Recibido: 27 de septiembre de 2020 / Aprobado: 17 de octubre de 2021

La pandemia como "analizador histórico". Los bemoles del teletrabajo

Marcos Supervielle[1]

Resumen

Este artículo da cuenta del crecimiento abrupto de la modalidad de teletrabajo en Uruguay durante la pandemia, como mecanismo para reducir al máximo de las posibilidades las relaciones y contactos cara a cara en los ámbitos de trabajo. Para dar cuenta de su crecimiento en este período, se buscó compararlo a lo que ha sucedido en los países desarrollados, fundamentalmente Francia. Se muestra que la estructura de la implementación de esta modalidad tuvo sus características propias a su vez que, a diferencia de los países desarrollados y en este caso particular Francia, esta modalidad tenía un muy pobre desarrollo antes de la pandemia. A partir de esta realidad, se muestra que su implementación tuvo una serie de problemas muy relevantes, pero a su vez, que se superaron con una muy buena voluntad por parte de aquellos que tuvieron que adoptar esta modalidad de trabajo. Más allá de ello, este trabajo intenta demostrar que el teletrabajo, en donde se puede instalar, cubre dos sub modalidades de trabajo que crecientemente se van distanciando en la actualidad: la del trabajo rutinario y la del trabajo creativo. Y que, la adopción del teletrabajo en cualquiera de las dos sub modalidades, tiene problemas de adaptación. A su vez que, más allá de la pandemia, el teletrabajo forma parte de una estrategia económica general de las multinacionales, fundamentalmente las de la comunicación, que poco tiene que ver con orientaciones humanistas de lucha contra la pandemia, pero que seguramente se benefician de este flagelo mundial, para ampliar las posibilidades de la instalación de esta estrategia económica. A su vez, este estudio intenta mostrar que los efectos

1. Sociólogo. Profesor emérito de la Facultad de Ciencias Sociales Universidad de la República, e-mail: msupervielle@gmail.com

económicos, e incluso colateralmente espaciales de la expansión del teletrabajo en los países desarrollados y que, mediante los procesos de globalización de la economía no sería sorprendente que los mismos efectos lleguen a América Latina en un mediano plazo. El trabajo culmina con una serie de reflexiones sobre los posibles cambios en las sociabilidades en el trabajo y por extensión en la sociedad, que pueden generar el teletrabajo.

Introducción

"Ciertos eventos históricos funcionan como analizadores, operan como descriptores de un sistema social considerado un todo, permitiendo así, analizarlo". De esta forma definía el Soc. George Lapassade el concepto metodológico de "analizador histórico", concepto que él mismo había creado.

Pasaron muchos años desde la creación del mismo, y hoy es casi olvidado. Sin embargo, frente a la pandemia por la que estamos atravesando, este concepto adquiere toda su vigencia y toda su riqueza para analizar la realidad que estamos viviendo. De problematizar, e incluso poner en cuestión por ello, las categorías y las prácticas que permiten concebir la sociedad y organizarnos en ella. También sirven para proyectar nuestro futuro colectivo a partir de las tendencias incipientes que eclosionaron en este evento histórico y que posiblemente se instalen para quedarse en el futuro.

¿Se trata de un evento que prefigura una nueva revolución industrial? Creemos que hay elementos contundentes para pensar en esta hipótesis si lo relacionamos al fenómeno de robotización de procesos industriales que están creciendo en el mundo, pero por otro lado, es quizás demasiado aventurado tomar una posición definitiva.

En esta emergencia, surge con mucha nitidez y amplitud el crecimiento abrupto del teletrabajo en el mundo entero, develando simultáneamente todas sus potencialidades, pero también, todos los problemas y las tensiones que esta modalidad conlleva y que se proyectan en el futuro, junto a su expansión. Pero en el corto plazo, el teletrabajo, donde pudo implementarse porque permitió reducir las relaciones de proximidad entre las personas, por un lado, y por otro, mantener niveles de actividad económica de producción y de servicios sin arriesgar las posibilidades de contagio al Covid-19. Permitió asimismo, mantener actividades educativas formales e incluso de salud, con las clases y consultas telefónicas, por Skype, WhatsApp o Zoom. La gran pregunta que nos hacemos es en qué medida esta expansión inusitada del trabajo a distancia generará cambios estructurales en el funcionamiento de nuestras sociedades.

Para abordar este tema en este contexto de confinamiento derivado de la pandemia, hemos realizado el esfuerzo de recoger toda la información que hemos podido sobre el teletrabajo de las más diversas fuentes. La inmensa mayoría de ellas son fuentes indirectas e incluso a veces la información fue recabada a través de los medios de difusión masiva. El criterio que se eligió para darle base a las reflexiones que avanzamos, es la de darle relevancia a la que fue generada a partir de encuestas de diverso tipo, a las que pudimos tener acceso a sus resultados, o de informantes involucrados directamente en el teletrabajo en este período. No podemos dar la certeza de la confiabilidad estadística de la información recabada de estas diversas fuentes, pero ello no nos importa demasiado. Lo que pretendemos en este trabajo, es relevar de la forma más ordenada posible, la máxima cantidad de cuestiones problemáticas que aparecieron con la instalación masiva del teletrabajo y no el peso específico de cada problema relevado en relación a su conjunto.

El supuesto básico de este artículo, es que son estos problemas que las sociedades deberán afrontar de forma más consistente, una vez que la pandemia haya terminado. Y ello porque percibimos a la pandemia como un analizador histórico, como señalábamos previamente.

El esquema del artículo se inicia con un apartado en el que se intenta realizar una comparación entre la estructura de implantación del teletrabajo en las actividades productivas en Uruguay en relación a su implantación en Francia (ello porque no encontramos otros países que tuviesen información relativamente comparable). De todas formas, esta comparación nos permite vislumbrar la especificidad de esta inserción en Uruguay en relación a un país central. Además, porque al ver que está ocurriendo en un país central como Francia, puede prefigurar de alguna manera, la implantación de la modalidad de teletrabajo en el Uruguay del futuro.

En un segundo apartado nos referimos a los problemas que los propios tele trabajadores han experimentado en este breve pasaje por esta modalidad en el período actual en Uruguay. Intentamos confeccionar una tipología taxativa de problemas generales que hemos podido recabar, sin por ello ponderar su importancia. Para luego referirnos a los problemas que tuvieron específicamente nuestros docentes al tele enseñar o enseñar a distancia. Nuestra hipótesis es que de continuar con el teletrabajo luego de la pandemia, estos serán los problemas a los que necesariamente habrá que enfrentarse.

En un tercer apartado nos referiremos a una mirada sobre los problemas que trascienden a las primeras impresiones de los trabajadores sobre esta modalidad de trabajo. Impresiones generadas durante la pandemia,

como hemos señalado, para ver cómo los mismos toman mayor consistencia y quizás también mayor relevancia. Los relevamientos efectuados fundamentalmente a través de encuestas, están orientados a conceptualizar un campo de preocupaciones y de generación de futuras estrategias para neutralizar los efectos negativos del teletrabajo desde la perspectiva de los *managers*, empresarios, e incluso de los sindicatos.

