

## Teletrabajo, género y conflicto laboral durante la pandemia del COVID-19 en Uruguay

SILVIA FRANCO

Universidad de la República  
[sfrancov@psico.edu.uy](mailto:sfrancov@psico.edu.uy)

DANIEL GONZÁLEZ

Universidad de la República  
[daniel.gonzalez@psico.edu.uy](mailto:daniel.gonzalez@psico.edu.uy)

MARÍA ANA FOLLE

Universidad de la República  
[mfolle@psico.edu.uy](mailto:mfolle@psico.edu.uy)

NATALIA OTTONELLO

Universidad de la República  
[nottonello@psico.edu.uy](mailto:nottonello@psico.edu.uy)

**Resumen:** El teletrabajo, implementado como medida sanitaria, evidenció y profundizó desigualdades estructurales en la organización del trabajo. Este estudio explora el bienestar subjetivo de quienes trabajaron bajo esta modalidad, analizando diferencias según género y tipo de contrato. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas a una muestra intencional de personas de una organización burocrática. El análisis temático y descriptivo de frecuencias muestra que las mujeres, especialmente aquellas con vínculos laborales precarios y responsabilidades de cuidado, enfrentaron condiciones más desfavorables y reportaron mayores niveles de malestar psicológico. Las desigualdades en el acceso a recursos, la sobrecarga por tareas reproductivas y la falta de apoyo institucional incidieron negativamente en su experiencia laboral y su bienestar.

**Palabras clave:** desigualdades de género, teletrabajo, trabajo productivo y reproductivo, salud, transformaciones de la organización del trabajo

**Recibido:** 30 de abril de 2024. **Aprobado:** 19 de septiembre de 2025.

## Introducción

En las últimas décadas, el mundo del trabajo ha sufrido transformaciones radicales.<sup>1</sup> Desde el declive de la era industrial europea en los años setenta del siglo XX hasta la consolidación de una economía financiera global, se produjeron cambios sustanciales en la organización del trabajo, impulsados por procesos de flexibilización e intensificación de la precarización laboral. Estas modificaciones impactaron profundamente en la vida de quienes componen la “clase-que-vive-del-trabajo”, redefiniendo sus formas de existencia y su lugar en el sistema productivo.<sup>2</sup> El avance del capitalismo, en estrecha relación con los desarrollos tecnológicos e informacionales, ha intensificado esta dinámica, generando procesos productivos cada vez más automatizados y robotizados,<sup>3</sup> y modificando las condiciones materiales del trabajo, su organización, sus tiempos y sus espacios. La algoritmización del trabajo, entendida como la inserción de instrucciones computacionales rígidas, ha limitado la autonomía de las y los trabajadores, restringiendo su capacidad de intervenir creativamente en sus tareas.<sup>4</sup> Como resultado, se impuso un modelo de gestión centrado en la vigilancia digital, la disponibilidad plena y la desarticulación de los tiempos personales y laborales.<sup>5</sup>

En este contexto, el teletrabajo se expandió como una modalidad paradigmática del nuevo orden digital. Aunque en muchos países, incluido Uruguay,<sup>6</sup> existían las condiciones tecnológicas para implementarlo —como

---

<sup>1</sup> Las autoras y el autor han contribuido en forma sustancial en el diseño del estudio, el análisis y la interpretación de los datos, así como en la escritura, la revisión del manuscrito y la aprobación de su versión final. Son responsables del trabajo y del contenido aquí publicado, y agradecen a Victoria Gambetta por su colaboración en los análisis estadísticos.

<sup>2</sup> Ricardo Antunes, *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo* (Buenos Aires: Herramienta, 2005).

<sup>3</sup> Ricardo Antunes, *Coronavirus: o trabalho sob fogo cruzado* (San Pablo: Boitempo, 2020).

<sup>4</sup> Miriam Wlosko, “Salud, subjetividad y trabajo”, *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 7/5 (2023).

<sup>5</sup> Véanse Ximena Roncal Vattuone, “Teletrabajo y capitalismo de vigilancia”, *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23/1 (2021): 181; y Shoshana Zuboff, *La era del capitalismo de vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder* (Barcelona: Paidós, 2020).

<sup>6</sup> En Uruguay, desde 2006, niños, niñas y adolescentes de educación primaria y secundaria aprenden con el uso de una computadora, mediante los planes Ceibal y Cardal. Ceibal es el acrónimo de Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea y Cardal es el nombre de la ciudad donde se inauguró el Plan Ceibal. Véase Uruguay, Normativa y avisos legales del Uruguay. Proyecto de conectividad educativa de informática básica para el aprendizaje en línea, Decreto 144/2007, 18/04/ 2007.

acceso a internet, digitalización estatal y bancarización electrónica—, su puesta en marcha masiva durante la pandemia del COVID-19 ocurrió de forma abrupta, sin planificación ni preparación previa.<sup>7</sup> Esta transformación radical del espacio productivo generó una reorganización forzosa tanto del tiempo como del espacio de trabajo y de la vida personal, haciendo que trabajadores y trabajadoras se autoorganizaran y autogestionaran<sup>8</sup> en hogares donde a la vez convivían múltiples actividades escolares, laborales y domésticas.<sup>9</sup> Este fenómeno tuvo efectos particulares en las mujeres, quienes históricamente han sostenido las tareas de cuidado en los hogares. Por ello, resulta fundamental observar cómo se vivió esta modalidad laboral desde una perspectiva de género.

El presente artículo examina el impacto del teletrabajo en el bienestar subjetivo de trabajadoras y trabajadores durante la pandemia del COVID-19, con énfasis en las desigualdades de género puestas de manifiesto en este contexto. El análisis se realiza con base en un cuestionario aplicado en una organización pública estatal de carácter burocrático ubicada en Montevideo, Uruguay, a fines de 2021, en el marco de las medidas sanitarias que incentivaron el trabajo a distancia.

