del tiempo en un entorno que exige adaptación constante a las demandas laborales. Este modo de trabajo no solo requiere el uso de tecnología, sino también el dominio de habilidades para gestionar el tiempo y el espacio. Estas competencias, en muchos casos, no se adquieren formalmente en el ámbito académico, sino que se espera que los individuos las incorporen bajo la influencia de una ideología managerial, que promueve la adopción de habilidades personales como parte de la profesionalización y el desempeño eficiente.

La ideología managerial plantea que los teletrabajadores deben asumir la responsabilidad de desarrollar características como la autodisciplina y la capacidad de organizarse de manera autónoma, trasladando la carga de la gestión del tiempo desde la empresa al individuo. Esta visión naturaliza competencias como la autoorganización y la capacidad de gestionar el equilibrio entre la vida personal y profesional, presentándolas como habilidades blandas que el trabajador debe adquirir sin una formación específica ni apoyo estructurado. En este

sentido, se espera que los empleados dominen la capacidad de gestionar su tiempo, organizando su jornada laboral y personal en un contexto donde las fronteras entre ambos ámbitos se diluyen.

La gestión del tiempo en el teletrabajo representa un desafío clave, ya que el trabajador debe asumir un rol activo en la autogestión de su jornada laboral. Esto implica la capacidad de estructurar y distribuir las tareas de manera autónoma, negociando continuamente entre las demandas laborales y las exigencias personales o familiares. El concepto de tiempo se reconfigura en este contexto, rompiendo con la noción tradicional del trabajo estructurado por un horario fijo. En su lugar, surgen nuevas formas de control y autodisciplina, donde el teletrabajador debe planificar su jornada con flexibilidad y autonomía.

El teletrabajo pone en evidencia que, más allá de realizar las tareas asignadas, organizar el trabajo se convierte en una actividad fundamental que los empleados deben asumir. Este tipo de organización implica una mayor carga sobre el trabajador, que no solo debe gestionar sus tareas, sino también el tiempo y el espacio en que las realiza. Este ajuste constante se enmarca en lo que Gilbert de Terssac denomina actividad organizadora, donde el individuo regula su jornada y se adapta a los cambios continuos del entorno laboral y personal, articulando lo imprevisto y resolviendo los desajustes propios de la práctica cotidiana.

En organizaciones con estructuras menos rígidas, la falta de una regulación clara puede generar aún más presión sobre el teletrabajador, quien debe garantizar que haya siempre una respuesta a las necesidades laborales, lo que genera un mayor esfuerzo en la autogestión. Este modelo flexible permite organizar prioridades laborales y personales, pero a costa de una constante negociación entre las demandas de ambos ámbitos, reflejando cómo la ideología managerial redefine las expectativas sobre las habilidades personales en el teletrabajo.

*Todos teletrabajan, de alguna forma u otra, no vas a ver siempre en la oficina, y a los que ves no van a ser los mismos. Significa que se van turnando este la idea es que no quede vacío acá, que siempre haya alguien por cualquier cosa y nos vamos turnando y nos vamos hablando bueno, ¿vos cuando venís?, yo esta semana no puedo tal día y tal día, okey yo vengo entonces y no vengo tal otro. Entonces así siempre queda alguien. (Contador)*

Ir a la oficina se manifiesta como una manera de preservar el vínculo con la organización y el equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa. La presencia

física en el espacio laboral facilita interacciones cara a cara, lo que ayuda a mantener relaciones laborales sólidas y promueve la cohesión grupal. El entrevistado considera necesarias estas instancias, ya que el contacto presencial permite entender y resolver temas laborales de manera más directa y eficiente.

Además del aspecto social, en esta empresa específica, la presencia física resulta crucial desde el punto de vista operativo. En caso de una caída de la red, los trabajadores que están teletrabajando quedarían imposibilitados de realizar sus tareas. Por ello, se requiere que alguien esté presente en la oficina para garantizar que los técnicos puedan solucionar cualquier inconveniente técnico que surja, asegurando así la continuidad del funcionamiento diario de la organización.

La empresa se desliga de gestionar la logística del teletrabajo, delegando a los empleados la responsabilidad de negociar entre ellos cómo garantizar la presencia de personas en la oficina. Esto significa una transferencia de funciones organizativas hacia los trabajadores, lo que se alinea con la ideología managerial, la cual promueve la autogestión como una habilidad profesional deseable. Sin embargo, en este caso, la empresa no ofrece el soporte institucional necesario para desarrollar esta competencia de manera adecuada.

Este enfoque refleja la expectativa de que el trabajador adquiera habilidades de autoorganización y gestión colaborativa mediante el aprendizaje práctico y la experiencia diaria, sin recibir capacitación formal o recursos estructurados. La empresa espera que cada empleado, de manera individual y grupal, resuelva conflictos, organice horarios y mantenga la comunicación y coordinación necesarias para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y el éxito del equipo.

Al delegar esta responsabilidad en los empleados, las decisiones se articulan a través de arreglos informales que, lejos de promover la equidad, tienden a reproducir desigualdades. Este proceso, caracterizado por la ausencia de supervisión y estructura organizativa, beneficia desproporcionadamente a quienes poseen mayores recursos subjetivos, como habilidades de negociación, o cuentan con menos limitaciones personales. Esta dinámica deja en evidencia cómo la aparente flexibilidad laboral puede operar como un mecanismo de transferencia de cargas organizativas hacia el trabajador. En lugar de representar un beneficio, esta modalidad implica una continua renegociación entre las esferas laboral y personal, exacerbando el estrés, el desgaste emocional y las tensiones derivadas de la negociación entre pares.

Por otra parte, el teletrabajo fomenta una legitimación de la sobrecarga laboral, en la medida en que los trabajadores sienten la necesidad de justificar su rendimiento a través de una productividad constante lo que puede generar una presión por demostrar que están trabajando aunque no estén físicamente en la oficina y los métodos clásicos de control no sean ejercidos. Esta presión lleva a muchos a trabajar más tiempo del debido por la necesidad de cumplir con las expectativas de productividad, aumentando la autoexigencia y creyendo que es necesario asumir una mayor carga laboral para mantener su posición.

*Estás en tu casa, y no me cuesta abrir la computadora y resolver esto que es urgente este entonces nada en ese sentido sí hay un poquito de diferencia con la presencialidad. (Contador)*

*Yo lo siento más eficiente en todo sentido, aparte un día me puedo quedar más fuera de hora y no lo veo con tanto problema, que si me quedo fuera en la oficina que tengo un viaje largo a mi casa y te lo tomas de otra forma. Entonces creo que también en el humor te afecta a hacerlo de mejor manera. (Contadora)*

Estas citas reflejan cómo el teletrabajo legitima el trabajo fuera de horario bajo la lógica de que el tiempo que antes se destinaba al traslado ahora puede utilizarse para extender la jornada laboral. Sin embargo, esta percepción invisibiliza el hecho de que el horario formal sigue siendo el mismo y que es la tecnología la que facilita la disponibilidad constante, desdibujando los límites entre tiempo productivo y tiempo personal.

*Me decís necesito esto urgente y yo capaz estoy durmiendo la siesta en mi casa, muerto de sueño, entre que me levanto me cambio, voy a la oficina, todo demoro dos horas. Entonces una cosa es prender la computadora en cinco minutos y fijarme y cerrar que ir a la oficina, entonces en ese sentido creo que sí que hay diferencia. O sea, que puede llegar a que te pidan un poco más de cosas porque saben que estás en tu casa. (Contador)*

*Sí, a veces me quedaba fuera de hora porque básicamente al moderar contenido habían muchas cosas que tenías que saber que requieren mucho estudio, entonces muchas veces inconscientemente te quedabas estudiando para el próximo día porque sabías que venía una prueba para controlar cómo ibas. (Moderadora)*

En este contexto, las personas tienden a justificar la sobrecarga de trabajo al asumir que “cuesta menos” trabajar desde casa, lo que refuerza dinámicas de autoexigencia y control. La facilidad de acceso a la tecnología y la convivencia con el espacio de trabajo refuerzan una percepción de disponibilidad permanente. La falta de límites claros entre los espacios y tiempos personales y laborales favorece un escenario en el que se normalizan las solicitudes fuera de horario, generando una dinámica desigual entre trabajadores y empleadores, donde la flexibilidad se transforma en una exigencia implícita de conexión constante.