En un cuarto apartado nos centraremos en una alternativa que aparece como central en los debates sobre la implantación del trabajo a distancia, el de las funciones que desempeñan los trabajadores en esta modalidad. Hipotetizamos que básicamente existen dos funciones claramente identificables y distinguibles: una es la de los trabajadores que realizan trabajo creativo, que son auténticos actores del trabajo, y otros que son simplemente operadores que realizan tareas que tienden a ser rutinarias y que deben ser fuertemente controladas a partir de un modelo predeterminado. Este clivaje entre estas dos categorías de trabajadores, que es emergente de la división del trabajo que se ha implantado en nuestras sociedades, marca distintas posibilidades de adoptar el teletrabajo, y por lo tanto distintas formas en que los trabajadores deben adaptarse a esta modalidad. Básicamente la distinción que percibimos es la de realizar el teletrabajo de forma parcial, combinándolo con el trabajo presencial, o un teletrabajo de tipo *full time* con muy poco o nulo acercamiento a los lugares físicos de las empresas o instituciones a las que pertenecen.

En un quinto apartado nos referiremos a las estrategias concretas de implementación del trabajo a distancia en las grandes empresas a nivel mundial, teniendo en cuenta no solamente el potencial impacto que puede tener sobre el empleo y sobre la organización del trabajo en sí, sino porque estas empresas son líderes en estos procesos de transformación del mundo productivo y de servicios y, posiblemente por fenómenos de imitación marcarán el rumbo a otras empresas. Teniendo así, efectos multiplicadores que transformarán las sociedades en las que vivimos.

En un sexto apartado, en prolongación del anterior, intentaremos demostrar algunos de los efectos colaterales de este proceso de cambio de las modalidades de trabajo, las transformaciones de las propias relaciones laborales que puede generar esta modalidad, para culminar señalando algunos de los desafíos que tendrán nuestras sociedades en el futuro.

Desde un punto de vista metodológico se utilizaron diversas técnicas que fueron desde las entrevistas en profundidad (por teléfono) a maestros y docentes que practicaron el teletrabajo en los momentos más álgidos de la pandemia, hasta el reprocesamiento de información estadística uruguaya e internacional a la que pudimos acceder y de análisis de conteni-

do de información periodística exhaustiva de toda la información que apareció sobre el teletrabajo en el diario *Le Monde*, en todos sus números y anexos especializados entre abril y julio de 2020. Se buscó metodológicamente articular el fenómeno del teletrabajo que se dio a nivel de nuestra sociedad local, con sus incidencias específicas a este nivel, con las del impacto que tiene la implantación del teletrabajo a nivel global, partiendo de la hipótesis de que posiblemente las consecuencias de su implementación a este nivel, en los países hegemónicos, también tendrán en el futuro, impacto sobre nuestra sociedad local.

1- La pandemia y el teletrabajo en Uruguay y en Francia

Es en este contexto de pandemia que se vuelve muy relevante y de mucha actualidad el teletrabajo, porque logra una suerte de cuadratura del círculo: el de trabajar eliminando una de las principales fuentes de las relaciones de proximidad como son las relaciones de trabajo en sus ámbitos tradicionales. Las cifras son contundentes, el 24% de los trabajadores en Uruguay trabajaron desde su casa de manera remota, realizando teletrabajo durante la pandemia. Solamente lo hacían el 4% antes de la pandemia (datos tomados del informe del Monitor de Trabajo de Equipos Consultores en el relevamiento de marzo del corriente año; todos los datos estadísticos del Uruguay que daremos provienen de esta fuente).

Esta eclosión del trabajo a distancia se dio en casi todo el mundo, pero con estructuras muy diferentes de implementación en cada país.

En Francia, por ejemplo, en 2017, los trabajadores que se desempeñaban en esta modalidad eran el 3,1% de la totalidad de los asalariados de las empresas privadas de ese país. Durante la pandemia pasaron a ser el 25,3% en las empresas privadas con más de 10 asalariados, según cifras del INSEE francés para marzo del corriente año. El Ministerio de Trabajo francés calcula que potencialmente el 30% de los asalariados (unos siete millones de trabajadores) podrían realizar teletrabajo en el futuro.

En Uruguay, el teletrabajo, si bien creció en todos los sectores de actividad, su crecimiento mayor fue en la educación, en donde, antes de la pandemia, realizaba teletrabajo solamente el 2% de los docentes y durante la pandemia creció hasta alcanzar un 63%. Estas cifras seguramente descenderán con la apertura de los centros educativos. Aun así, parecería que el teletrabajo a partir de esta experiencia masiva llegó para instalarse como actividad docente alternativa, como una opción complementaria válida.

El otro sector de actividad donde creció notablemente es el de las

actividades financieras, profesionales y científico técnicas, que pasó de un 5% que realizaban teletrabajo a un 59% durante la pandemia. (Es interesante señalar que, en este sector, en Uruguay se supera a Francia que llegó al 55,3% de la muestra de esta actividad en el informe anteriormente citado.) También en este sector de actividad, es posible que el teletrabajo tenga en el corto plazo un retroceso con la apertura de los bancos, con el retorno a un ejercicio profesional personalizado y con una reapertura de los laboratorios y otras actividades científicas. Sin embargo, también aquí seguramente el trabajo a distancia pasará a ser de forma creciente, una de las modalidades de trabajo que se implantarán, y no necesariamente de forma marginal.

En el sector de la industria, de la construcción y de los servicios básicos en Uruguay, según el informe de Equipos, tele trabajaban antes de la pandemia solamente el 5% de sus trabajadores, y con la pandemia crecieron un 6% más, llegando a un 11%. Crecieron, por lo tanto, en más de un 100%. Sin embargo, todavía el 89% de los trabajadores asalariados de este sector de actividad no realiza teletrabajo. En Francia, en el mismo sector, se alcanzó durante la pandemia al 25,3% de los trabajadores. Para alcanzar esta cifra en Uruguay, se requerirían algunas transformaciones estructurales de cierta relevancia, para que las empresas pequeñas y medianas (PME) que generan el 70% de los empleos, adopten esta modalidad, como señaló Verónica Alaino, Investigadora de mercado de trabajo del BID, en una teleconferencia. Esta investigadora observó que las PME son en términos generales las que menos pueden adoptar la modalidad del teletrabajo.

2- Percepción de las dificultades para realizar trabajo a distancia durante la pandemia en Uruguay

Acogerse a esta modalidad del teletrabajo generó un conjunto de dificultades que intentamos enumerar, pero sin evaluar su generalidad ni su importancia; estas son: (a) no contar con las adecuaciones tecnológicas necesarias para realizarlo, en muchos casos; (b) sin haber recibido ninguna formación previa sistemática; (c) sin acomodamientos físicos en el hogar para realizar teletrabajo en la inmensa mayoría de los casos; (d) sin una adecuada negociación previa con los otros miembros de la familia en cuanto a tiempos dedicados al trabajo y a otras actividades del hogar; (e) con la utilización compartida de los equipamientos para realizar esta actividad. Ello particularmente cuando hay niños y adolescentes en el hogar que realizaban clases a distancia, e incluso cuando algún otro miembro del hogar necesitaba los equipamientos también para tele trabajar; (f) sin

un ajuste de protocolos y compromisos en las relaciones de trabajo con las jerarquías inmediatas cuando los tele trabajadores son subalternos, como tampoco con los compañeros en la coordinación del trabajo colectivo; (g) por la transferencia, por parte de la empresa, de los costos del equipamiento y de conexión a los tele trabajadores para poder trabajar.