El objetivo general de esta investigación fue identificar diferencias de bienestar subjetivo en quienes teletrabajaron durante la pandemia, según su identidad sexo-genérica y el tipo de contrato. Se buscó observar en qué medida las condiciones materiales (recursos tecnológicos, mobiliario, espacio), las demandas domésticas y las tensiones entre demandas simultáneas y antagónicas afectaron la experiencia del teletrabajo y el bienestar de quienes trabajaban. Esta investigación se inscribe en una línea de estudios que problematiza los efectos de la organización del trabajo sobre la salud y el bienestar, desde un enfoque que incorpora la dimensión subjetiva del trabajo humano. Aporta una mirada situada que se nutre de una perspectiva materialista feminista, la cual permite comprender el modo en que la doble jornada de trabajo —productiva y reproductiva— incide en la experiencia subjetiva del trabajo a distancia.

A continuación, se presentan las principales nociones conceptuales que dan sustento al estudio, seguidas por una exposición de antecedentes, la

---

<sup>7</sup> Patricia Altamirano, Mariana Barrera Scholtis, Mariela Demaria y Cecilia Ferrero, “Teletrabajo en contexto pandemia: análisis de dimensiones en relación al tiempo y espacio”, en *Mundo del trabajo y las organizaciones en transformación: desafíos sociales, políticos y éticos*, ed. Carlos Pulido Cavero y Luis Torres Arce (Arequipa: Aletheya E.I.R.L., 2021), 333-357.

<sup>8</sup> María Fernandina Alonso Fabregat y Eva Cifre, “Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología”, *Papeles del psicólogo*, 22/ 83 (2002): 55-61.

<sup>9</sup> Anabel Suso Araico, “Brecha de género y digitalización: ¿dónde nos encontramos?”, *Tiempo de Paz*, 141 (2021): 42-50.

descripción de la metodología empleada, la presentación de resultados, su discusión y, finalmente, las reflexiones que derivan de la investigación.

## Nociones conceptuales

Históricamente, trabajadoras y trabajadores han debido defenderse, adaptarse y resistir frente a las exigencias y las restricciones inherentes al proceso y la organización del trabajo.<sup>10</sup> El teletrabajo en pandemia tuvo evidentes consecuencias en la vida cotidiana de las personas, al superponer el trabajo productivo con el reproductivo. En este sentido, Patricia Altamirano *et al.* afirman que, otrora, los tiempos y los espacios del trabajo público remunerado y del privado doméstico o reproductivo estaban diferenciados; esto permitía una planificación de las tareas en función de la disponibilidad de cada ámbito.<sup>11</sup> Desde esta postura, las fronteras de tiempos y espacios se desdibujan en lo que hace a la planificación del tiempo para cada tarea. Las demandas, de naturaleza distinta, ponen en tensión el tiempo del trabajo doméstico, difícil de controlar debido a necesidades primarias que deben ser atendidas para garantizar el bienestar y la propia vida, con el del trabajo productivo. El cierre simultáneo de los espacios presenciales de trabajo y de los centros educativos generó una sobrecarga en el trabajo doméstico,<sup>12</sup> expresada en la demanda de cuidados y el acompañamiento de la educación de los niños y las niñas, así como en la necesidad de mayor disponibilidad de dispositivos de conectividad (celulares, *tablets*, ordenadores y *laptops*) dentro del hogar. La capacidad de acceso a estos dispositivos generó desigualdades respecto al rendimiento en el trabajo y produjo divergencias entre personas de un mismo sector. Debido a las diferencias de género, las mujeres aún cuentan con mayor carga de trabajo doméstico que los hombres,<sup>13</sup> por lo que, según Elisabet Almeda y Karina Batthyány, esta desigualdad no solo se acentuó durante la pandemia, sino que reforzó situaciones de violencia doméstica y tuvo repercusiones sobre el bienestar, la salud y el ocio.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Julio César Neffa, *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio* (Buenos Aires: CEIL-CONICET, 2015).

<sup>11</sup> Altamirano *et al.*, “Teletrabajo en contexto pandemia”.

<sup>12</sup> Elisabet Almeda Samaransch y Karina Batthyány, “Género, desigualdades sociales y pandemia por Sars-Cov-2”, *Revista Española de Sociología*, 30/3 (2021): a61.

<sup>13</sup> Altamirano *et al.*, “Teletrabajo en contexto pandemia”.

<sup>14</sup> Véanse Almeda y Batthyány, “Género, desigualdades”; Sebastián Rojas Navarro, María Alejandra Energici, Nicolás Schöngut-Grollmus y Samanta Alarcón Arcos, “Im-posibilidades del cuidado: reconstrucciones del cuidar en la pandemia de la Covid-19 a partir de la experiencia de mujeres en Chile”, *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*, 45 (2021): 101-123; e Yamylé Rodríguez Sotomayor, Alfredo Pardo Fernández e Ileana Castañeda Abascal, “La conciliación vida laboral-

Este escenario trajo elevados niveles de estrés y ansiedad asociados a altas demandas laborales (trabajo en plazos ajustados, simultaneidad de tareas y nivel de atención elevado) y a un bajo control sobre los métodos, los procesos y los tiempos de trabajo, modulados por un reducido apoyo social de compañeros, compañeras y personal de supervisión.<sup>15</sup> Las diversas desigualdades preexistentes fueron acentuadas por la inmediata implementación del teletrabajo como medida preventiva de contagios por COVID-19, así como la superposición del trabajo productivo y reproductivo, que produjo malestar en las personas, particularmente en las mujeres.<sup>16</sup> Algunas autoras hacen notar lo imprevisto de estas medidas y la transformación de la vida cotidiana, a lo que denominan “compatibilización forzada”.<sup>17</sup>

En general, podemos afirmar que la serie de estudios relevados sobre los efectos del teletrabajo anuncia una clara tendencia referida a que las mujeres fueron quienes manifestaron un mayor malestar con esta modalidad en el periodo de pandemia.<sup>18</sup> Concretamente, según algunas autoras, las y los

---

vida familiar y la salud de las mujeres en tiempos de COVID-19”, *Revista Cubana de Salud Pública*, 48 (2022).

<sup>15</sup> Raúl Payá Castiblanque y Ricard Calvo Palomares, “Culturas organizacionales que refuerzan la intensificación del trabajo a través de recursos digitales y su impacto sobre la salud laboral”, *Revista Prisma Social*, 29 (2020): 25-57.