En resumen, la gestión del tiempo en el teletrabajo se caracteriza por una mayor flexibilidad y autonomía, pero también por el riesgo de extender la jornada laboral y reforzar mecanismos de autoexplotación. La autogestión del tiempo, presentada como una competencia deseable, se convierte en una carga invisible que el trabajador asume individualmente, encubriendo los límites entre libertad y control. En última instancia, esta forma de organización del tiempo redefine la relación del sujeto con su trabajo, desplazando la responsabilidad de la empresa hacia el individuo y profundizando la lógica de individualización que caracteriza al capitalismo contemporáneo.

### **5. 2. 2 Gestión del espacio**

El teletrabajo implica transformar un espacio privado en un entorno productivo, lo que lleva a una reconfiguración de las relaciones sociales y de poder dentro de la familia y la sociedad. Esta resignificación implica que el trabajo ya no es algo que se realiza exclusivamente fuera del hogar, sino que se convierte en una actividad que atraviesa todas las esferas de la vida. La integración del trabajo en el espacio privado difumina las fronteras entre las esferas productiva y reproductiva, e impacta en la forma en que las personas vivencian el trabajo, la familia y el ocio.

La introducción del espacio productivo en el hogar exige una reorganización material y simbólica del espacio doméstico, con el fin de establecer límites que permitan diferenciar los tiempos y lugares dedicados al trabajo de aquellos destinados al descanso o a la vida personal. Este proceso no solo depende de la infraestructura disponible (como el mobiliario o la tecnología), sino también de las capacidades organizativas del trabajador, quien debe generar las condiciones necesarias para sostener su productividad en un entorno que no fue diseñado originalmente con ese fin.

La responsabilidad de organizar el lugar de trabajo recae, por tanto, en el individuo, que debe disponer de un ambiente adecuado y contar con los recursos necesarios, como computadora, conexión estable a internet y equipamiento ergonómico. Aunque algunas organizaciones proporcionan laptops u otras herramientas, queda en evidencia la disparidad entre las condiciones de oficina, las cuales cuentan con los recursos disponibles, y las del hogar. Incluso cuando las empresas facilitan ciertos elementos, sigue siendo responsabilidad del trabajador encontrar y adaptar un espacio que cumpla con los criterios de salud y ergonomía, lo que añade una dimensión organizativa compleja para asegurar tanto el bienestar físico como el rendimiento profesional. Esta externalización, naturalizada bajo la lógica de la autonomía y la eficiencia, constituye una expresión concreta de la ideología managerial, que promueve la autoorganización como virtud individual y desdibuja las obligaciones institucionales.

*Estaría bueno que que nos dieran más equipamiento porque por ejemplo te cuento en mi casa yo nos compraron una laptop para cada uno pero cuando yo vengo a trabajar a la oficina, tengo dos monitores, entonces después voy a mi casa y siento esa diferencia de tener dos monitores de tener dos cosas en las pantallas de moverme de un lado del otro y en mi casa yo porque yo tengo un monitor en mi casa lo uso, pero es uno entonces para mejorar lo que vería equiparar un poco lo que tengo en la oficina con lo que tengo que armar mi oficina en casa. (Contador)*

La cita refleja la disonancia que experimenta el trabajador al alternar entre ambos entornos, percibiendo una pérdida de capacidad operativa en el espacio doméstico. Esta vivencia refuerza la sensación de que la productividad es una responsabilidad individual, consolidando un discurso meritocrático que invisibiliza las obligaciones de la organización.

En este sentido, la gestión del espacio en el teletrabajo se configura como una actividad organizadora, en términos de Gilbert de Terssac, donde el individuo asume un rol activo en la regulación de su propio entorno laboral buscando garantizar condiciones de ergonomía, bienestar y salud, así como en la búsqueda de soluciones frente a las limitaciones estructurales impuestas por la organización al externalizar los costos asociados al trabajo. No obstante, este proceso de autoorganización se desarrolla en un contexto de asimetría, dado que no todos los trabajadores cuentan con los mismos recursos materiales, económicos o espaciales para adecuar su hogar a las exigencias del trabajo remoto. Esta desigualdad puede

traducirse en mayores niveles de estrés y en formas de precarización que impactan directamente en su experiencia laboral.

Muchas personas no cuentan con un ambiente exclusivo para instalar una oficina, por lo que la mayoría termina teletrabajando en espacios destinados a otras actividades, como el dormitorio, el living o el comedor. Esto supone una irrupción del espacio doméstico y una "domesticación" del ámbito productivo, difuminando las fronteras entre el trabajo y la vida personal. Esto puede tener impacto en las personas que luego de su jornada no pueden desconectarse o sienten una sobrecarga debido a que el espacio laboral y el espacio de descanso transcurren en el mismo lugar físico.

*Muchas veces le decís a la gente trabajo desde casa y te dicen pero eso no es trabajar y es falso, hago lo mismo que haría en la oficina pero desde casa. A veces te piden ya que estás en casa, hace esto y estoy en casa pero no, en realidad tengo que estar ahí frente a la computadora. Mi hermana por ejemplo me dice 'cocina algo' y yo le digo 'ahora no puedo' y piensa que estoy ahí en otra y en verdad estoy haciendo cosas del trabajo. (Desarrollador)*

La cita muestra cómo la legitimidad del trabajo remoto se pone en cuestión incluso dentro del hogar, lo que obliga a los teletrabajadores a reafirmar constantemente su condición laboral. Esta necesidad de “demostrar que se está trabajando” constituye una forma de control simbólico, donde el propio trabajador internaliza la vigilancia y busca validar su productividad tanto ante la empresa como ante su entorno doméstico.

La convivencia en espacios compartidos intensifica las tensiones entre las esferas personal y laboral, generando disputas en torno al uso del espacio y la gestión del tiempo. La mayoría de los entrevistados convive con otras personas, por lo que el trabajo no solo invade su espacio personal, sino también el de sus convivientes. En este escenario, los trabajadores deben establecer límites claros para sostener la concentración y realizar sus tareas sin interrupciones, al tiempo que negocian su legitimidad como trabajadores dentro del hogar. Así, el teletrabajo no solo reorganiza las rutinas, sino que transforma las relaciones familiares y produce nuevas formas de estrés y desgaste emocional.

El hogar se convierte, entonces, en un espacio de disputa entre sus habitantes. La incorporación del teletrabajo favorece la superposición de actividades tanto laborales, domésticas y de cuidado, lo que incrementa las tensiones cotidianas y la carga mental. En

este contexto, surge una necesidad constante de justificar la dedicación al trabajo y de explicar que no siempre es posible atender las demandas del hogar durante la jornada laboral.

Más allá de las tensiones materiales y organizativas, el teletrabajo también produce efectos subjetivos vinculados a la difuminación de los límites entre el tiempo laboral y el personal. La convivencia prolongada con el espacio de trabajo y la disponibilidad constante generan sensaciones de agotamiento, encierro y pérdida de rutina, que impactan en el bienestar emocional de los trabajadores.

*Nunca lo había sentido y ahora sí lo sentí un poco como una especie aletargamiento viste. Hace como tres, cuatro años que estoy trabajando remoto, cien por ciento remoto (...) y ahora ya siento un pozo de generar un letargo viste acostarme tarde, despertarme cansado, estar todo el día en la compu, termino vuelve la compu. Es una dinámica de estar como aplastado y que el ocio y el trabajo se confundan y como una dinámica así tipo de que te termine el horario laboral y ni siquiera apago en la compu del trabajo, porque es lo mismo (Desarrollador)*

*No es todo rosa, no también pasa eso estás todo el día en tu casa yo que sé si yo no tengo ningún plan, puedo pasar tres días sin salir de casa de lunes a miércoles a jueves y eso sí te genera. Un desgaste mental que no es menor que muchas veces queda como de lado por todos los beneficios que tiene, pero está también tiene ese peso psicológico que es real, (Desarrollador)*

Estos testimonios dan cuenta de los efectos subjetivos de la fusión entre el espacio laboral y el doméstico: la fatiga, el aislamiento y la pérdida de sentido del tiempo. La tecnología, al facilitar la conexión permanente, contribuye a borrar los límites entre trabajo y vida personal, instaurando una disponibilidad constante que reconfigura las nociones tradicionales de descanso y desconexión.

En suma, la gestión del espacio en el teletrabajo no se limita a la adecuación física del entorno, sino que implica un proceso continuo de organización, negociación y adaptación que recae sobre los trabajadores. La aparente libertad espacial se sostiene sobre una lógica de autorregulación individual, donde el hogar se convierte simultáneamente en lugar de trabajo, de vida y de control. Esta fusión de esferas, al tiempo que amplía la autonomía, reproduce desigualdades y profundiza la transferencia de responsabilidades desde la organización hacia

el individuo, consolidando así una nueva forma de subordinación bajo la apariencia de flexibilidad.