Todo ello fue, y todavía es sin lugar a duda, una proeza para todos los que se incorporaron a esta modalidad de trabajo de golpe. El poco ruido de protestas en torno a esta modalidad, por ser encarado así de repente, es también una muestra de voluntad de salir adelante y de solidaridad ante la gravedad de la situación que se vive, e incluso de la "buena onda" en general, que acompañó esta incursión masiva en el teletrabajo en un momento muy especial. Sin embargo, esta experiencia notable no nos puede llevar a engaño, este proceso se hizo con dificultades, tensiones de distinto tipo que ponen en duda su continuidad bajo estas condiciones de ejercicio. Tanto la sociedad como el Estado deberán encarar rápidamente la serie de problemas generales antes mencionados y otros que surjan, más específicos a los distintos sectores de actividad.

Quizás en donde aparecen más visibles las disfunciones del sistema y del teletrabajo en la práctica, es justamente en el trabajo docente a distancia, porque en él todos los temas generales toman características particulares. La inadecuación de la tecnología, particularmente para los sectores más desfavorecidos de la sociedad fue notable, y de no resolverse esta modalidad la brecha educativa seguramente se ampliará. Los docentes que hemos podido consultar, son conscientes de ello y el tema los preocupa. Se agrega la falta de formación específica tanto en los aspectos tecnológicos en teletrabajo, o en formación didáctica en esta modalidad a distancia en la inmensa mayoría de docentes de los tres niveles de enseñanza. Ello hizo que los docentes se fatigaran mucho al encarar tareas para las que no estaban preparados, se sintieran muy solos ante esta experiencia primigenia. O sea, por un lado, se sintieron poco acompañados y con poca contención en la gran mayoría de los casos. A ello se le suma que el hecho de que el teletrabajo rompe con la docencia en un espacio cerrado, tal como se realiza en las aulas, porque el teletrabajo admite de hecho potencialmente observadores externos a la actividad docente en sí. Y, además, estos observadores externos son, muchas veces, los propios padres de los alumnos. Todo ello generó una nueva fuente de inseguridad para los docentes, e incluso dificultó la necesaria espontaneidad reactiva de los docentes frente a las demandas o preguntas de sus propios alumnos. Otro problema que se percibió fue la inadecuación de los hogares para realizar teletrabajo, en particular para las madres y padres, jóvenes docentes y con hijos, ya que cada uno debía trabajar muchas veces sin poder aislarse físi-

camente para desarrollar su teletrabajo. A ello se agrega la complejidad de la coordinación del teletrabajo específico del docente, con el cuidado y el apoyo que debían dar a sus hijos en, justamente, los cursos que recibían a través del teletrabajo por parte de otros docentes. Todo ello generó situaciones de un enorme estrés que tuvieron, en ocasiones con consecuencias muy negativas en las relaciones intrafamiliares. Finalmente, se careció de la negociación de las relaciones sociales y laborales con las propias jerarquías administrativas, que tuvo que ser inventada porque tampoco las autoridades estaban preparadas para esta situación emergente por falta de experiencia en esta modalidad específica de trabajo. Todo ello generó un sentimiento de aislamiento y de desaliento en los docentes. Sentimiento de aislamiento que se vio fortalecido por la falta de posibilidad de compartir y sintetizar experiencias con otros colegas, en sus tareas cotidianas de docencia.

Se han generado otros problemas generales, de los cuales aún no se percibe el impacto, pero que probablemente aparecerán en el futuro, como por ejemplo los problemas de salud vinculados al teletrabajo. Problemas tales como las enfermedades profesionales producidas por trabajar ante una pantalla, los posibles accidentes de trabajo en el hogar, entre otros, como veremos más adelante.

3- La percepción de los problemas a afrontar en un futuro inmediato desde la perspectiva de los actores del mundo de trabajo

Aparecen nuevos problemas en aquellos lugares en donde la modalidad del teletrabajo ya ha sido implantada desde hace más tiempo que el de la pandemia. Fenómenos que todavía no se dan en el Uruguay, pero a los que hay que estar atento porque pueden aparecer con cierta rapidez.

La consultora internacional Work Any Where, en una encuesta realizada a principios de mayo a 6.500 trabajadores en países desarrollados, señala que el trabajo a distancia ha hecho caer la motivación de los trabajadores de manera alarmante. Las razones que aparecen como más centrales son el exceso de regulación de temas inmediatos que impiden la toma de cierta distancia para la realización de una reflexión acerca de lo que se está realmente haciendo. Otra de las razones aducidas por los encuestados, está vinculada con el cambio de la modalidad en la comunicación. Algunos reconocen que no tienen la cultura de comunicarse por los medios tecnológicos, ya que "todo" se arreglaba anteriormente oralmente en interacciones en algunos minutos presenciales. Señalan que hoy en día, hay que seguir protocolos e incluso acordar entrevistas por asuntos

muy simples. Además, también se señala que la trasmisión por escrito lleva mucho más tiempo que la realizada oralmente y cuando se realizan los intercambios en pantalla, esta pierde toda posibilidad de espontaneidad, particularmente en conversaciones de múltiples personas.

Un gerente de recursos humanos de una empresa multinacional (citado en este informe), señala que con el teletrabajo "los comportamientos tóxicos se han vuelto nocivos". Los *managers* que requieren controlar a sus trabajadores, antes realizaban un control visual poco intrusivo, hoy con el teletrabajo este control se hace mucho más explícito, y ello pesa muy fuertemente sobre el ánimo del trabajador que se siente "espiado todo el tiempo". En algunos casos lleva incluso a situaciones de *burn out*.

Aun así, la experiencia vivida en este período de pandemia no genera necesariamente opiniones mayoritariamente negativas. En la encuesta del INSEE en Francia antes mencionada, se señala que el 24% de los entrevistados percibió la experiencia del teletrabajo de forma muy satisfactoria, mientras que un 56% lo percibió como satisfactoria y solamente un 19% la percibió como poco satisfactoria o nada satisfactoria. Estas opiniones deben sin embargo ser contextualizadas en un momento histórico de cierre temporal de muchas empresas y del consiguiente pasaje a seguro de paro total o parcial de cifras muy relevantes entre los asalariados franceses. Los que pudieron realizar teletrabajo se zafaron de esta situación traumática y de pérdida de ingresos. Quizás una pauta de ello nos la da otra de las preguntas del mismo cuestionario en donde un 41% de los encuestados dice estar favorable a volver al régimen de teletrabajo puntualmente y un 32% sostiene que lo haría regularmente. En otra encuesta similar, realizada por CORONA - Work FR, con base en 1.540 respuestas, sostiene que el 60% de los tele trabajadores consideran que sus condiciones de trabajo mejoraron durante el confinamiento. Pero ante la pregunta de si les gustaría continuar con este régimen de trabajo, el 44% respondió que estaría dispuesto a hacerlo "de tiempo en tiempo", un 14% "lo más posible", un 1,7% "todos los días" y un 25,3% "tanto como antes". Es decir, en gran parte la satisfacción con el teletrabajo está ligada a que este régimen sea parcial y combinado con el trabajo presencial en los lugares tradicionales en donde trabajan.