<sup>16</sup> Véanse Catalina Arteaga-Aguirre, Valentina Cabezas-Cartagena y Fernanda Ramírez-Cid, “Mujeres, teletrabajo y estrategias de cuidados en el contexto de pandemia en Chile”, *Revista CS*, 35 (2021): 11-39; y Soraya Del Pilar Carranco Madrid, Hugo Jofre Vera Molina y Carlos Alejandro Vera Jara, “Estrés laboral en personal de salud modalidad teletrabajo a propósito del COVID-19: casos de estudios en Guayaquil y Salitre, durante el periodo 2020-2021”, *RECIMUNDO, Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5/3 (2021): 4-18.

<sup>17</sup> Valeria Silvina Pita, Viviana Norman, Laura Pasquali, Cynthia Benzon y María Paula Lozano, “Trabajo, pandemia y feminismos. La experiencia de la Asamblea de Trabajadoras en Tiempos de Pandemia (Argentina, 2020)”, *Revista Latinoamericana de Trabajo y Trabajadores*, 4 (2022): 87-125, <https://doi.org/10.48038/revlatt.n4.61>

<sup>18</sup> Véanse Alejandro Muros Polo, “El derecho a la seguridad y salud de los teletrabajadores antes y después del nuevo coronavirus”, *Revista Inciso Derecho*, 23/1 (2021); Valentina Ramos, Carlos Ramos-Galarza y Eduardo Tejera, “Teletrabajo en tiempos de COVID-19”, *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54/3 (2020); Gabriela Benza y Gabriel Kessler, “¿Qué nos enseñan las ciencias sociales sobre el impacto del covid-19 en América Latina?”, *Cuestiones de Sociología*, 26 (2022): e138; Adam Rosario-Rodríguez, Andrés Cruz-Santos y Juan A. González-Rivera, “Demandas Tecnológicas, Laborales y Psicológicas del Teletrabajo durante la Pandemia por COVID-19”, *Ciencias de la Conducta*, 35/1 (2020): 157-178; Jorge Baquero Aguilar, “De la reciente regulación del teletrabajo en las Administraciones Públicas y de la necesidad de una precisa concreción vía negociación colectiva desde la perspectiva de género”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8/4 (2020): 106-145; María Belén Fernández Collados, “¿Es el teletrabajo

trabajadores que cumplieron tareas en la modalidad digital, respecto a quienes no lo hicieron, refirieron un mayor grado de intensificación y mayores demandas psicológicas por exposición incrementada a trabajar en plazos muy estrictos o ajustados, por mantenimiento de la atención en niveles altos o muy altos y por atender varias tareas a la vez. También manifestaron un menor grado de control y de autonomía sobre su trabajo, y menos probabilidades de elegir el orden de las tareas, los métodos de trabajo, el ritmo de producción o la distribución y la duración de las pausas de trabajo. A todo ello se añade, como ya se mencionó, el reducido apoyo social que estas personas recibieron tanto de sus compañeras y compañeros de trabajo como de su supervisión.<sup>19</sup>

El enfoque feminista materialista ha aportado herramientas fundamentales para comprender las relaciones entre trabajo, género y desigualdad. Desde la década de 1970, diversas autoras comenzaron a cuestionar la concepción tradicional del trabajo centrada en su dimensión mercantil, visibilizando que el trabajo doméstico y de cuidados —realizado mayoritariamente por mujeres— también produce valor, sostiene la vida y constituye una forma específica de explotación en el sistema capitalista.<sup>20</sup>

Estas perspectivas han subrayado que las formas históricas de organización del trabajo son sexistas y clasistas, y que la división sexual del trabajo no es natural, sino socialmente construida. El trabajo reproductivo —aquello que garantiza la vida cotidiana: alimentación, limpieza, cuidado, educación— ha sido invisibilizado y desvalorizado, a pesar de su rol central en la reproducción de la fuerza de trabajo y, por ende, del capital.<sup>21</sup>

Las feministas materialistas, en diálogo con autores como Karl Marx, han coincidido en concebir la historia como lucha de clases situada, en entender la naturaleza humana como producto de las relaciones sociales y en asumir que el conocimiento social se configura a partir de procesos colectivos en

---

una fórmula de conciliación de la vida personal, familiar y laboral?”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 10/1 (2022): 193-209; y Paulina Osorio-Parraguez, Catalina Arteaga-Aguirre, Catherine Galaz Valderrama e Isabel Piper-Shafir, “Consecuencias psicosociales de las medidas COVID-19 en mujeres mayores y madres trabajadoras en Chile”, *Psicoperspectivas*, 20/3 (2021): 30-42; Suso Araico, “Brecha de género y digitalización”.

<sup>19</sup> Payá Castiblanque y Calvo Palomares, “Culturas organizacionales”.

<sup>20</sup> De Silvia Federici, véanse *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo* (Madrid: Traficante de sueños, 2018); y *Reencantar el mundo: el feminismo y la política de los comunes* (Buenos Aires: Tinta Limón, 2020).

<sup>21</sup> Véanse Arteaga-Aguirre et al., “Mujeres, teletrabajo y estrategias”; y Eva Karina Peña-Contreras, María del Carmen Calderón-López, Paúl Arias-Medina y Cristina Sacaquirin Rivadeneira, “Teletrabajo, trabajo no remunerado y violencia de género en el Ecuador durante la pandemia por COVID-19”, *Maskana*, 12/2 (2021): 11-18, <https://doi.org/10.18537/mskn.12.02.02>

transformación.<sup>22</sup> Sin embargo, han puesto el énfasis en que la explotación no es únicamente económica, sino también sexual y reproductiva, lo que habilita una crítica al androcentrismo implícito en ciertas lecturas marxistas.