## **Capítulo. 6 Críticas y justificaciones de los trabajadores frente al teletrabajo**

Este capítulo busca relevar las justificaciones y críticas que los trabajadores manifiestan sobre la modalidad de teletrabajo, analizando cómo ésta impacta sus dinámicas laborales y subjetivas. Se abordarán aspectos como la *individualización del teletrabajo*, el *dilema entre regulación y desprotección*, el teletrabajo como *conciliador de la vida doméstica*, y el teletrabajo como *superador del control burocrático*. A través de estas perspectivas y los aportes de Luc Boltanski, se busca comprender cómo el teletrabajo redefine el sentido del esfuerzo, el reconocimiento y la identidad personal y social de los trabajadores.

### **6.1 La individualización del teletrabajo: invisibilidad y aislamiento de las personas**

El teletrabajo, como expresión de la ideología managerial, reconfigura las relaciones laborales mediante la individualización de la actividad, desplazando costos y responsabilidades hacia los trabajadores mientras promueve la autonomía como un ideal. Sin embargo, esta autonomía, lejos de empoderar diluye las responsabilidades estructurales de las organizaciones y fragmenta los vínculos entre compañeros. Siguiendo a Boltanski y Chiapello, el discurso managerial opera no sólo como un marco de justificación, sino como una estrategia que invisibiliza las dinámicas de poder y control, transformando problemas sistémicos en desafíos individuales. Así, los efectos emocionales, relacionales y económicos del teletrabajo se presentan como inevitables, neutralizando la crítica y reforzando la dominación en un modelo laboral donde las personas son incentivadas a autoevaluarse, exigirse y adaptarse sin cuestionar las condiciones estructurales que los rodean.

En este contexto, la individualización de las relaciones laborales se vuelve evidente. Cada trabajador asume costos que anteriormente eran compartidos o asumidos por la organización, lo que genera un sentido de responsabilidad personal sobre los resultados. Esto significa que la actividad de organización no solo es una cuestión de gestión interna, sino que se convierte en un proceso de asumir responsabilidades y justificar la productividad individual. Puede decirse que la actividad organizadora se privatiza: la responsabilidad de mantener el orden productivo y la coordinación se traslada al individuo, quien debe gestionar su trabajo sin los soportes relacionales y colectivos que provee la presencialidad.

Este cambio refleja una transformación en la cultura organizacional que responde a una demanda social que prioriza la eficiencia y la efectividad. Los trabajadores son incentivados a adoptar un enfoque de autoeficacia y responsabilidad personal, pero también se ven presionados por expectativas externas. Así, el teletrabajo no solo refleja la cultura organizacional, sino que también la reconfigura afectando cómo los individuos se relacionan con su trabajo y entre sí.

En este marco, la autonomía se convierte en un mandato moral, ocultando las asimetrías de poder y disolviendo la dimensión colectiva del trabajo. Como sostiene Sennett (2000), el nuevo capitalismo flexible fragmenta los vínculos y debilita las formas de solidaridad, sustituyéndolas por relaciones transitorias, instrumentales y centradas en el rendimiento. En el teletrabajo, este proceso se amplifica: la distancia física entre los trabajadores refuerza la distancia simbólica, volviendo más difícil la construcción de sentido compartido y de pertenencia. El modelo neoliberal que justifica el teletrabajo tiende a reducir las interacciones y a valorar principalmente la eficiencia y los resultados tangibles, dejando de lado lo emocional y lo relacional como elementos importantes del trabajo. Esta modalidad invisibiliza las emociones y contribuye a la desconexión de los trabajadores, reduciendo el trabajo a una mera actividad productiva.

Este énfasis en la productividad puede derivar en un proceso de deshumanización del trabajo, al promover un modelo que, en su búsqueda de flexibilidad y eficiencia, sacrifica aspectos humanos esenciales para el bienestar emocional y la cohesión social. La pérdida de contacto visual, la dificultad para leer expresiones faciales o captar el lenguaje corporal limitan la empatía y dificultan el reconocimiento emocional, generando sentimientos de aislamiento y desconexión.

Un ejemplo ilustrativo es la experiencia de una supervisora de call center, quien relata cómo la comunicación a través de chat prescinde de la interacción personal:

*Me pasó con los informes que antes capaz que les mandaba un informe y se los se los daba personalmente, lo tenía mediante una charla con él y ahora con esto de la frialdad del chat a veces te llaman y te dicen 'qué horrible todo lo que escribiste' capaz que cuando se lo devolvía personalmente que lo leían era acompañado de una charla que me veía, como que se entendía mejor y ahora está todo esto de que esto*

*es todo chat porque no no puedo hacer videollamadas todo el tiempo con todo, pues son un montón. (Supervisora de call center)*

La cita deja en evidencia cómo el teletrabajo transforma las relaciones laborales en vínculos más instrumentales y menos humanos, la "frialidad del chat" suplanta la comunicación que anteriormente se construía a través de interacciones presenciales. Esta pérdida de interacción puede generar sentimientos de aislamiento o desconexión afectando la percepción del trabajo. El trabajo a distancia puede hacer que las personas no se den cuenta del esfuerzo, el cansancio o los desafíos emocionales que enfrentan sus compañeros, lo cual puede llevar a una falta de empatía y reconocimiento generando que los trabajadores se sientan menos valorados, menos apoyados y menos comprometidos con los objetivos colectivos.

A la luz de la lógica del management la exaltación de la flexibilidad y la autonomía en el modelo neoliberal ignora las implicancias sociales y emocionales de estas transformaciones, dejando a los trabajadores en una posición de mayor vulnerabilidad.

*El día a día de hacer relación con tus compañeros creo que en teletrabajo es mucho más frío, no llegas a ser la misma relación con tus compañeros si estás en tu casa que si estás acá en la oficina y eso me parece mucho mejor cuando estás acá. (Contador)*

La pérdida de lo social y la deshumanización de la tecnología implican más que un cambio operativo: afectan la dimensión simbólica y subjetiva del trabajo. El trabajo no es meramente una tarea instrumental, sino una práctica que construye identidad, da sentido y cumple una función social central en la vida de las personas. En el teletrabajo, esa dimensión se erosiona.

En este sentido, una entrevista ofrece un testimonio particularmente conmovedor:

*Nos pasó que una encuestadora se suicidó y a partir de ella nos quedó esto de hablar un poco más con las personas. Ella venía conectándose tarde todo el tiempo, o sea, tenía una depresión absoluta y nos decía que estaba pasando un mal momento, que estaba triste... A partir de eso nos dimos cuenta que no sabes de la otra persona, te pueden escribir todo bien, pero no le ves la cara al otro lado, no sabes cómo está. Y son personas que trabajan 6 horas todos los días conmigo que todos los días más encuentro me mandan audio de 5 minutos contándome lo que les pasó y a mí me da pereza, pero tengo que dedicarle mucho más atención a cada uno*

*porque no sé qué hay del otro lado, hay algunos que entraron solo a teletrabajar. entonces ni siquiera los conozco (Supervisora call center)*

Si bien la entrevistada reconoce que detrás de esta situación existía un problema de salud mental que no puede ser atribuido directamente al teletrabajo, su testimonio invita a reflexionar sobre la centralidad de la visibilización del otro y sobre el papel estructurante del trabajo en la vida social. El trabajo no solo organiza el tiempo y provee sustento material, sino que también estructura vínculos, genera reconocimiento y posibilita formas de acompañamiento mutuo. La mediación tecnológica tiende a invisibilizar las emociones y a dificultar la lectura del malestar ajeno, erosionando la capacidad de empatía y las posibilidades de cuidado colectivo. En ausencia de interacciones presenciales, los signos de sufrimiento pueden pasar inadvertidos, evidenciando cómo las relaciones cotidianas y los espacios compartidos cumplen una función esencial en la producción de sentido y en la construcción de comunidad dentro del ámbito laboral. Cuando se debilitan estos espacios, el trabajo corre el riesgo de perder su dimensión social y subjetivante, reduciéndose a una mera actividad funcional despojada de lazos y significados compartidos.

Esta experiencia muestra que la pérdida del contacto cotidiano no es solo un cambio en las formas de comunicación, sino una transformación profunda del lazo social del trabajo. La imposibilidad de “ver al otro”, en un sentido tanto literal como simbólico, afecta la empatía, la confianza y el reconocimiento mutuo. Lo que antes se expresaba en gestos, miradas o conversaciones informales hoy se traduce en mensajes breves donde la experiencia del otro tiende a volverse invisible.