Es importante señalar que los jóvenes en estas encuestas aparecen como reticentes al teletrabajo, lo que parece sorprendente por su mayor capacidad para dominar las tecnologías. Sin embargo, entre los que rechazan el teletrabajo se encuentran sobre representados los jóvenes. Ello puede tener múltiples causas: (a) el que no sean todavía jefes de hogar y por lo tanto el teletrabajo lo perciben de hecho como una reducción de

su autonomía porque se les obliga a trabajar en ámbitos en donde tienen fuertes dependencias sociales; (b) además, al ser jóvenes, generalmente su inserción es reciente en las empresas, y por ello se les encargan tareas rutinarias de teletrabajo, (c) pero lo que parecería que más les pesa, es el hecho que sienten la necesidad de trabajar en relaciones de proximidad tanto con sus jerarcas directos, como con los otros miembros del equipo, y ello para sentirse formando parte del colectivo de trabajo en el que quieren tener una inserción plena. Como veremos más adelante, existen empresas que no son partidarias del teletrabajo para sus trabajadores más jóvenes.

En Uruguay, durante la pandemia, el 21% de los jóvenes de entre 18 y 29 años tele trabajan estando por debajo del promedio general, 24%, y es inferior al de las personas que tienen entre 30 y 39 años que llegaron al 31%, e incluso inferior al de los que tienen más de 50 años que son el 24%, idéntico al promedio general. Solamente superan a los de entre 40 y 49 años que trabajan el 20% en esta modalidad.

Comenzamos a percibir reclamos de una normativa específica al teletrabajo. Es relevante que esta exigencia de regulación provenga a veces de los propios empresarios. Aurelie Jean, empresaria en algoritmos aplicados y Romain Mouton dirigente de RM Conseil y presidente del Grupo Giverny (grupo de reflexión sobre la responsabilidad social de la empresa) sostienen, en un artículo publicado en *Le Monde* el 2 de junio 2020, que, desde una perspectiva que es muy favorable al teletrabajo como es la suya, es imprescindible dar a los trabajadores nuevas garantías de sus derechos.

Señalan la necesidad de que se regule el horario de conexión y de desconexión como mecanismo de minimizar la cuasi desaparición de la frontera de lo público y lo privado en su vida. Según ellos, esta frontera debe estar claramente regulada, necesidad por otro lado que se hizo evidente en la docencia a distancia en nuestro país durante estos meses de pandemia como hemos visto.

Una segunda dimensión que proponen que sea regulada, es la garantía de nuevos derechos vinculados a la salud de los trabajadores. Particularmente los referentes a los riesgos psicosociales y musculo-esqueléticos de los trabajadores que realizan teletrabajo. (Otra encuesta realizada en este caso en el Reino Unido, reafirma esta misma necesidad señalando que las quejas alrededor de este problema están creciendo notablemente.) En esta temática, también debería estudiarse el cómo sería la regulación de los accidentes de trabajo de los tele trabajadores en sus domicilios. Por ejemplo, si alguien se quema con una cafetera porque el teletrabajo se realiza en la cocina del hogar, ¿debe ser considerado como accidente de trabajo? En un sentido más amplio: ¿se deben regular las condiciones de

trabajo físicas del teletrabajo en el hogar tal como se realiza en las fábricas? ¿Quién controla estas regulaciones?, ¿son los inspectores de trabajo?

Una tercera área de preocupaciones de estos dos empresarios es la amenaza de la intrusión de las tecnologías en nuestra propia vida. Sostienen que están generando sesgos a partir de los propios procesos de la concepción de su utilización. Sesgos de tipo cognitivo que, por ejemplo, ya existen entre los propios creativos de la tecnología. Discriminación involuntaria, pero no por ello menos real, particularmente a segmentos poco representados en esta actividad. En concreto, la discriminación que se realiza hacia las mujeres, los *seniors* y las personas de color se puede proyectar a través del teletrabajo.

A partir de la encuesta realizada en el Reino Unido, mencionada arriba (de la que no tenemos las referencias concretas sino a través de las citaciones que aparecen en distintos informes), Christophe Degris, del European Trade Union Institut (ETUI), dando un punto de vista desde su perspectiva sindical señala que además de los problemas musculo-esqueléticos (antes mencionados), aparecen también como problemática la cada vez menor actividad física de los trabajadores que trabajan en esta modalidad, los horarios de trabajo cada vez más largos e irregulares, las crecientes dificultades en el sueño, el desequilibrio entre la vida profesional y privada. Además, se adquiere un sentimiento de aislamiento personal que se vuelve muy acuciante. Todo ello aumenta el *stress*, "el sentimiento de hostigamiento moral" por parte de la jerarquía, el *burn out*, e incluso, los intentos de suicidio. (Es de recordar que la tasa de suicidio por razones laborales ha aumentado notablemente en Europa en los últimos años.) Como se puede percibir entre la perspectiva de algunos empresarios y algunos representantes de la perspectiva sindical, hay muchas coincidencias en la detección de los problemas a atender.

Aun así, el autor en su informe del ámbito sindical, sostiene que el mayor riesgo es que: "el desarrollo durable del teletrabajo masivo podría llevar a la erosión progresiva de las unidades estructurantes de nuestro modelo social". Por ello propone:

(a) "lugares de trabajo virtual" que permitan al tele trabajador juntarse (a la distancia) para compartir e intercambiar sus experiencias de trabajo con sus compañeros de trabajo.

(b) La elaboración de "unidades de tiempo de trabajo" específicas para el teletrabajo, compatibles con la vida privada, construyendo por ejemplo "playas horarias" de desconexión de los servidores de las empresas con el fin de impedir "realmente" la prolongación de las jornadas de

teletrabajo. Esta propuesta, si llega a ser adoptada, es muy importante. Ello favorece el control por parte de la Inspección de Trabajo ya que esta no se haría en las casas de los trabajadores, sino en las propias empresas, para ver si están respetando las "playas horarias".

(c) La creación de "unidades de acción" reinventadas que permitan nuevas formas virtuales de organización del trabajo en equipo y de la reorganización de la representación colectiva.

Christophe Degris finaliza el informe señalando que es necesario seguir profundizando en temas como el del papel de la Inspección del Trabajo en este nuevo contexto, los costos del equipamiento de los tele trabajadores individuales (este problema puede presentarse en Uruguay ya que, solamente al 61% de los mismos, se les proporcionaron equipos y/o materiales para realizar su tarea. Es decir, al 39% no se les proporciona, según el informe de Equipos consultores).

El consultor de los sindicatos también denuncia las evaluaciones de los rendimientos a partir de un "management algorítmico" (volveremos sobre este tema más adelante), los costos de la formación, y finalmente, la ausencia del ejercicio de los derechos sindicales y de nuevas formas de acción colectiva.

4- Los tipos de funciones y relaciones sociales de los tele trabajadores

Hasta ahora hemos tratado la irrupción del teletrabajo en la pandemia como si esta modalidad de trabajo fuese homogénea para todos los trabajadores que la realizan. De aquí en más intentaremos mostrar que detrás de esta aparente homogeneidad pre-existen funciones distintas que cumplen distintas categorías de trabajadores. Y que, por lo tanto, tienen relaciones de trabajo que también son diferentes.

Más allá de lo ya señalado, hay muchos ejemplos que muestran que los nuevos problemas que surgen del teletrabajo requieren soluciones sistémicas generales. Estos problemas van a concentrarse diferencialmente según las funciones que los trabajadores realizan. Y ello, más allá de la condición contractual con la que realizan el trabajo.