Durante la pandemia, esta desigual distribución del trabajo productivo y reproductivo se profundizó. La superposición del teletrabajo con las tareas de cuidado —a menudo realizadas en el mismo espacio y tiempo— evidenció lo que algunas autoras denominaron “compatibilización forzosa”.<sup>23</sup> Las mujeres, especialmente aquellas con hijas e hijos u otras personas dependientes a cargo, asumieron una “jornada múltiple”, debiendo responder simultáneamente a demandas laborales, familiares y domésticas sin que existiera una redistribución del trabajo dentro de los hogares. Asimismo, el cierre de las instituciones educativas y de los espacios de cuidado para niños, niñas y adolescentes produjo un aumento del trabajo doméstico, el cual repercutió sobre todo en las mujeres.<sup>24</sup> En este contexto, el enfoque de género se vuelve indispensable para analizar las condiciones del teletrabajo y sus efectos diferenciales tanto en mujeres y varones como en distintos regímenes laborales. Ignorar esta dimensión —como ocurre, por ejemplo, en normativas como la Ley 19978/2021 de teletrabajo en Uruguay, que no incorpora una perspectiva de género— supone perpetuar las brechas y las desigualdades estructurales que atraviesan el mundo del trabajo.<sup>25</sup>

El análisis del trabajo no puede desvincularse de sus efectos sobre la salud y el bienestar subjetivo de quienes lo ejercen. Desde esta perspectiva, el bienestar laboral se concibe como una construcción social e histórica en la que interactúan múltiples dimensiones: las condiciones materiales de trabajo, la posibilidad de actuar con autonomía y creatividad en el propio proceso de trabajo, intervenir sobre la propia tarea y la significación que esta adquiere en la vida cotidiana.<sup>26</sup> Así, el trabajo no es solo un medio de subsistencia, sino

---

<sup>22</sup> Federici, *El patriarcado del salario*.

<sup>23</sup> Véanse Altamirano *et al.*, “Teletrabajo en contexto pandemia”; y Soledad Martínez-Labrín, Bruno Bivort, José Sandoval Díaz y Cory Duarte Hidalgo, “Conflicto trabajo-familia de mujeres en situación de teletrabajo a partir de la contingencia sanitaria por COVID-19 en Chile”, *Revista de Investigaciones Feministas*, 13/1 (2022): 77-88, <https://dx.doi.org/10.5209/infe.77850>

<sup>24</sup> Florencia Amábile, Marisa Bucheli, Cecilia González y Cecilia Lara, “Gender differences in domestic work during COVID19 in Uruguay”, Documentos de Trabajo (working papers) n.º 1221 (2021), <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ude:wpaper:1221>

<sup>25</sup> Graciela Giuzio y Mariselda Cancela, “Teletrabajo e inequidades de género”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9/1 (2021): 410-426.

<sup>26</sup> Véanse Christophe Dejours, *La banalización de la injusticia social* (Buenos Aires: Topía Editorial, 2006); e Yves Clot, “Clínica da Atividade”, *Horizontes*, 35/3 (2017): 18-22.

un proceso subjetivante que involucra afectos, saberes y deseo de realización personal. La noción de salud adoptada en este enfoque trasciende la simple ausencia de enfermedad. Se vincula con la capacidad de vivir plenamente, de asumir responsabilidades y de actuar sobre el propio hacer. Cuando el trabajo se torna una “actividad contrariada” —es decir, cuando las personas no pueden ejercer su saber hacer, desplegar creatividad o apropiarse del sentido de su tarea—, emergen formas específicas de sufrimiento psíquico.<sup>27</sup> Este malestar no se reduce a los factores de riesgo tradicionales, sino que también se origina en la imposibilidad de transformar, decidir o incidir en el desarrollo de las actividades productivas, generando sufrimiento y desgaste.<sup>28</sup>

El contexto de pandemia agudizó este fenómeno. La instalación abrupta del teletrabajo produjo una reorganización del espacio laboral que muchas veces implicó la intensificación del trabajo, la pérdida de límites entre lo profesional y lo personal, y el deterioro de los vínculos laborales.<sup>29</sup> A esto se sumó la ausencia de condiciones ergonómicas, el uso compartido de dispositivos tecnológicos, la falta de apoyo institucional y una generalizada sensación de aislamiento, factores todos que impactaron directamente en la salud mental de las personas.<sup>30</sup> En este marco, se vuelve relevante considerar el poder de actuación sobre la tarea como un eje central en la preservación de la salud en el trabajo. Allí donde las personas pueden decidir, transformar y apropiarse de su hacer, se construyen posibilidades de bienestar; cuando ese poder es cercenado por falta de recursos y por estructuras rígidas, controladoras o hiperproductivistas, lo que emerge es el desgaste, la frustración y el sufrimiento subjetivo.

El trabajo ha sido históricamente concebido como una actividad económica y también como un proceso mediante el cual el ser humano se produce a sí mismo. Desde una perspectiva materialista, el trabajo humano implica la transformación de la naturaleza mediante el uso de facultades físicas, sociales y mentales, constituyéndose así en una práctica que forma subjetividades, estructura vínculos sociales y otorga sentido a la existencia.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Clot, “Clínica da Atividade”.

<sup>28</sup> Edith Seligmann-Silva, *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo* (San Pablo: Cortez Editora, 2011).

<sup>29</sup> Martínez-Labrin *et al.*, “Conflicto trabajo-familia”.

<sup>30</sup> Véanse Ramos *et al.*, “Teletrabajo en tiempos de COVID-19”; y Fernando G. Benavides, Marcelo Amable, Cecilia Cornelio, Alejandra Vives, Lino Carmenate Milián, Douglas Barraza, Dinora Bernal, Michael Silva-Peñaherrera y Jordi Delclos, “El futuro del trabajo tras la COVID-19: el papel incierto del teletrabajo en el domicilio”, *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46 (2021): e31.

<sup>31</sup> Véanse Antunes, *Los sentidos del trabajo*; y Mauricio Lazzarato y Antonio Negri, *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad* (Río de Janeiro: DP&A Editora, 2001).