Desde la perspectiva de la teatralidad de Goffman (1959), en el teletrabajo se pierden sentidos fundamentales: el lenguaje corporal, la actitud frente al trabajo o la apariencia, que constituyen modos de expresión y reconocimiento. Solo se perciben fragmentos a través de mensajes, voces e imágenes parciales mediados por la tecnología y por lo que el otro decide mostrar. En términos goffmanianos, el teletrabajo empobrece la “presentación de sí” (Goffman, 1959) y erosiona los rituales cotidianos que sostenían la identidad profesional. La “frialidad” simboliza esa deshumanización de la comunicación, donde el intercambio emocional y la negociación del sentido son reemplazados por mensajes instrumentales y asincrónicos.

El teletrabajo reconfigura el lazo social del trabajo. Al reducir las interacciones presenciales, debilita los canales de empatía y contención, produciendo una experiencia en la que los vínculos persisten, pero sin densidad afectiva ni reconocimiento pleno. Cuando se atenúa la dimensión colectiva, el trabajo pierde parte de su potencia subjetivante, quedando reducido a una serie de tareas instrumentales y desprovistas de sentido compartido.

## **6.2 Entre la regulación y la desprotección**

La Ley de Teletrabajo N° 19.978, promulgada en 2021, introduce tensiones significativas en torno a la regulación de esta nueva forma de organización del trabajo. Según Hugo Barretto (2021), la norma “acepta una nueva especialidad contractual [que] tiene consecuencias jurídicas prácticas muy relevantes”, por lo que el discernimiento de sus características “cobra una significación determinante”. De este modo, la ley crea un estatuto distinto dentro del derecho laboral uruguayo, desplazando al teletrabajo del marco del “empleo típico” configurado bajo el modelo taylor-fordista.

Sin embargo, esa “nueva especialidad contractual” tiende en los hechos a configurar relaciones laborales más desiguales, ya que deja gran parte de las condiciones de trabajo libradas al acuerdo entre las partes sin reconocer la asimetría inherente en la relación entre empleador y trabajador. Aspectos esenciales como el control de la jornada laboral, la compensación por gastos adicionales (electricidad, internet, mobiliario) y las garantías de seguridad e higiene quedan subordinados a negociaciones individuales. Esto podría traducirse en un debilitamiento de las garantías propias del trabajo dependiente, en la medida en que la autonomía contractual se ejerce en un contexto de desigualdad estructural.

Para fundamentar esta reflexión, Barretto retoma la perspectiva sociológica de Francisco Pucci (2021), quien se pregunta por la función económica y social del teletrabajo en los procesos de modernización productiva. Pucci advierte que si el teletrabajo no contribuye a mejorar la calidad del trabajo, la eficiencia productiva ni la innovación, “se estaría simplemente frente a una estrategia de flexibilización de las formas de contratación con el objetivo de reducir los costos y debilitar al actor sindical”. Barretto coincide en que, de no existir esa función económica singular, el teletrabajo corre el riesgo de convertirse “en una deriva meramente flexibilizadora del contrato de trabajo tipo”. La flexibilidad, presentada como beneficio, se convierte entonces en un principio legitimador de la desprotección. Al

descentralizar la regulación, el Estado cede terreno frente a la lógica empresarial y desplaza el riesgo hacia el trabajador.

En consecuencia, la ley expresa una tensión entre regulación y desprotección: al reconocer al teletrabajo como un contrato “especial”, el Estado cede parte de su poder regulador y desplaza hacia el individuo la responsabilidad de garantizar sus propias condiciones laborales. Como sostiene Barretto, el contrato de teletrabajo “requiere de una justificación (...) en el plano de la función económico-social del subtipo que opera como llave habilitante de la aplicación de su estatuto jurídico”, lo que implica que su existencia debe sustentarse en una función productiva legítima y no en una mera estrategia de flexibilización sino se corre el riesgo de que este nuevo subtipo sirva para reducir las garantías laborales tradicionales que amparan el trabajo dependiente.

En este sentido, la flexibilidad, presentada como beneficio, se transforma así en un principio legitimador de la desprotección naturalizando condiciones precarias y neutralizando la crítica. Así, las tensiones trascienden lo estrictamente legal: el poder y las condiciones laborales desfavorables se legitiman mediante arreglos aparentemente consensuados, pero profundamente desiguales.

*No tenemos nada adicional, eso va por nuestra cuenta, pero creo que están abiertos a que vayas y les plantees me podrían comprar un monitor para mi casa porque la verdad que con la pantalla está matando a la vista y no veo lo mismo que veo acá en la oficina y es algo súper que se puede charlar (contador)*

Aquí se observa cómo la protección laboral se transforma en un tema de “charla” o favor, en lugar de un derecho garantizado. Como sostienen Boltanski y Thévenot (2006), este tipo de justificaciones morales operan como mecanismos de legitimación de la desigualdad. Aunque algunas empresas proporcionan herramientas para teletrabajar, la mayoría de los entrevistados indican que no les es provisto. Esto genera un escenario donde el teletrabajo, en lugar de representar un avance, puede precarizar las condiciones laborales al transferir costos y responsabilidades que antes asumía el empleador. La falta de compensación económica por los gastos adicionales y la ausencia de medidas adecuadas para garantizar condiciones ergonómicas adecuadas son ejemplos claros de esta precarización.

La flexibilidad horaria, promovida como un beneficio del teletrabajo, también puede convertirse en un mecanismo de control invisible, donde los empleados asumen más horas de

trabajo sin compensación explícita. Además, la falta de claridad en los contratos laborales contribuye a la informalidad de los arreglos. Como reflejan las entrevistas, la mayoría de los trabajadores desconocen los términos específicos de sus contratos y mencionan que el teletrabajo no está formalmente regulado en ellos, siendo más bien un acuerdo tácito. Esto no sólo deja a los trabajadores sin una base legal para exigir condiciones dignas, sino que también refuerza la idea de que el teletrabajo es un "beneficio". Esta retórica encubre la renuncia tácita a derechos, bajo el supuesto de que la posibilidad de trabajar desde casa compensa la falta de compensación económica o de condiciones ergonómicas adecuadas.

*Hacíamos varios días en la semana home office hasta que nos dijeron que podíamos hacer un solo día. Y empezamos a cumplir hasta que, en determinado momento, naturalmente, volvimos a lo de antes sin nadie preguntar nada solamente avisando (...) naturalmente volvimos a lo que era antes con total flexibilidad (...) ni tampoco es que nosotros nos boicoteamos y dijimos, no, nosotros tenemos que tener más días viste. En realidad fue como natural, de a poquito digo cada uno avisaba y siempre que avisamos todo ok y bueno este como que se fue dando natural, no, no preguntamos si se podía si no. (Contador)*

Los trabajadores, ante una disposición inicial de limitar el teletrabajo a un solo día, logran preservar y ampliar esta modalidad a través de arreglos tácitos. La "naturalización" del retorno progresivo al teletrabajo refleja una resistencia silenciosa, donde los empleados evitan confrontaciones abiertas para no poner en riesgo este "beneficio". Al no estar estipulado formalmente en los contratos, el teletrabajo depende de la voluntad del empleador, dejando a los trabajadores sin mecanismos claros para reclamar condiciones laborales adecuadas. Esto muestra cómo la falta de regulación transforma las relaciones de poder, desplazando la negociación colectiva por acuerdos individuales que suelen beneficiar al lado más fuerte de la relación.

La ausencia de claridad contractual y la informalidad de los acuerdos generan una privatización de la relación laboral. Desde una perspectiva sociológica, puede entenderse que la Ley de Teletrabajo reconfigura el poder en el trabajo, institucionalizando el acuerdo individual como principio regulador. De este modo, el derecho laboral desde la perspectiva de Bourdieu se vuelve un campo de disputa simbólica, donde se define qué se entiende por trabajo, protección o derecho. En nombre de la libertad y la flexibilidad, la ley termina reforzando la subordinación estructural del trabajador.

Así, el análisis sociológico permite ver que la regulación jurídica del teletrabajo no neutraliza el poder, sino que lo reconfigura. Al institucionalizar el acuerdo individual como principio, la ley legitima un modelo de gestión neoliberal en el que el trabajador es responsable de su propio bienestar, de su productividad y de sus condiciones materiales de trabajo. La relación laboral se privatiza desplazando las disputas colectivas del terreno político al espacio íntimo de la negociación personal.