En el lenguaje cotidiano de los *managers* de recursos humanos, muchas veces se utiliza para diferenciar a los trabajadores la distinción *white collars* (cuellos blancos) y *blue collars* (cuellos azules). Distinción que en la década de los años cuarenta o cincuenta del siglo pasado describía la diferencia entre los empleados y los obreros. En el mundo de trabajo actual, penetrado por la informática, esta distinción ha sido resemantizada. Por

un lado, se desarrolla un trabajo de tipo mecánico y rutinario que requiere un control regular y, por otro, un trabajo creativo muy apreciado en las empresas. En el primer caso a estos últimos se les denomina a veces *blue collars* y a los segundos *white collars*, como en el pasado, pero ahora con un contenido distinto.

El sociólogo Philippe Zarifian, inspirándose en el filósofo Spinoza, distingue los dos modelos de trabajo a mi entender de forma más precisa que con la utilización de los símiles antes mencionados. Al de *blue collars* lo denomina "operador" y al *white collars*, "actores de trabajo". Nuestra constatación es que esta distinción se prolonga en el teletrabajo como veremos más adelante (Zarifian Philippe, 1995, "Du modèle de l´opération au modèle de l´action", en Bidet J. y Texier J. *La crise du travail*, Ed. PUF).

Este autor sostiene que nos encontramos ante un trabajo cuyos operadores, cuando estos lo realizan, desconocen, al menos parcialmente, las razones del por qué realizan su tarea. Por lo tanto, su trabajo, para que llegue a ser eficiente, debe estar (a) fuertemente pautado previamente, y (b) controlado desde el exterior por un jerarca inmediato que lo supervisa. Es en este sentido que son operadores.

La otra situación que encontramos es la de los actores de trabajo que, según él, es un modelo en donde el trabajador debe estar permanentemente activo en el sentido de que debe estar pronto a intervenir en, y sobre eventos, pero también y sobre todo en proyectos (que, de hecho, son eventos anticipados).

Esto implica que, en este modelo de trabajo, se elimina todo procedimiento basado en prescripciones del contenido mismo del trabajo, que sean anticipadas y que provengan del exterior (por ejemplo, de las jerarquías). Otro aspecto fundamental de este modelo de trabajo, es de la importancia que tiene la dimensión discursiva en el propio trabajo. Esta dimensión discursiva aumenta notablemente con respecto a la de los operadores, ya que este modelo de trabajo exige, de forma permanente, una comunicación fluida y argumentada por parte de los trabajadores entre ellos y con su jerarquía inmediata. Es necesario explicitar toda la argumentación necesaria para dar cuenta de la validez de las acciones concretas que son necesarias para llegar a un proceso productivo a buen término. Estas comunicaciones en el colectivo, además, llevan a discusiones que pueden girar en torno a temas como la calidad, el costo, los plazos de realización, las innovaciones, etc. Finalmente, como última característica particular de este modelo de actores de trabajo, es la de que el mismo es juzgado por el hecho de ser un servicio realizado a un destinatario (cliente o usuario). Y, a partir de este supuesto, en la propia producción material

se establece intrínsecamente, una relación de servicio, aunque se esté realizando la producción de un objeto "material". Es desde esta perspectiva que se puede definir el trabajo por sus efectos útiles, y ser por lo tanto apreciado (evaluado) por ello, y no por la cantidad de unidades de trabajo realizadas, como sería el caso más común en la evaluación del trabajo de los operadores antes mencionados.

En este modelo de actores de trabajo, el teletrabajo se inserta el trabajo de los "creativos", ya que lo que se busca es su iniciativa y su creatividad, que perfectamente pueden realizarse a distancia en ciertas condiciones. Porque son actividades que casi por definición, requieren libertad, en sentido práctico, del propio trabajador. Pero esta creatividad, que buscan los demandantes de la misma, no se funda en su capacidad de imaginar, sino en su capacidad de comprender las necesidades del otro, y del auto reconocimiento y de la potencia efectiva que emerge en su accionar. Los operadores del primer modelo pueden hacer solos su teletrabajo casi de forma indefinida. Ello, en la medida en que se les dé el material de trabajo, las normas y el protocolo a seguir, y tengan un control externo que supervise su trabajo. En el caso de los actores de trabajo, los que incorporan una dimensión creativa en él, necesariamente requieren trabajar colectivamente de forma "cara a cara" en ciertos momentos cruciales del proyecto que realizan. Ello debido a la creciente complejidad de los mismos y a la necesaria complementación de competencias de distinto origen y de distinto nivel teórico y práctico para su ensamblaje, incluso para amalgamarlas siempre buscando alcanzar la comprensión de las demandas del otro. Todo ello requiere una fuerte cohesión del grupo y, por lo tanto, una fuerte humildad de todos los trabajadores a cierto nivel, para que sea posible. Es por ello que es mejor hablar de "co-actuar" en estos casos, que hablar de cooperar (ya que este término describiría la cooperación entre operadores).

De todo ello se desprende esquemáticamente que el teletrabajo puede ser una actividad de tiempo completo para los operadores, pero debe ser solamente una parte del trabajo total del actor de trabajado, porque se hace imprescindible el encuentro y el intercambio "cara a cara" de los trabajadores en este modelo de trabajo. Cuanto esté más ligado el colectivo, hay más posibilidades de que se realice un trabajo creativo. Por ejemplo, nos llamó la atención la información que proviene de una empresa en Francia, la que administra el transporte metropolitano en París, la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). Durante esta pandemia ha montado programas de apoyo a los trabajadores creativos cuando estos son padres, contratando a docentes que ayuden a sus hijos con los cursos a distancia que reciben.

Basándose también en Spinoza y, en este caso, en su caracterización de pasiones, Zarifian se proyecta sobre las actitudes de los trabajadores constreñidos a otro modelo de trabajo. Sostiene que el modelo de trabajo de operadores despierta usualmente pasiones negativas, tales como el odio a su superior jerárquico, la envidia de algún colega, el sentimiento de fatalidad ante la pérdida del trabajo, etc. Todo ello, inscripto en un fuerte sentimiento de miedo. A mi entender, Zarifian no señala que en muchos casos estas pasiones negativas se superan, desarrollándose pasiones positivas tales como el "compañerismo" entre operadores, e incluso a veces, una fuerte "solidaridad de clase". Pero, más allá de las pasiones que puede favorecer, positivas o negativas, de una forma o de otra, este modelo de trabajo genera las condiciones de fuertes tensiones entre los *managers* y los tele trabajadores, que es lo que perciben varias de las encuestas antes mencionadas.

Un aspecto de estas relaciones tensas ha sido estudiado académicamente por la socióloga Marie Anne Dujardier (2015), en su libro *Le management desincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail* (Ed. La Découverte). En esta investigación la autora hace hincapié en el hecho de que la supervisión a distancia, es decir, en un contexto de teletrabajo, adquiere visos mucho más autoritarios que los que se realizan "cara a cara". Y que, además, esta supervisión se realiza siguiendo modelos de gestión de recursos humanos abstractos, por ello los denomina "desencarnados". O sea, modelos que no toman en cuenta ni las circunstancias ni el contexto en los que se realiza el teletrabajo.