Esta noción del trabajo como “actividad viva” se contrapone a su reducción en el capitalismo contemporáneo a “trabajo muerto”; es decir, trabajo mecanizado, despojado de creatividad y desconectado de su dimensión subjetiva.<sup>32</sup> El proceso de desantropomorfización del trabajo —acentuado por la lógica de la producción digital, el control algorítmico y la racionalidad gerencial— despoja al sujeto de su capacidad de decidir y de participar activamente en la construcción de su tarea, lo cual incide directamente en su salud mental y en su relación con el mundo.<sup>33</sup> Desde la perspectiva de la clínica de la actividad y de la psicodinámica del trabajo, el trabajo no es solo un medio de subsistencia, sino un proceso subjetivante que involucra afectos, saberes y deseo de realización personal, siempre que exista margen para la implicación subjetiva.<sup>34</sup>

El teletrabajo, tal como fue implementado durante la pandemia, de manera urgente, puso en tensión estas dimensiones. Si bien permitió la continuidad de tareas desde el hogar, también trajo consigo una intensificación de la productividad, un desdibujamiento de los límites entre lo productivo y lo reproductivo, y una exposición constante a la vigilancia digital. Las tecnologías, al mismo tiempo que habilitan, también pueden imponer modos de hacer que limitan la expresión subjetiva y amplifican el control.<sup>35</sup>

Finalmente, la subjetividad de quienes trabajan se ve interpelada por una narrativa de adhesión corporativa y autogestión que, en contextos de precarización, se transforma en una exigencia contradictoria: hacer más con menos, sostener el trabajo sin reconocimiento, asumir responsabilidades sin poder real de decisión.<sup>36</sup> Esta dinámica paradójica configura en las producciones subjetivas un espacio fértil para la emergencia de malestar, ansiedad y desgaste mental, ubicando a quien trabaja en el lado perdedor.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> Antunes, *Coronavirus: o trabalho sob fogo cruzado*.

<sup>33</sup> Véanse Zuboff, *La era del capitalismo de vigilancia*; y Wlosko, “Salud, subjetividad y trabajo”.

<sup>34</sup> Véanse Clot, “Clínica da Atividade”; y Dejours, *La banalización de la injusticia social*.

<sup>35</sup> Véanse Roncal Vattuone, “Teletrabajo y capitalismo de vigilancia”; y Oscar Molina, Alejandro Godino y Alba Molina, “El control del Teletrabajo en tiempos de COVID-19”, en *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales. De la Gran Recesión a la Pandemia*, 7 (2021): 57-70.

<sup>36</sup> Payá Castiblanque y Calvo Palomares, “Culturas organizacionales”.

<sup>37</sup> Véanse Marcia Hespagnol Bernardo, Heloísa A. De Souza, Johanna Garrido Pinzón y Eduardo A. Kawamura, “Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas”, *Universitas Psychologic*, 14/5 (2015): 1613-1623; y Leny Sato y Marcia Bernardo Hespagnol, “Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem”, *Ciência Saúde Coletiva*, 10/4 (2005): 869-878.

La relevancia de este estudio radica en que Uruguay cuenta con condiciones de infraestructura tecnológica que, si bien pudieron facilitar —en cierta medida— el teletrabajo, lo cierto es que no garantizaron su implementación en condiciones de equidad. De este modo, dada la experiencia en contextos de emergencia sanitaria y reorganización del trabajo, el estudio aporta elementos para la reflexión, en orden a pensar políticas públicas, de trabajo y de cuidado más justas y con enfoque de género.

## Metodología

El presente artículo expone parte de los resultados de un estudio más amplio realizado en una organización estatal ubicada en Montevideo, ciudad capital de Uruguay, durante la pandemia del COVID-19 en 2021. El objetivo de la investigación fue analizar los efectos de la organización del trabajo sobre la salud de las personas mediante la aplicación de un cuestionario. Dado el contexto específico en el que se llevó a cabo, se incorporó el análisis del trabajo a distancia o teletrabajo, explorando esta modalidad mediante la comparación entre distintos grupos diferenciados por edad, sexo y tipo de contrato, entre otras variables. Si bien se trata de una indagación exploratoria, cuyos resultados no permiten generalizaciones, sus hallazgos invitan a reflexionar sobre una práctica laboral en expansión, cuya regulación es aún incipiente.

Este estudio adopta una *metodología mixta*, de carácter exploratorio-descriptivo, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de analizar la experiencia del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 en una organización pública estatal de Uruguay, poniendo el foco en las diferencias del grado de bienestar subjetivo según género y tipo de contratación. El estudio forma parte de un proyecto mayor sobre condiciones de trabajo en la administración pública uruguaya, con énfasis en salud. El enfoque busca capturar tanto *las tendencias generales y los patrones diferenciales* (a través del análisis estadístico) como *las subjetividades, los sentidos y las experiencias situadas* que emergen en la práctica del trabajo remoto (a partir del análisis temático de comentarios de las y los participantes en el estudio).

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario con preguntas cerradas y escalas validadas, incluyendo el cuestionario de la Organización Internacional del Trabajo<sup>38</sup> sobre condiciones del trabajo a distancia y la

---

<sup>38</sup> Organización Internacional del Trabajo, “Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio” (2020), [https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS\\_758333/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_758333/lang-es/index.htm)

escala de malestar psicológico de Ronald Kessler *et al.* (K6),<sup>39</sup> validada para estudios poblacionales, que mide síntomas como ansiedad, depresión, culpa, fatiga e inquietud (rango de puntuación: de 0 = bienestar subjetivo a 4 = malestar severo). Asimismo, se incorporó una pregunta específica sobre si se buscó ayuda psicológica durante el periodo evaluado. El instrumento se completó con preguntas abiertas acerca de la valoración general del teletrabajo durante la pandemia, así como sobre las reflexiones y las experiencias relacionadas con esta modalidad. Además, se relevaron datos sociodemográficos, entre ellos el tipo de contrato, el acceso a recursos tecnológicos y las condiciones del espacio doméstico, así como la existencia de demandas familiares o de cuidados que pudieran interferir con la jornada laboral.

La *población* del estudio incluyó a 160 personas trabajadoras del sector administrativo (tareas de atención al público, trámites, archivo, etc.) en una organización burocrática del Estado uruguayo, ubicada en la ciudad de Montevideo, que respondieron el cuestionario. De ella se extrajo una muestra intencional conformada por aquellas personas que efectivamente teletrabajaron durante los meses previos a la recolección de datos. El 57% (86 personas) contestó afirmativamente a la pregunta: *¿Trabajó desde su casa debido a las restricciones de distanciamiento social relacionadas con COVID-19 durante los últimos 6 meses?* De las respuestas obtenidas, el 60,2% correspondió a mujeres (54) y el 36,9% a varones (32). Respecto a la modalidad de contratación, el 81% del total de participantes ocupaba cargos presupuestados (efectivos), el 16% tenía contratos a término, el 3% correspondía a pasantías o convenios y el 1% incluía a personas en comisión provenientes de otros organismos.