De este modo, la aceptación acrítica del teletrabajo como modalidad excepcional puede contribuir a una desnaturalización de las protecciones laborales, favoreciendo una segmentación del régimen de trabajo dependiente. En la práctica, como muestran las entrevistas, esta falta de regulación se traduce en arreglos informales y desiguales entre empleadores y trabajadores. La flexibilidad, presentada como beneficio, se convierte en un principio legitimador de la desprotección: descentraliza la regulación, individualiza la negociación y traslada el riesgo económico y ergonómico al trabajador.

### **6.3 Teletrabajo como conciliador de la vida doméstica**

El teletrabajo ha sido justificado ampliamente por los entrevistados como una modalidad que facilita la conciliación de la vida laboral y doméstica, integrando tareas y responsabilidades de manera más armónica. Desde la perspectiva de las justificaciones y críticas desarrolladas por Boltanski y Thévenot, esta conciliación puede analizarse como una manifestación de diferentes órdenes de valores: el orden doméstico, que prioriza el bienestar familiar y la estabilidad; y el orden del mercado, enfocado en la eficiencia y la optimización del tiempo.

Dentro del orden doméstico, el teletrabajo es percibido como un medio que fortalece el núcleo familiar y permite una mayor presencia en la vida de los convivientes. La flexibilidad para trabajar desde casa y organizar las tareas del hogar es vista como una herramienta que mejora la calidad de vida. Un entrevistado señala:

*Lo que más me gusta es que me puedo despertar más tarde, pero también que mi familia está en casa y por ejemplo puedo almorzar con ellos. Estoy más libre, me puedo poner la música al palo, estoy más tranqui. (Comunicación organizacional y asistente de marketing)*

Este tipo de relatos enfatiza la importancia de la conexión emocional y la convivencia diaria con la familia, que el teletrabajo facilita al reducir el tiempo de traslados y al permitir que las

personas estén disponibles inmediatamente al concluir su jornada laboral. Para padres y madres, esta modalidad se convierte en una herramienta útil en la crianza, pues facilita la organización familiar. Sin embargo, esto también puede ocultar una sobrecarga de trabajo de cuidados simultáneamente con el trabajo del mercado laboral:

*Ahora fui mamá de vuelta y tengo un bebé de dos meses... además tengo otras dos hijas que van a la escuela... si una está enferma, se queda acá conmigo. No tengo que llamar a nadie ni pedir una mano. (Supervisora de call center)*

Uno de los aspectos más destacados por los entrevistados es el ahorro de tiempo que implica el teletrabajo. Al evitar los traslados diarios hacia y desde la oficina, los trabajadores aprovechan ese tiempo extra y los tiempos “muertos” del trabajo para realizar tareas domésticas que, de otro modo, quedarían relegadas a horarios fuera de la jornada laboral. Este cambio reduce la sensación de carga adicional que tenían al llegar a sus casas después de un día completo de trabajo presencial.

Tareas cotidianas como cocinar, limpiar, lavar y colgar la ropa se integran de forma más fluida en el día, lo que les permite mantener un hogar en mejores condiciones y llevar un estilo de vida más saludable. Algunos entrevistados mencionaron que teletrabajar les facilita comer comidas caseras, lo que implica un ahorro de dinero y una mejora en la calidad de su alimentación. Como menciona una entrevistada:

*Arranco a trabajar con el mate, después cuelgo la ropa, sigo trabajando, meto unas verduras al horno, sigo trabajando entonces como que mi organización familiar se va ordenando. (Supervisora de call center)*

Esta dinámica permite que las responsabilidades familiares no se perciban como una carga adicional, sino como actividades que fluyen en sincronía con el trabajo. Incluso, el teletrabajo influye en decisiones estructurales de la vida familiar, como el lugar de residencia. La flexibilidad que ofrece esta modalidad ha llevado a algunos entrevistados a tomar decisiones significativas, como mudarse a zonas alejadas de los centros laborales:

*Por el hecho de que teletrabajo es que decidimos mudarnos al Cerro porque sino tendría una hora y media hasta la oficina (Supervisora de call center)*

Esta afirmación muestra cómo el teletrabajo, lejos de ser solo una forma de organizar la jornada laboral, afecta profundamente la planificación de la vida doméstica, desde las rutinas diarias hasta las decisiones a largo plazo.

Sin embargo, bajo el mismo orden doméstico, se podrían señalar tensiones relacionadas con la carga de tareas que el teletrabajo puede implicar. Al integrar las actividades laborales y del hogar en un mismo espacio físico, se corre el riesgo de que las responsabilidades se solapen y dificulten la desconexión. Aunque los entrevistados no lo mencionan explícitamente, la posible sobrecarga es un desafío que los trabajadores enfrentan, sobre todo cuando las expectativas laborales no se reducen.

En el orden del mercado, el teletrabajo se justifica como un recurso práctico que optimiza el tiempo y mejora la productividad personal. Al evitar los traslados, las personas disponen de más tiempo para realizar actividades que contribuyen a su bienestar general. Asimismo otorga mayor control sobre la forma en que las personas organizan su jornada. No tener la necesidad de negociar tanto con otras personas permite que cada trabajador adapte su espacio y tiempo de trabajo a sus preferencias personales, como escuchar música o disfrutar de un programa de televisión, lo que contribuye a una mayor sensación de confort y bienestar.

*Lo que ha generado en mí es mayor satisfacción en lo que es el trabajo, una mejor calidad de vida por tiempos que me ahorro en traslados, por la comodidad de poder comer en mi casa poder comer sano, de poder el tiempo que capaz que yo estaría transportandome puedo utilizarlo en ir al gimnasio, la posibilidad quizás de poder dormir un poco más y en esa flexibilidad el día de mañana yo por ejemplo, ahora estoy embarazada por tener familia ahora dentro de dos semanas y el día de mañana poder tener accesibilidad de trabajar desde casa con un hijo también es como que para mí pesa bastante en la balanza. (Analista de finanzas)*

*Mi jornada es prender y apagar sentada desde mi casa, es espectacular para ser madre, es espectacular. Esa es mi evaluación y también porque tengo un jefe que no me está llamando cada cinco segundos y una compañera que también nos complementamos muy bien. Hay como una red de contención que permite que vos puedas ser madre y teletrabajar (Supervisora de call center)*

Sin embargo, como advierten Boltanski y Thévenot, los órdenes de justificación no son esferas armónicas sino regímenes de prueba que revelan tensiones entre valores distintos. Así,

la autonomía y eficiencia valoradas desde el orden del mercado pueden contradecir la protección y el equilibrio buscados en el orden doméstico. Desde una mirada crítica, el teletrabajo puede interpretarse también como una extensión del control laboral hacia la esfera privada, bajo la apariencia de libertad.

En este sentido, la conciliación que los entrevistados valoran puede ser entendida, siguiendo a Boltanski, como una forma de compromiso entre órdenes de justificación: una síntesis frágil que permite sostener la coherencia de la experiencia cotidiana, pero que puede desestabilizarse cuando las demandas de productividad invaden la vida doméstica.

En síntesis, el teletrabajo aparece en los relatos como una práctica que reconfigura las fronteras entre lo laboral y lo doméstico generando nuevas formas de equilibrio pero también de ambigüedad. Si bien los trabajadores experimentan una mejora en su bienestar y autonomía, esta conciliación se sostiene sobre una frontera difusa entre trabajo y vida personal que puede derivar en nuevas formas de autoexplotación. Así, el teletrabajo encarna la coexistencia de valores del orden doméstico como de mercado que lejos de resolverse plenamente, se articulan en una práctica cotidiana que combina libertad y subordinación, bienestar y sobrecarga, autonomía y control.

#### **6.4 Teletrabajo como superador del control burocrático**

El teletrabajo es percibido por muchos trabajadores como una modalidad que permite superar las restricciones del control burocrático tradicional asociado al trabajo presencial. En el imaginario contemporáneo, el trabajo remoto se vincula con la posibilidad de gestionar el tiempo, decidir los ritmos de trabajo y articular las demandas laborales con las personales. Esta percepción se sostiene en la promesa de autonomía que acompaña el discurso neoliberal del trabajo flexible: la idea de que el individuo puede y debe organizar su vida y su desempeño sin supervisión directa, guiado por la responsabilidad y la autogestión.