En cuanto a las "pasiones" que despierta el modelo de los actores del trabajo, Zarifian señala que, entre las pasiones positivas en este tipo de organización altamente especializada, pero también altamente socializada, aparece la amistad y el respeto a los colegas, el orgullo por el trabajo bien hecho y particularmente la utilidad del mismo, la esperanza en progresar en sus conocimientos y en sus aptitudes, y sobre todas las cosas, la generosidad que este contexto favorece. Todas ellas, para este autor, aparecen como las principales pasiones positivas en este modelo. Las posibles pasiones negativas no las analiza. Pensamos nosotros, a partir de nuestra experiencia de investigación en estas áreas, que se encuentra el desaliento e incluso el desaliento y/o la depresión por el miedo a no estar a la altura de la tarea y defraudar tanto a la jerarquía como a sus propios compañeros de proyecto, o de algo así como quedarse enfrentado a la "página en blanco", como les sucede algunas veces a los escritores. Es decir que las expectativas puestas en ellos no correspondan a los resultados obtenidos. Pensamos que esta pasión negativa es un componente que para muchos de estos actores de trabajo es una fuente de creciente inseguridad, que a

veces se transforma en *burn out* e incluso deriva en suicidio laboral. (Esta última problemática se expande en la producción de las grandes industrias y servicios europeos.) O como alternativa, que se fuguen a otras funciones, como puede ser la de tener responsabilidades burocráticas.

No hay pues un paraíso terrenal para ningún tipo de trabajadores subalternos.

5- Estrategias de diseño para implementar el teletrabajo por parte en empresas multinacionales

En una conferencia a sus empleados retransmitida *on line*, Mark Zuckerberg, de Facebook, estima que el 50% de los mismos podrán trabajar en sus casas de aquí a cinco o diez años. De los 45.000 empleados que, en marzo, frente a la pandemia, pasaron al teletrabajo, fueron consultados si querían hacerlo de forma permanente o no. En la encuesta realizada a tales efectos, un 40% respondió que estaba muy o al menos un poco interesado a continuar haciéndolo, mientras que el 50% estaría muy interesado en volver rápidamente a sus oficinas. El 60% sería favorable a una "mezcla" entre trabajar en sus casas y en las oficinas. De los que estaban muy interesados en realizar todo su trabajo a través del teletrabajo, el 75% lo haría por la posibilidad de mudarse de su residencia actual. Esta evolución en cuanto a la modalidad de trabajo de Facebook no tiene nada de filantrópico, según Zuckerberg: "El fin último es hacer nuestro trabajo mejor" y no el de ofrecerle a todo trabajador, "el máximo de flexibilidad", que pueden querer individualmente. De hecho, el objetivo primero del trabajo a distancia, es el desarrollar este régimen entre los ingenieros experimentados. Los otros, aparte de los que se requiere su presencia en las oficinas por el tipo de tareas que realizan, son los jóvenes que no tendrán acceso al teletrabajo. Es que, en esta categoría, los jóvenes, e incluso debutantes, también prefieren trabajar de forma presencial en las oficinas. Más allá de ello, lo que busca esta empresa de California es obtener, a partir del teletrabajo, ciertos beneficios, cómo, por ejemplo, el de aumentar o al menos igualar la productividad que tiene la empresa hoy en día, pero con un mejor reclutamiento que el que se viene dando actualmente, y una "fidelización" de los trabajadores más calificados en este ramo, en un ámbito de alta competencia.

La estrategia parecería ser la de generar las mejores condiciones de trabajo para fidelizar a los ingenieros más experimentados. Pero frente a los jóvenes, la estrategia de fidelización pasa más bien por una búsqueda de cohesionarlos en su grupo de trabajo en primera instancia, y por otro, a un nivel distinto, el de fidelizarlos a la propia empresa. Ello, a través de su presencia constante en la misma.

Esta preocupación por temas cercanos al de la fidelización de los trabajadores a las empresas, aparece también en Europa. En una encuesta realizada en Francia por los *managers* de la Asociación Nacional de Dirección de Recursos Humanos (ANDRH), surge que el 88% de sus asociados piensa que, con la implementación del teletrabajo, puede existir una pérdida de cohesión de estos trabajadores, con respecto al resto. Que más del 25% de sus asalariados trabajando en teletrabajo lo realizan dos días por semana, lo que significa teletrabajo parcial. Ello corresponde a lo que es considerado óptimo en Suiza. Roncati J. y Magré N. (2020. "Le Télétravail pour Nuls". Ed. Etudes) señalan, luego de un estudio realizado a partir de una encuesta en empresas suizas, que el óptimo de rendimiento y de satisfacción para los trabajadores, es el de no superar los dos días de teletrabajo por semana, trabajando el resto de la misma en su oficina. Finalmente, en otra encuesta realizada por la consultora Malakoff (2020) se sostiene en sus conclusiones que el 39% de los trabajadores que realizan teletrabajo resienten una degradación de la calidad de los "lazos sociales" con otros trabajadores de la empresa, lo que confirma lo que se había señalado antes y que, debemos considerar como la antesala de la pérdida de fidelidad a la empresa.

Para culminar, hablaremos de una reunión de 15 gerencias de recursos humanos de empresas multinacionales que se realizó en París el 22 de junio 2020 sobre la temática del teletrabajo, con el telón de fondo de la pandemia. En esta reunión se señaló que es necesario tener en cuenta una nueva categorización que se agrega a las que ya hemos hecho referencia, y que no concuerda necesariamente con las grillas de salarios de las categorías socio laborales. Esta nueva categorización formulada conceptualmente, pero sin trasladarla mecánicamente a tener una correspondencia con las retribuciones que se pagan, es la de los "indispensables", y los que no lo son tanto. Y entre estos "indispensables" están comprendidos tanto los trabajadores que realizan tareas creativas o sea son actores de trabajo, como también algunos operadores de la categorización que realiza Zarifian. Ello muestra que este reconocimiento por parte de la empresa, también debe ser tenido en cuenta en cuanto a la acuidad de la problemática de la "fidelización" de los trabajadores a su empresa. También se afirmó que era necesario renegociar con los sindicatos los acuerdos sobre el teletrabajo, que de imponerse esta modalidad sería necesario reducir las escalas jerárquicas en las empresas. Por otro lado, señalaban que con el teletrabajo aparecía una muy fuerte dispersión en las condiciones de trabajo de cada trabajador ya que estos trabajaban en sus respectivos hogares. O sea, una situación nueva que era necesario abordar y ver cómo se encaraba. En términos generales el tono de las presentaciones en la

reunión estaba orientado por una filosofía humanística, discutiendo con base en criterios de justicia y de equidad, sin embargo, en lo atinente a los despidos por la reducción de la actividad económica en esta coyuntura de pandemia, el discurso se volvía de un tono económico como justificación de las medidas a tomar.

Reflexiones finales

En 1972, Alvin Toffler, en su libro *El choque del futuro*, había previsto el desarrollo del teletrabajo como el trabajo del futuro. Sin embargo, este pronóstico tardó casi 50 años en transformarse en una realidad incuestionable y solamente a partir de la pandemia que estamos viviendo.