La aplicación se realizó durante el horario de trabajo en los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2021, en un total de 17 pequeños grupos. Se informó sobre las consideraciones éticas de la aplicación y el carácter voluntario, anónimo y confidencial de las respuestas; cada participante firmó un consentimiento informado.

El análisis de datos se realizó mediante un abordaje mixto. Por un lado, se llevó a cabo un análisis cuantitativo descriptivo, comparando diferencias de grupos.<sup>40</sup> Se emplearon para ello frecuencias, porcentajes y pruebas de

---

<sup>39</sup> Ronald Kessler, Gavin Andrews, L. J. Colpe, Eva Hiripi, Dan Mroczek, Sharon-Lise Normand, Ellen Walters y Alan Zaslavsky, "Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress", *Psychological medicine*, 32/6 (2002): 959-976, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12214795>

<sup>40</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores, 2014).

diferencia de medias (t de Student), con el fin de identificar contrastes según género y tipo de contrato. Este abordaje permitió identificar tendencias diferenciales en la percepción del teletrabajo, el acceso a recursos, las condiciones laborales, las tensiones con el trabajo de cuidados y los indicadores de bienestar/malestar subjetivo. Los resultados obtenidos se analizaron a la luz del marco teórico propuesto y de los antecedentes revisados, con especial atención a la dimensión de género y su articulación con las formas contemporáneas de organización del trabajo.

Por otro lado, se desarrolló un análisis cualitativo a partir de comentarios abiertos incluidos al final del cuestionario. Se utilizó un enfoque de análisis temático inductivo.<sup>41</sup> Este permitió categorizar las narrativas según dimensiones emergentes y categorías teóricas, tales como las condiciones materiales del teletrabajo, la desorganización del tiempo y el malestar subjetivo, la carga de cuidado y la desigualdad de género, el reconocimiento, la autonomía y el sentido del trabajo, y la descoordinación institucional. Los fragmentos seleccionados fueron codificados y posteriormente triangulados con los datos estadísticos, enriqueciendo así la interpretación y la comprensión del fenómeno estudiado.

### **Voces y datos de la pandemia: un análisis de la experiencia laboral**

El 57% de las personas encuestadas declaró haber teletrabajado en los seis meses previos a la aplicación del cuestionario, siendo las mujeres el 60,2% de este grupo.

Los registros también indican que las mujeres experimentaron las condiciones de trabajo más desfavorables durante el teletrabajo en pandemia y, con ello, la mayor pérdida de bienestar.

En cuanto a la valoración general del teletrabajo, las experiencias fueron dispares según el género, el tipo de contrato y las condiciones para su realización.

---

<sup>41</sup> Virginia Braun y Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3/2 (2006): 77-101, <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

*Percepciones del trabajo durante la pandemia***Tabla 1. Registro de percepciones por género, tipo de contrato y condiciones para el teletrabajo**

Tema	Percepción	Población general	Hombres	Mujeres	Personal efectivo	Personal contratado
Experiencia general (%)	Positiva	56	66	50	62	42
	Negativa	8	5	13	7	12
	Neutral	36	29	37	31	46
Teletrabajo (%)	Mejor que presencial	24	28	20	26	23
	Peor que presencial	15	12	18	10	23
Recursos para teletrabajo (%)	Adecuados/ muy adecuados	76	85	71	82	69
	Inadecuados/ muy inadecuados	24	15	29	18	31
Condiciones para teletrabajo (%)	Adecuadas	38	36	40	42	31
	Muy adecuadas	38	49	31	40	38
	Inadecuadas	18	15	19	12	15
	Muy inadecuadas	6	0	10	6	16

Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado en la organización pública estatal (Montevideo, 2021).

Nota: La prueba t de Student (bilateral) se utilizó para comparar las diferencias entre hombres y mujeres.

Las diferencias por género fueron notorias en la percepción general: mientras que el 66% de los varones consideró su experiencia como positiva, solo el 50% de las mujeres lo hizo de la misma manera. Por el contrario, el 13% de las mujeres calificó negativamente la experiencia, frente a un 5% de los varones.

Estas diferencias también se expresaron según el tipo de contrato: el 42% del personal contratado (mayoritariamente mujeres) tuvo una experiencia positiva, en comparación con el 62% del personal efectivo. Asimismo, mientras que el 7% del personal efectivo calificó la experiencia como negativa, este porcentaje subió al 12% en el caso del personal contratado.

*Valoraciones del teletrabajo en pandemia***Cuadro1. Resumen sobre la valoración general de la experiencia de teletrabajar**

<b>Categoría teórica</b>	<b>Observaciones asociadas</b>	<b>Síntesis</b>
Condiciones materiales	Part. 21, Part. 22, Part. 112	Falta de recursos, uso compartido de equipos, trabajo ineficiente o descoordinado
Frontera trabajo productivo y reproductivo	Part. 21, Part. 84	Imposibilidad de separar tiempos, agotamiento emocional
Género y cuidados	Part. 22, Part. 84	Madres sobrecargadas, horarios incompatibles, angustia y estrés
Subjetividad y sentido	Part. 69, Part. 84	Valoración positiva cuando hay autonomía, empatía y flexibilidad
Organización del trabajo	Part. 112	Falta de planificación e independencia operativa

Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado en la organización pública estatal (Montevideo, 2021).

Nota: “Part.” refiere al número de registro de la base de datos correspondiente a las y los participantes. Las valoraciones fueron extraídas de las preguntas abiertas.

La tendencia a una valoración negativa se refleja en testimonios como el siguiente:

- *Part. 21 (mujer, con hijos)*: “Considero que el teletrabajo es complejo pues requiere de condiciones necesarias que en la oficina están garantizadas y en el hogar no [...] lo cual me fue imposible durante la pandemia”.