Una de las principales justificaciones del teletrabajo es la sensación de control sobre el tiempo que brinda a los trabajadores. Este control percibido permite a las personas organizar su jornada de acuerdo con sus preferencias y necesidades, liberándolas de la rigidez impuesta por la burocracia laboral del trabajo presencial. Un entrevistado expresó:

*El poder agarrar mi tiempo y poder explotarlo de la manera que yo quiero es algo que me parece el mayor beneficio. Si tuviera que ir a la oficina, perder ese tiempo es durísimo. (Desarrollador)*

La posibilidad de eliminar los traslados y utilizar ese tiempo en actividades personales, como el estudio, el ocio o la familia, es valorada como una optimización del tiempo y un ejercicio de autonomía:

*Si vos tenés tiempo libre, usarlo realmente libre... voy al gimnasio, estudio, hago lo que quiera. Estoy en mi casa como si fuera feriado si no hay nada para hacer en el trabajo... También quiero ir a ver a mi abuela que vive en Colonia, voy, trabajo desde allá, es lo mismo. (Desarrollador)*

Sin embargo, esta percepción de autonomía no siempre se traduce en una verdadera libertad organizativa. Muchos entrevistados señalaron que sus jornadas siguen estructuradas por horarios fijos, reuniones regulares y la necesidad de mantenerse disponibles durante el horario laboral. El control burocrático no desaparece: se traslada al ámbito doméstico y adopta nuevas formas. Además, esta sensación de autonomía no siempre se traduce en una verdadera libertad organizativa. Si bien el teletrabajo elimina el tiempo de traslado y ofrece una mayor flexibilidad, no necesariamente libera a los trabajadores del control burocrático. Muchos entrevistados señalaron que sus jornadas laborales siguen estando estructuradas por horarios fijos y reuniones regulares impuestas por las empresas, además de la necesidad de mantenerse disponibles durante el horario laboral. Esto evidencia que, en muchos casos, el teletrabajo no suprime el control burocrático, sino que lo traslada al ámbito doméstico, restringiendo en gran medida la autonomía real que los empleados pueden experimentar.

La percepción de autonomía contribuye a justificar el teletrabajo como una modalidad que trasciende el control burocrático, ya que los trabajadores sienten que pueden gestionar sus tareas laborales en conjunto con actividades personales de manera más eficiente. Sin embargo, desde una mirada sociológica crítica, esta autonomía debe entenderse como una autonomía dirigida, una forma de libertad gestionada que se inscribe en nuevas modalidades de control. Como advierte Michel Foucault (1975), el poder moderno no desaparece al descentralizarse, se difunde y se internaliza. El teletrabajo no elimina el control burocrático, sino que lo traslada al espacio doméstico y lo transforma en autovigilancia. El trabajador

deviene su propio supervisor, administrando su tiempo y rendimiento bajo la presión de objetivos, plazos y métricas.

Como sostienen Boltanski y Chiapello (2002), el “nuevo espíritu del capitalismo” sustituye la disciplina jerárquica por la autoexigencia, y el control externo por la gestión emocional del propio compromiso. El sujeto debe ser simultáneamente libre y responsable, autónomo pero siempre disponible, creativo pero medible.

Esta tensión entre libertad y control también se manifiesta en la optimización del tiempo como valor central. Los trabajadores reorganizan su vida cotidiana alrededor de la posibilidad de “ganar horas” al eliminar los desplazamientos o combinar actividades laborales con personales:

*Fue un tema de libertad y ganar horas. Cuando no estaba calificado para tener un buen trabajo o un laburo interesante con el teletrabajo le gané un poquito a la vida, no estaba tan bueno el trabajo pero tenía un poquito más de horas gracias a eso. (Desarrollador)*

*En mi experiencia personal una de las razones por la que agarre este trabajo justamente es porque solamente tenía que venir una vez a la semana a la oficina. Era ahorrarme dos horas de ida y vuelta a mi casa y además que está el tiempo que tenes un ratito libre por ejemplo ahora que corre el bot me pongo a ver una clase y optimizo el tiempo. (Desarrollador)*

*Las tres actividades principales que tengo son remotas. No podría estar haciendo esas dos carreras que me gustan y trabajando al mismo tiempo porque sería agotador... perdiendo el tiempo en el que iba a la oficina ya me quita la posibilidad de estar haciendo una materia o un tiempo de ocio. (Desarrollador)*

Este testimonio refleja cómo las personas organizan su vida en torno a la posibilidad de teletrabajar. La flexibilidad que esta modalidad brinda para gestionar el tiempo facilita la superposición de actividades, optimizando recursos personales y permitiendo que los trabajadores equilibren sus obligaciones laborales con sus metas personales, como el desarrollo profesional y académico. Sin embargo, siguiendo a Hartmut Rosa, esta búsqueda de eficiencia puede inscribirse en el proceso de aceleración social, donde la presión por aprovechar cada instante intensifica el ritmo de vida y refuerza la lógica del rendimiento.

Aquí se revela una moral del rendimiento continuo: el tiempo liberado del control presencial no se orienta necesariamente al descanso o la desconexión, sino a la productividad extendida como lo es estudiar, avanzar en proyectos personales y hacer tareas domésticas. Como advierte Sennett (2000), el ideal de flexibilidad del capitalismo contemporáneo exige sujetos permanentemente activos, capaces de reinventarse, de aprovechar cada instante y de asumir la responsabilidad de convertir el tiempo en valor. La gestión del tiempo personal se convierte así en una forma de autoexplotación voluntaria y de managerialización de la vida privada

*El teletrabajo me ha significado una mejora de calidad de vida sustancial. Me significa un ahorro por muchos lados, me significa una tranquilidad por muchos lados, ya no me compro comida afuera. Me la compro cuando salgo de noche o si voy a almorzar a un lugar, también puedo ir a la feria entre semana, me supone una mejora económica porque puedo elegir donde hacer mis gastos, no tengo por qué ir a lo que está abierto en el momento que salgo de laburar o hacer esas tareas, el fin de semana. Me da mucho más ocio porque las tareas no remuneradas de la casa las convertí en remuneradas. (Desarrollador)*

*Estar trabajando en mi propia casa también es otra comodidad y puedo manejar mejor mis tiempos, no sé de repente tengo que recibir un pedido o quiero ir a cocinar algo y estoy ahí y puedo aprovechar mucho más (Contador)*

En estos relatos, el teletrabajo aparece como un mecanismo de conciliación, pero también como una forma de colonización del tiempo doméstico. Lo que antes pertenecía al ámbito privado como lo es cocinar, hacer las compras, organizar el hogar, se integra ahora a la lógica del rendimiento, diluyendo las fronteras entre la vida y el trabajo. Este proceso puede generar satisfacción por la mayor autonomía, pero también riesgos psicosociales al hacer del trabajador el único garante de su propio equilibrio.

En síntesis, el teletrabajo es vivido como una superación aparente del control burocrático, pero sociológicamente implica una reconfiguración de las formas de control y dominación. La autonomía, lejos de ser plena, se transforma en una responsabilidad individualizada que exige la autogestión constante del tiempo, la productividad y el bienestar. La supervisión deja de ser visible, pero persiste bajo nuevas formas como plataformas digitales, métricas, disponibilidad permanente, que producen sujetos libres en apariencia, pero regulados en su interior.

Así, el teletrabajo no sustituye el modelo burocrático weberiano, sino que lo actualiza bajo una racionalidad neoliberal, donde el control ya no se ejerce a través de reglas formales sino mediante la interiorización de normas de desempeño, la responsabilidad personal y la culpabilidad por el uso del tiempo. La promesa de libertad se convierte, en última instancia, en un nuevo modo de disciplina.

## **7. Consideraciones finales**

### **7.1 Síntesis de hallazgos y reflexiones finales sobre la resignificación del trabajo en el teletrabajo**

El objetivo general de esta investigación fue dar cuenta de cómo se resignifica el trabajo y sus categorías en la modalidad de teletrabajo, a partir de las experiencias y discursos de trabajadores dependientes del sector privado en Uruguay. En este sentido, los hallazgos permiten sostener que el teletrabajo, más que una simple reorganización espacial o temporal del trabajo, constituye una transformación profunda en la forma en que los sujetos experimentan, justifican y otorgan sentido a su práctica laboral.

En relación con el primer objetivo específico, que pretende describir el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, se constató que la autonomía, la flexibilidad y la autogestión son dimensiones centrales de la experiencia laboral contemporánea, pero que su alcance real se encuentra mediado por nuevas formas de control organizacional. Tal como plantea De Terssac, la actividad de realización en el teletrabajo implica una doble transformación: la del objeto y la del sujeto. Sin embargo, esta realización se desarrolla en un contexto de desresponsabilización institucional, donde el trabajador asume costos materiales y simbólicos que antes pertenecían a la empresa, y donde la flexibilidad se vuelve una exigencia más que una elección. La supuesta libertad del teletrabajador se configura así como una autonomía condicionada, atravesada por dispositivos de autovigilancia y evaluación por resultados.