Creemos además que esta realidad del teletrabajo encierra dos modelos diferentes, aunque seguramente complementarios. El de los actores del trabajo y el de los operadores. Y la percepción de los problemas, aunque muchas veces sean de tipo general, muchas veces son proyecciones de uno de los modelos sobre el conjunto de los trabajadores que realizan tele trabajo, aunque muchos trabajen en las condiciones del otro modelo. Pienso, por ejemplo, que los problemas musculo-esqueléticos son más problemas de los operadores que de los actores del trabajo. En estos últimos, quizás los problemas sicosociales deben ser más relevantes o por lo menos, ser de distinta naturaleza que los problemas sicosociales de los operadores.

Creemos que el teletrabajo *full time* es una posibilidad de los trabajadores operadores, e incluso en algunos casos, deseada por los mismos. Pero no lo es en el caso de los actores del trabajo, para quienes el teletrabajo debe ser parcial y, aparentemente con un límite aceptable de dos días a la semana. Y ello, tanto porque los trabajadores necesitan de una presencia física con sus jerarquías y compañeros como para realmente alcanzar el propio objetivo de su trabajo, que es el de realizar un trabajo creativo. Pero nuevamente aquí se proyecta la visión desde un punto de vista sobre el conjunto de los tele trabajadores.

Ante esta realidad, la tarea de los managers se desdobla. Por un lado, se debe controlar el trabajo de los operadores y encontrar una forma de hacerlo con respecto a los mismos cuando trabajan a distancia, pero a su vez, que este control no sea excesivamente invasivo, y, por lo tanto, no se vea como un hostigamiento al trabajador operativo. Pero, por otro lado, como lo hemos señalado, cuando se trata de actores de trabajo, los managers se ven obligados a crear las mejores condiciones para que estos trabajadores sean creativos.

El propio concepto de condiciones de trabajo puede querer decir cosas muy distintas, en un caso se trata principalmente de evitar las enferme-

dades y los accidentes de trabajo, y estas preocupaciones para los empresarios y los managers pueden tener connotaciones humanísticas, pero también económicas: reducir los seguros de enfermedad y de accidentes y reducir las jornadas perdidas por esa causa. En el otro modelo, las condiciones de trabajo están vinculadas a crear las mejores situaciones para realizar un trabajo creativo y se extienden no solamente a las actividades de trabajo en sí sino muchas veces a su entorno, incluso tomando en cuenta aspectos lúdico-recreativos del ambiente de trabajo. Todo ello para que el trabajador se sienta en las mejores condiciones para trabajar.

¿No sería posible intentar fusionar ambos modelos en uno? No somos filósofos, y la realidad social nos dice que este proceso no se está dando en esa dirección sino en la dirección contraria. Más bien se tiende a fortalecer la división del trabajo que lleva a cumplir las dos funciones por separado. Más allá que en la práctica, muchas veces el mismo trabajador realice actividades de ambos modelos.

Para los empresarios, el contexto de la pandemia generó la necesidad de adoptar estrategias alternativas para que sus empresas siguieran produciendo en este contexto enrarecido pero, a su vez, como hemos visto, les abrió posibilidades de mejorar de distintas formas su rentabilidad en el futuro. Es sin embargo importante que, con el horizonte que se les presenta, que se les abre como perspectiva, aparezca el tema de la "fidelidad", ya no el de la clientela sino la de sus propios trabajadores, porque aparentemente el teletrabajo, el trabajo a distancia desde sus casas, abre para los propios tele trabajadores más facilidades para tener comunicaciones con colegas externos a sus empresas y por lo tanto les brinda mayores posibilidades de irse de ella si encuentran condiciones de trabajo que le son más favorables a su entender. Con lo que entra en el horizonte de sus posibilidades, de forma casi constante y no accidental, lo de buscar mejores condiciones de trabajo y de remuneración en otras empresas sin por ello tener que modificar demasiado sus rutinas de trabajo, porque seguiría haciendo lo mismo en la modalidad de teletrabajo.

No es casualidad que las empresas que se van a embarcar en una estrategia de teletrabajo masivo, lo inicien con aquellos que ya tienen mucho tiempo en la empresa y por lo tanto un capital social dentro de ella y un capital cultural propio de la empresa, que seguramente perderían al abandonarla. Es decir, se comienza el teletrabajo con los trabajadores que le son más fieles porque es de su interés de serlo. (Sería interesante discutir la problemática de la fidelización desde las teorías del "todo mercado" pero este no es el fin de este trabajo.)

Para los sindicatos, en este caso, aunque solamente tenemos la expresión de un asesor sindical, vemos que tienen preocupaciones similares

a algunas de los managers, pero les agregan preocupaciones más generales sobre los cambios en el ordenamiento de la sociedad y particularmente el de la posible pérdida de vigencia de los mecanismos de diálogo y concertación social.

Pero, en términos generales, el horizonte de preocupaciones que tienen los empresarios, de los managers y de los sindicatos sobre el teletrabajo, es la empresa en términos generales. Consideramos sin embargo que el impacto del teletrabajo es también relevante en cuanto a cambios significativos en toda la sociedad globalmente considerada.

Por ejemplo, la estrategia del teletrabajo por parte de las empresas tendrá impacto tanto sobre el urbanismo como sobre la organización del espacio de los hogares e incluso indirectamente sobre el funcionamiento de múltiples servicios de proximidad.

La estrategia antes mencionada de Facebook de orientarse a tener un 50% de empleados en teletrabajo, hace que se desplacen al menos parcialmente de California, donde están sus principales centros de trabajo, hacia otras ciudades que no tienen una fuerte tradición de trabajo informático y dentro de ellas muy posiblemente hacia barrios periféricos de estas ciudades. Con la masividad del teletrabajo, el papel simbólico de sus edificios pasa a un segundo plano.

En París, según la INSEE, las inmobiliarias especializadas en oficinas perciben que la demanda se ha reducido en un 14%, y probablemente sea el inicio de una tendencia relativamente constante vinculada a la implementación masiva del teletrabajo. Es cierto que en parte se debe a que en este período de pandemia ha bajado la demanda de alquiler de oficinas, pero lo que muestra que no es un fenómeno ligado exclusivamente a la pandemia, sino una tendencia en la que muchos de los contratos de alquileres vencidos no se renuevan. Y la razón es que las empresas prevén reducir considerablemente sus oficinas en la movida de orientarse al teletrabajo. Se considera que esto tendrá un impacto muy relevante en barrios de torres para oficinas como por ejemplo Neuilly o La Défense. Estas estrategias de reconfiguración de las empresas y su impacto en las ciudades, tiene mucho que ver con el costo muy alto de la renta urbana.

En complemento a estos movimientos de mucho impacto en la desconcentración de trabajadores de oficina, ha aparecido una nueva forma de alquiler de locales para esta actividad, que se inició en Estados Unidos pero que se está expandiendo muy rápidamente en Europa. Este es el sistema del *co-working*. Este sistema es una nueva forma de alquileres de oficinas que en general son muy pequeñas, y pensadas para ser comparti-

das por distintas oficinistas, nunca más de cuatro, que pueden pertenecer a distintas empresas, y se orientan fundamentalmente al teletrabajo. El alquiler de estas oficinas para el *coworking*, se realiza por plataformas de empresas especializadas en esta nueva actividad. Los contratos pueden ser también muy cortos, incluso solo por un mes, con lo que captan también a muchos trabajadores independientes que se dedican al teletrabajo. A ello se le agrega algunos cafés o bares, que también ofrecen ámbitos para realizar *coworking*, acondicionando parte de sus espacios para que se pueda teletrabajar.