Si bien ese tipo de valoración predominó entre las mujeres, algunas encuestadas (especialmente aquellas sin hijos) destacaron la autonomía y la flexibilidad como aspectos positivos:

- *Part. 69 (mujer, sin hijos)*: “En mi caso pesaron más las positivas: autonomía, confianza de los superiores, sinergia entre compañeros, y sobre todo valoro la flexibilidad horaria. Me siento más cómoda con ese mecanismo de trabajo”.
- *Part. 84 (mujer, con hijos)*: “En mi trabajo siempre se intenta comprender las cuestiones personales, eso hace que uno desarrolle la tarea con placer y compromiso”.

A pesar del contexto adverso, algunas personas destacaron aspectos subjetivamente positivos del teletrabajo, en el que la autonomía, el reconocimiento y la posibilidad de organizar el propio tiempo fueron valorados como fuentes de satisfacción y de sentido laboral. Sin embargo, las mujeres y el personal contratado mostraron una percepción más crítica,

vinculada a la sobrecarga, la dificultad de conciliar responsabilidades y la pérdida de límites entre trabajo y vida personal.

En lo referido a las desigualdades operativas y a la dependencia institucional, un aspecto emergente fue la dependencia estructural de quienes teletrabajaban respecto a sus compañeros que lo hacían en forma presencial, lo cual dificultó la realización autónoma de tareas:

- *Part. 112 (mujer, con hijos)*: “Desde la casa no podemos solucionar nada si no nos dan los medios. Dependía de un compañero que estuviera [en la oficina] para poder hacer mi trabajo”.

Esto revela una falta de planificación institucional en términos de gestión del teletrabajo, a fin de adaptar roles y tareas a la modalidad remota. Lo intempestivo de la situación de la pandemia generó desorientación y sensación de abandono. Esta falencia amplificó las desigualdades preexistentes, afectando principalmente a las mujeres y al personal con menor estabilidad. La ausencia de políticas claras y de apoyo institucional fue señalada como un problema transversal.

En cuanto al acceso a recursos tecnológicos y también a las condiciones para teletrabajar, se encontraron desigualdades importantes. Si bien el 76% de la población general encuestada reportó tener recursos adecuados o muy adecuados, el dato desciende al 71% entre las mujeres y al 69% entre las personas con contrato a término. En cambio, el 85% de los hombres y el 82% del personal presupuestado declararon contar con recursos suficientes. El siguiente testimonio refuerza esta dimensión:

- *Part. 22 (mujer, con hijos)*: “Tuvimos que depender de los equipos personales, muchas veces compartidos con el resto de la familia, teniendo que trabajar en horarios muy desacordes para cumplir con las tareas que el servicio solicitaba. [Esto] Sin recibir compensación ninguna por los gastos extras..., como de electricidad, teléfono, impresiones, etc.”.

Las mujeres y las personas con vínculos laborales precarios reportaron mayores dificultades para acceder a recursos tecnológicos y a condiciones físicas adecuadas para el trabajo remoto. Las condiciones materiales del teletrabajo fueron señaladas como deficientes por las mujeres, especialmente aquellas con hijos. La falta de espacio, de equipamiento y de recursos tecnológicos adecuados, sumada al uso compartido de dispositivos, afectó el desempeño en el trabajo remoto. Estas limitaciones evidencian desigualdades estructurales que comprometen tanto la productividad como el bienestar. También se identificaron gastos económicos adicionales no compensados, como electricidad, telefonía e impresiones, lo que sugiere una precarización encubierta de las condiciones de trabajo.

Con relación a las tensiones entre vida productiva y reproductiva, uno de los efectos del teletrabajo más reportado fue la superposición entre las esferas laboral y doméstica. Las mujeres señalaron con mayor frecuencia dificultades para separar y organizar los tiempos de trabajo y de cuidado, lo que les generó fatiga emocional, falta de desconexión y aumento del estrés. En el análisis por género, las mujeres reportaron más interrupciones durante la jornada laboral, menos posibilidades de concentración y mayor desgaste emocional:

- *Part. 21 (mujer, con hijos)*: “[...] considero importante separar el trabajo de mi vida particular (tiempo, preocupaciones) lo cual me fue imposible durante la pandemia. [...] Es mejor dedicarse de lleno al trabajo durante el horario y luego poder dedicarme de lleno a mis cosas (hijos, familia, tiempo libre, hogar). Esto no lo logré durante la pandemia”.
- *Part. 84 (mujer, con hijos)*: “Para las madres solas con hijos pequeños la pandemia aumentó la brecha en términos de desigualdad ya que muchas veces la presencialidad laboral no se condecía con la escolar ni con las instituciones de cuidado”.

Las mujeres que vivieron una mayor carga de trabajo total y más dificultades para conciliar la vida personal con la laboral fueron especialmente aquellas con hijos a su cargo y sin apoyo institucional o familiar suficiente. El solapamiento entre los tiempos laborales y personales representó una fuente clave de su malestar. Estas mujeres, que debieron asumir múltiples tareas simultáneamente, señalaron que no podían delimitar ni organizar sus jornadas, lo que les generó un estado constante de tensión emocional. Esta categoría refleja cómo el hogar se transformó en un espacio de colisión de demandas incompatibles. La sobrecarga fue incluso mayor entre quienes tenían contratos laborales precarios y menos estables, cuyo escenario de “jornada múltiple” afectó tanto su desempeño como su bienestar.

La organización social del cuidado impactó de forma diferencial a las mujeres, profundizando la desigualdad estructural existente. Las madres con hijos en edad escolar enfrentaron una carga simultánea de trabajo productivo y reproductivo, sin apoyos institucionales, lo que intensificó la precarización subjetiva y económica.

Para el análisis del malestar subjetivo y de la búsqueda de apoyo psicológico se usó la escala de Kessler. Los indicadores de malestar psicológico medidos con esta escala incluyen síntomas comunes de estrés y ansiedad, como fatiga, sentimiento de culpa, inquietud y depresión. La búsqueda de apoyo psicológico, en cambio, da cuenta del porcentaje de trabajadoras y trabajadores que reportaron haber buscado ayuda profesional para manejar su malestar durante el periodo estudiado.