En cuanto al segundo objetivo, que buscaba relevar las justificaciones y críticas manifestadas por los trabajadores, el análisis permitió identificar una coexistencia de discursos que, siguiendo el enfoque del pragmatismo francés de Boltanski y Thévenot, combinan órdenes de justificación distintos. Por un lado, se legitima el teletrabajo bajo la gramática de la eficiencia, la conciliación y la modernidad, reproduciendo valores de la ideología managerial (autonomía, adaptabilidad, productividad). Por otro lado, emergen críticas que revelan tensiones entre lo individual y lo colectivo, la socialización y el aislamiento, el bienestar y la sobreexigencia. Estas críticas no suprimen la legitimidad del teletrabajo, sino que son integradas por el propio sistema como elementos que fortalecen su aceptación, tal como lo describen Boltanski y Chiapello en su libro *El nuevo espíritu del capitalismo* (2002).

Respecto al tercer objetivo, que pretende reflexionar sobre las implicancias que tiene el teletrabajo para los referenciales de trabajo y la identidad del trabajador, los hallazgos muestran que esta modalidad transforma las condiciones bajo las cuales los sujetos construyen su identidad laboral. La disolución de los límites entre lo doméstico y lo profesional reconfigura los espacios de reconocimiento y pertenencia, generando nuevas tensiones entre la realización personal y la demanda institucional. En este contexto, el trabajo

deja de ser únicamente una actividad productiva para convertirse en una práctica de autogestión permanente, donde la subjetividad del trabajador se vuelve un recurso estratégico para la organización. La ideología managerial redefine así el vínculo entre trabajador y empresa, trasladando al individuo la responsabilidad por su desempeño, bienestar y desarrollo profesional.

El teletrabajo, en suma, emerge como un fenómeno complejo que trasciende la mera adaptación tecnológica y se configura como una transformación estructural de las relaciones laborales contemporáneas. Lejos de constituir una solución neutral, esta modalidad redefine los sentidos del trabajo, las dinámicas de poder y las subjetividades laborales. Su implementación revela una profunda redistribución de costos y responsabilidades, desplazando la carga de la infraestructura productiva desde las empresas hacia los hogares de los trabajadores. Esta transformación representa una reconfiguración de las condiciones de producción, donde el éxito profesional depende cada vez más del capital cultural, social y económico individual.

Los hallazgos muestran además que el teletrabajo introduce nuevas formas de vigilancia y control, ahora internalizadas por los propios trabajadores. La aparente autonomía se transforma en un mecanismo de control descentralizado, en el cual las exigencias del capital son asumidas como metas personales. Esta lógica intensifica la autoexigencia y extiende la jornada laboral más allá del tiempo formalmente remunerado. La hibridación entre lo laboral y lo personal invade el espacio doméstico con lógicas productivas, incrementando la carga de trabajo no remunerado y afectando las dinámicas familiares y de cuidado.

La capacidad de adaptación al teletrabajo no es uniforme. Aunque esta modalidad se presenta discursivamente como una alternativa moderna y flexible, sus beneficios se distribuyen de manera desigual. Si bien algunos trabajadores valoran positivamente la posibilidad de gestionar su tiempo y reducir los traslados, otros experimentan aislamiento, sobrecarga y pérdida de los espacios colectivos de socialización. El teletrabajo, entonces, reconfigura no solo las prácticas laborales, sino también los sentidos del trabajo y las formas de subjetivación profesional.

Desde una mirada sociológica crítica, el teletrabajo puede entenderse como un dispositivo que reordena las relaciones de poder y redefine las fronteras entre tiempo de trabajo y tiempo vital. Constituye un ejemplo de cómo el capitalismo contemporáneo logra adaptarse,

extrayendo valor incluso del ámbito doméstico, al tiempo que ofrece una sensación de libertad y flexibilidad que resulta, en gran medida, ilusoria. Si bien muchos trabajadores perciben que “ganan tiempo” frente al sistema (al reducir traslados o articular mejor su vida personal), cabe preguntarse si optimizar el tiempo debería ser el horizonte deseable, o si más bien es necesario repensar los modelos productivos que perpetúan la lógica de la eficiencia constante. Quizás la verdadera transformación radique en recuperar el valor del tiempo no productivo: el ocio, el descanso, la vida familiar, el bienestar físico y emocional. En última instancia, la aspiración de “ganarle tiempo a la vida” puede ser el reflejo de un sistema que nos impulsa a medir la existencia en términos de productividad.

## **7.2 Reflexiones metodológicas y líneas de investigación futuras**

El enfoque cualitativo adoptado permitió una comprensión situada y profunda de las experiencias de los trabajadores, aunque presenta limitaciones inherentes. La muestra fue acotada (11 entrevistas) y concentrada en trabajadores del sector privado con acceso a tecnologías y niveles educativos medios o altos, por lo que los hallazgos no pueden generalizarse a todo el universo de teletrabajadores en Uruguay. Tampoco se incluyeron voces de empleadores o de actores sindicales, cuya incorporación permitiría una mirada más relacional del fenómeno. Finalmente, el trabajo de campo se realizó en un momento de transición pospandémica, por lo que las percepciones pueden estar influenciadas por ese contexto particular.

Una dificultad adicional radicó en la heterogeneidad de los participantes. Los entrevistados provenían de sectores diversos, ocupaban distintos niveles jerárquicos y se encontraban en variadas situaciones de vida. Esta diversidad plantea el desafío de analizar las experiencias sin perder de vista sus particularidades, evitando homogeneizar relatos que responden a condiciones sociales, económicas y familiares distintas. Asimismo, la ausencia de preguntas específicas sobre el género constituye otra limitación relevante, ya que la experiencia del teletrabajo puede diferir significativamente entre mujeres y varones, especialmente en lo referente a las tareas de cuidado y la conciliación familiar.

Esta investigación abre nuevas preguntas sobre el futuro del trabajo en sociedades cada vez más digitalizadas. Resulta pertinente profundizar en estudios comparativos entre sectores público y privado, así como entre trabajadores que teletrabajan total o parcialmente. También sería valioso incorporar una perspectiva de género, considerando cómo la fusión entre

espacio doméstico y laboral impacta de forma diferenciada en mujeres y varones, especialmente en relación con las tareas de cuidado. Por otra parte, se vuelve necesario analizar las implicancias de la Ley N.º 19.978 desde la perspectiva de los derechos laborales y de la negociación colectiva, indagando en qué medida la regulación logra equilibrar la autonomía con la protección social.

En síntesis, el teletrabajo interpela las categorías fundamentales del trabajo moderno. Su estudio sociológico permite comprender no sólo los cambios en la organización laboral, sino también las transformaciones del sujeto que trabaja, en un contexto donde la autonomía, la flexibilidad y la autogestión se convierten tanto en promesas de realización como en nuevas formas de subordinación.

## **Referencias bibliográficas**

Abdelnour, S., & Méda, D. (2020). Cuando tu jefe es una app. Katakarak Liburuak.

Acosta, M. (2020). Reconfiguración del mundo del trabajo a la luz de la ideología del management: el sector de desarrollo de software en Uruguay [Tesis doctoral]. Montevideo: Udelar, FCS.

Acosta, M. J., & Nión, S. (2025). *Presentación: Transformaciones digitales en el mundo del trabajo*. Revista de Ciencias Sociales, 38(56). Recuperado de <https://revistasfcs.edu.uy/index.php/rcs/article/view/130/126>

Antunes, R., Bialakowski, A. L., Pucci, F., & Quiñones, M. (2019). Trabajo y capitalismo. Relaciones y colisiones sociales. Buenos Aires: CLACSO, Teseo y ALAS.

Barretto Ghione, H. (2021). Condiciones de admisibilidad y validez del contrato especial de teletrabajo en la ley n.º 19978. *Derecho Laboral. Revista De Doctrina, Jurisprudencia E Informaciones Sociales*, 64(283), 497-514.

Blanco, A. (2006.). El teletrabajo : dicotomías confundidas en tiempos de incertidumbre. Tesis de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales.