Finalmente, se está innovando también en una nueva forma de utilizar el espacio de manera racionalizada desde el punto de vista de su costo, intentando maximizar el tiempo de su utilización. A esto se le denomina, los *flex-offices*. En este caso, se trata de arreglos por los cuales uno debe ordenar todos sus materiales de trabajo al culminar la jornada porque posiblemente al día siguiente algún otro oficinista ocupará este lugar. No se puede decir que este último sistema de trabajo y de organización del mismo tendrá un crecimiento en el futuro, porque, según encuestas, el 51% de los trabajadores que se desempeñan en este régimen no se sienten cómodos en él. Pero más allá de estos nuevos modelos que permiten el teletrabajo, por mucho tiempo, el ámbito mayor de trabajo en esta modalidad será en los hogares. Y por ello, en la medida que esta modalidad implicará a millones de trabajadores, lo que es más previsible es que los arquitectos de interiores tendrán mucho trabajo para adaptar y racionalizar el espacio a esta nueva función, que se incorpora a las otras del hogar.

A ello se debe agregar que, es muy probable una transformación importante del mercado de trabajo en el plano espacial en la adopción masiva del teletrabajo. No hay estimaciones si el mismo generará más o menos puestos de trabajo, pero lo que sí se estima, es que habrá migraciones de trabajadores tanto por el hecho de que las empresas sigan buscando regiones e incluso países de menores niveles salariales para reclutar tele trabajadores. Simultáneamente estos trabajadores, en la medida que las distancias a los centros de trabajo dejan de ser una limitación para sus hábitats, se mudarán a lugares de menor costo de renta urbana pero, a su vez, buscando mejor calidad de vida. En Isle de France, departamento lindero con París, se estima que se perderán en un corto plazo unos 150.000 puestos de trabajo.

Todos estos son efectos colaterales que ya están apareciendo con el teletrabajo y que se fortalecerán con su futura implantación masiva. Pero otras formas de cambio generadas por el teletrabajo son las transformaciones en la propia naturaleza de las relaciones de trabajo en un futuro

cercano y de modo inesperado en ciertos tipos de trabajo. Por ejemplo, mencionábamos la posibilidad de que los padres puedan observar cómo los docentes ejercen su trabajo con sus hijos, y ello a cualquier nivel educativo. Este solo hecho modifica las condiciones de la relación docente-alumnos, pero además genera la posibilidad de una crítica potencial o real, individual o colectiva a la forma de hacer docencia. Crítica que incluso puede debilitar la posición del docente en su propia institución de enseñanza. Su fundamento es quizás, el pasaje de una relación docente, maestro o profesor-alumno de naturaleza privada a una relación pública o semi pública. Creo que en donde más se puede llegar a percibir este cambio es justamente en los primeros años educativos, o sea en los jardines de infantes y las escuelas primarias.

Si este fenómeno del cambio de la naturaleza de las relaciones sociales, tomara características específicas para cada situación, en términos generales consideramos que lo que cambiaría es el peso de la dimensión afectiva en las relaciones laborales y ello en todas sus formas de manifestación. Es cierto que las relaciones de trabajo a distancia son una aplicación de la comunicación a distancia, y que esta modalidad ya existe desde hace muchos siglos: las cartas, el telégrafo, el teléfono, etc., han hecho que las comunicaciones a distancia no nos resulten un fenómeno desconocido.

Es por ello que nos pudimos plegar al movimiento de trabajo a distancia masivo durante la pandemia aunque con alguna dificultad, como señalamos, pero no de tipo insalvable. Sin embargo, consideramos que toda comunicación a distancia conlleva una pérdida de la dimensión afectiva o emotiva en la propia relación. Se nos puede decir que esto no es necesariamente así, que existen sublimes cartas de amor, de odio o de cualquier otro sentimiento en ellas. Sin embargo, sabemos lo difícil que nos es trasmitir nuestros sentimientos, aun por este medio, y cuántas veces esperamos poder llegar a tener relaciones personalizadas para hacerlo.

Creemos que las relaciones de trabajo a distancia, no son para nada una excepción a través de una pantalla y esto es lo que se percibe por parte de los empresarios al introducir las problemáticas de la fidelidad, de la posibilidad de un quiebre en la identidad única y global de los trabajadores en la empresa, etc., como preocupación de los managers. Similares preocupaciones tendrán los sindicalistas, que deberán afrontar los problemas de la fidelidad a los sindicatos, del fraccionamiento en los colectivos de trabajadores, aun en los lugares mismos de trabajo, etc. Pero, sobre todo, el riesgo de una pérdida de comunicación empática entre los sindicatos y las clases populares, quizás no tanto en lo atinente al trabajo, pero sí en relación a todo otro tipo de problemas que afrontan estas clases sociales.

Y es necesario tener en cuenta que todo ello conforma el mundo de vida de los trabajadores. Y si ello pasa, los sindicatos tendrán una pérdida global de la principal fuente de su capacidad de comunicación y construcción de identidad en todas las clases populares, hoy en día, en Uruguay.

Con las relaciones a distancia en el trabajo, en el teletrabajo, seguramente se amplíe la dimensión instrumental de las relaciones de trabajo desplazando así a las otras dimensiones de la misma. Y ello no necesariamente porque las relaciones presenciales no sean relevantes, estas continuarán existiendo, pero el que una parte sustantiva de las relaciones de trabajo se "instrumentalicen" notablemente, seguramente hará que el mundo en que vivimos sea cada vez más frío, y nos sintamos cada vez más solos.

Montevideo, Julio 2020

Referencias bibliográficas

Alaino Verónica (mayo 2020). Investigadora de mercado de trabajo del BID. Teleconferencia.

Asociación Nacional de Dirección de Recursos Humanos (ANDRH) de Francia, que realiza encuestas periódicas.

Aurelie Jean. (2 de junio 2020). Empresaria en algoritmos aplicados y Romain Mouton dirigente de RM Conseil y presidente del Grupo Giverny (Grupo de reflexión sobre la responsabilidad social de la empresa). Artículo en *Le Monde*.

Consultora Malakoff. (2020). Consultora francesa especializada en empleo y Trabajo. Realiza encuestas a solicitud de clientes.

CORONA - Work. (2020). Consultora Francesa. Informe de encuesta.

Degris Christian. Informe para el European Trade Union Institut (ETUI).

Dujardier, Marie Anne. (2015). *Le management desincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Ed. La Découverte.

Equipos Consultores (Uruguay). (2020). A partir de su Monitor de Trabajo. "Informe sobre teletrabajo en Uruguay".

INSEE. (2020). Servicio oficial de estadísticas de Francia. Informe sobre teletrabajo.

Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) (mayo 2020). Información aparecida en *Le Monde*.

Roncati J. y Magré N. (2020). *Le Télétravail pour Nuls*. Ed. Etudes. Suiza.

Toffler, Alvin. (1970). *El choque del futuro*.

"Work any ware". (abril 2020). (Consultora internacional). Informe publicado por *Le Monde*.

Zarifian, Philippe. (1995). Du modèle de l´opération au modèle de l´action", en Bidet J. y Texier J. *La crise du travail*. Ed. PUF.

Zuckerberg, Marc. (2020), Realizar nuestro trabajo mejor. Conferencia "on line" a sus trabajadores. Reseñado en Artículo de *Le Monde* en junio 2020.