Boltanski, L. (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 (1ª ed.). Madrid: Akal.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). On justification: Economies of worth. Princeton University Press. (Trabajo original publicado en 1991)

Castells, M. (s. f.). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3117>

Coriat, B y Guennif, S. (2000) Incertitude, confiance et institution.

De la Garza, E. (2013). Trabajo no clásico y flexibilidad. Cuaderno CRH, Universidad Federal da Bahía Salvador.

De la Garza, E. (2017). ¿Qué es el trabajo no clásico? Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo.

De la Garza, E. (2018). La metodología configuracionista para la investigación social. Ciudad de México, México: Editorial Gedisa, S.A.

De la Garza, E., & Neffa, J. C. (2010). Trabajo y modelos productivos en América Latina. Buenos Aires: CLACSO.

De Terssac, G. (2005). Trabajo y Sociología en Francia. ¿Hacia una sociología de las actividades profesionales? Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 10(17).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). The SAGE handbook of qualitative research (4ª ed.). SAGE Publications.

Flick, U. (2007). Designing qualitative research. SAGE Publications.

Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.

Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la teletraducción en Rosario. Rosario, Argentina: UNR Editora.

Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures: Selected essays. Basic Books.

Goffman, E. (2006). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.

Guennif, S. (2000). *Incertitude, confiance et institution en échange marchand* [Thèse de doctorat, Université Paris 13]

Ley N.º 19.978, Ley de Teletrabajo. (20 de agosto de 2021). *Diario Oficial*. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>

Linhart, D. (2017). Rupturas y continuidades entre gestión moderna y lógica tayloriana. Viento Sur.

Nión Celio, S., & Fagundez D'Anello, . D. . (2025). Condiciones laborales, riesgos y teletrabajo en Uruguay. *Revista De Ciencias Sociales* , 38(56), e214. <https://doi.org/10.26489/rvs.v38i56.2>

Organización Internacional del Trabajo. (2020, 22 de julio). COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio [Nota técnica]. Recuperado de: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/publication/wcms\\_758333.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/publication/wcms_758333.pdf)

Pérez, Y. (2022). El teletrabajo: implicancias para el trabajo y los trabajadores. Estudio de caso del Banco República [Tesis de grado]. Montevideo: Udelar, FCS.

Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). The second industrial divide: Possibilities for prosperity. Basic Books.

Pucci, F. (2021). El teletrabajo y la modernización de la actividad laboral. En: <https://ladiaria.com.uy/opinion/articulo/2021/8/el-teletrabajo-y-la-modernizacion-de-la-actividad-laboral/>

Pucci, F., Nión, S., & Pereyra, V. (2009). Primeras reflexiones en torno a la gestión del riesgo en la producción de celulosa en Uruguay. En Departamento de Sociología (Comp.), *El Uruguay desde la sociología V* (pp. 443-463). Universidad de la República.

Quiñones, M. (2020). Presentación: Sociología del Management. *Revista De Ciencias Sociales*, 31(43), 9-14. <https://rcs.cienciassociales.edu.uy/index.php/rcs/article/view/43>

Quiñones Montoro, M. (2023). Relaciones laborales en Uruguay: Cambios, continuidades y desafíos para el futuro del trabajo. *Revista De Ciencias Sociales* , 36(52), 39-60. <https://doi.org/10.26489/rvs.v36i52.4>

Rosa, H. (2016). *Aceleración y alienación: hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía*. Katz Editores.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*.

Silva, M. (2014). Exploración de la práctica autónoma del teletrabajo de los jóvenes uruguayos [Tesis de grado]. Montevideo: Udelar, FCS.

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".

Tripier, P., Boussard, V., & Béraud, C. (1994). *Le travail: Une sociologie contemporaine*. Paris: La Découverte.

Tripier, P. (2007). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Toulouse: Octarès Éditions.

Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Ventura, D. (2019). Estudio exploratorio del fenómeno del teletrabajo en Uruguay [Tesis de grado]. Montevideo: Udelar, FCS.

## **Anexo**

### **1. Pauta de entrevista**

#### **Introducción y Datos Demográficos**

- Presentación de la investigación y propósito de la entrevista.
- Solicitar consentimiento para la grabación de la entrevista.
- Obtener datos demográficos básicos del entrevistado/a (edad, género, nivel educativo y ocupación)

#### **Situación actual**

¿Estás estudiando actualmente? ¿Qué estudias?

¿En qué trabajas? ¿En qué consiste tu trabajo? ¿Qué hace? ¿Para qué empresa? ¿Qué servicios brinda esa empresa?

¿Cómo es la modalidad de trabajo? ¿Cómo fue tu proceso? ¿Cómo fue que comenzaste a tt? ¿a raíz de que? ¿hace cuánto? ¿Has tenido acceso a formación o capacitación específica para mejorar tu trabajo remoto?

#### **Experiencia Personal**

Describirme tu experiencia personal con el teletrabajo.

¿Cómo es el trabajo en esa modalidad? ¿Cómo te organizas? ¿Cómo organizas el tiempo? ¿Qué cosas haces en cada momento?

¿Cómo coordinas el trabajo con otros, etc.?

¿Cuando surgen problemas como los resuelve?

¿Qué estrategias implementa? ¿Cómo te gestionas para alcanzar tus metas? ¿las alcanzas más en teletrabajo?

Comparado con el trabajo presencial qué diferencias observas en base a su experiencia

¿Cuáles son los aspectos que más disfrutas del teletrabajo? ¿Qué te motiva a seguir trabajando en modalidad remota?

¿Cuáles han sido los mayores desafíos que has enfrentado como teletrabajador/a?

¿Es compartida esa desventaja, hay un malestar de tus compañeros, o es algo personal?

¿Qué es el teletrabajo para ti?

### **Organización y Condiciones Laborales**

¿Cómo te sentís en la empresa/ los valores están alineados con los tuyos?

¿La organización implementa algunas prácticas dirigidas a los TT? ¿Existen contratos específicos para los tt? ¿En qué consisten? ¿Hay algún tipo de remuneración diferencial por tt?

¿Hay otras personas en la organización que no tt? ¿Qué consecuencias tiene eso?

¿Sentís que el teletrabajo afectó tu sentido de pertenencia a la organización? ¿De qué manera?

¿Cómo se gestiona/que herramientas son necesarias para desarrollar tus tareas?

¿Las interacciones por mensajería, son claras realmente? ¿Te desestimula ese tipo de comunicación?

¿Cómo es el seguimiento del trabajo que realizas? ¿Qué pasa con la evaluación de desempeño por ej? ¿Tiene feedback? ¿Quién lo hace? ¿Como es tu supervisión, hay alguna métrica, se mide tu productividad? ¿En base a que vos evalúas que tu trabajo está bien hecho?

Si piensas en tu empresa, ¿Cómo está conformado el organigrama?

¿Tienes actividades que se repiten?

¿Cómo es el trato con los clientes? ¿Cómo son las reuniones? ¿Cómo es la coordinación del trabajo? ¿Cómo es la comunicación con los otros compañeros? Con los jefes

conexión permanente es un tema, por lo que puede surgir atado a la extensión de la jornada / estrés / equilibrio con vida personal / distribución del tiempo

¿Si estás enfermo, trabajas igual?

## Evaluación del Teletrabajo

¿Qué aspectos consideras que podrían mejorar en relación al teletrabajo?

Si tuvieras que cambiar de trabajo ahora tendrías en cuenta que exista la posibilidad de teletrabajar?

## Reflexión Final

¿Hay algo más que te gustaría agregar o compartir sobre tu experiencia con el teletrabajo?

Agradecimiento por su participación, ofrecimiento para proporcionar más información si es necesario y consultar por algún contacto que me pueda brindar para entrevistar.

Despedida y cierre de la entrevista.

## 2. Síntesis del material empírico recolectado

| ENTREVISTA | SEXO   | EDAD | PUESTO                                          |
|------------|--------|------|-------------------------------------------------|
| 1          | Hombre | 25   | Contador                                        |
| 2          | Mujer  | 38   | Contador                                        |
| 3          | Hombre | 21   | Desarrollador                                   |
| 4          | Hombre | 22   | Desarrollador                                   |
| 5          | Mujer  | 22   | Moderadora                                      |
| 6          | Hombre | 24   | Desarrollador                                   |
| 7          | Hombre | 29   | Desarrollador /<br>Supervisor de call<br>center |
| 8          | Mujer  | 32   | Analista Financiera                             |
| 9          | Hombre | 23   | Comunicación                                    |
| 10         | Mujer  | 34   | Supervisor de call<br>center                    |
| 11         | Mujer  | 42   | Supervisor de call<br>center                    |