**Tabla 2. Malestar psicológico y búsqueda de apoyo psicológico según género y tipo de contrato**

Indicador de malestar psicológico	Total (%)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Personal efectivo (%)	Personal contratado (%)
Ansiedad (K6)	21	14	28	18	30
Fatiga	23	19	27	21	27
Sentimiento de culpa	15	10	21	13	18
Inquietud	18	13	23	16	22
Depresión	13	9	17	12	15
Búsqueda de apoyo psicológico	12	6	18	10	15

Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado en la organización pública estatal (Montevideo, 2021).

Nota: Los porcentajes reflejan las respuestas sobre síntomas experimentados y la frecuencia de búsqueda de apoyo, segmentadas por género y tipo de contrato.

Los resultados evidencian que las mujeres presentaron mayores niveles de síntomas como ansiedad, fatiga, inquietud y sentimiento de culpa. Además, el doble de mujeres que de varones indicó haber buscado apoyo psicológico durante el periodo de teletrabajo en pandemia. Estos datos coinciden con los relatos de malestar emocional sostenido por la sobrecarga de tareas, el aislamiento y la exigencia constante, tanto en lo laboral como en lo familiar:

- *Part. 84 (mujer, con hijos):* “Muchas veces mis cuatro hijos no concurrían a la escuela y yo tenía que trabajar; eso hizo que la presión aumentara y generara ansiedad y angustia. Mis hijos también sufrieron el aislamiento, sintiéndose asustados y angustiados. Hoy tienen conductas de inestabilidad producto de la pandemia”.

El teletrabajo en el contexto de pandemia acentuó los niveles de malestar subjetivo, que fueron más altos entre las mujeres y el personal en situación laboral precaria. Las condiciones materiales, la carga de cuidados y la desorganización institucional convergieron en un aumento del sufrimiento psíquico. La angustia no fue solo individual, sino también familiar, lo que mostró cómo las condiciones laborales afectaron el entorno afectivo y relacional de las personas encuestadas.

*Síntesis de resultados*

**Cuadro 2. Resumen integrado de hallazgos**

<b>Dimensión analizada</b>	<b>Principales hallazgos</b>
Valoración general	Las mujeres y el personal contratado evaluaron de peor manera su experiencia.
Recursos y condiciones	Las mujeres tuvieron menos acceso a recursos y a espacios adecuados.
Tensiones vida-trabajo	La carga de cuidado se acentuó en las mujeres con hijos.
Malestar subjetivo	La afectación psicológica y la búsqueda de ayuda fue mayor en las mujeres.
Experiencias positivas	La autonomía y la flexibilidad fueron valoradas por las personas sin hijos.
Descoordinación institucional	El trabajo remoto no estuvo bien integrado en términos operativos.

Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado en la organización pública estatal (Montevideo, 2021).

La falta de reconocimiento, la sobrecarga y la desorganización institucional fueron factores que contribuyeron al malestar manifestado. Entre otros resultados destacados tenemos:

- Que las mujeres experimentaron mayores niveles de tensión entre las obligaciones sociales y familiares y las obligaciones laborales que los hombres.
- Que las mujeres tuvieron que combinar tareas de cuidado y tareas laborales con mayor frecuencia que los hombres.
- Que las mujeres presentaron mayores niveles de malestar subjetivo que los hombres.
- Que las mujeres buscaron ayuda profesional psicológica con el doble de frecuencia que los hombres.

### **Análisis de las desigualdades: género, precariedad y crisis de los cuidados**

Los resultados del estudio evidencian una marcada desigualdad en la experiencia del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19, particularmente entre las mujeres y entre las personas con contratos efectivos o con vínculos laborales precarios. En este sentido, ser mujer y estar bajo contrato pudieron operar como factores de riesgo acumulativos ante el malestar experimentado en la situación de teletrabajo.

En términos generales, las mujeres reportaron condiciones laborales más desfavorables, mayor sobrecarga doméstica y niveles más altos de malestar subjetivo. Estas diferencias no solo se manifestaron en los indicadores cuantitativos —como los niveles de ansiedad, fatiga y búsqueda de ayuda psicológica—, sino también en las narrativas cualitativas, en las que emergen tensiones entre lo productivo y lo reproductivo, sensaciones de desbordamiento y falta de límites entre la vida personal y la laboral.

Desde una perspectiva crítica del trabajo, estos hallazgos reafirman que el teletrabajo, lejos de ser una solución homogénea y funcional para la continuidad laboral, se convirtió en un nuevo escenario donde se amplificaron las desigualdades preexistentes. Tal como sostiene Christophe Dejours,<sup>42</sup> el trabajo puede constituirse en una fuente de salud en tanto habilite el despliegue del saber hacer y el reconocimiento, pero también puede convertirse en un generador de sufrimiento cuando esas condiciones son negadas. En el caso analizado, las condiciones materiales y organizacionales del teletrabajo limitaron esa posibilidad para muchas mujeres, en particular para aquellas con contratos precarios y responsabilidades de cuidado.

En consonancia con Yves Clot,<sup>43</sup> puede interpretarse que el teletrabajo impuesto durante la pandemia implicó una “actividad contrariada” para una parte importante de mujeres trabajadoras. Esto se expresó en la dificultad para organizar sus tiempos y tareas, la falta de autonomía, la exigencia de multitarea simultánea y la imposibilidad de conciliar lo personal con las demandas institucionales. En este sentido, la experiencia laboral en pandemia devino en una fuente de tensión subjetiva, afectando el bienestar y la salud mental de forma diferencial según género y tipo de contrato.

Esta primera síntesis permite situar el fenómeno del teletrabajo no como una mera reorganización técnica, sino como una transformación de la relación subjetiva con el trabajo, atravesada por condiciones materiales, organizacionales y culturales que es preciso analizar en profundidad.

### *Género y tipo de contrato: doble desigualdad estructural*

Uno de los hallazgos más contundentes de este estudio es la evidencia de un patrón acumulativo de desigualdad en la experiencia del teletrabajo en pandemia, determinado por la interacción entre género y tipo de vínculo contractual. Las mujeres bajo contrato —grupo mayoritariamente femenino dentro del personal no efectivo— fueron quienes reportaron las condiciones

---

<sup>42</sup> Dejours, *La banalización de la injusticia social*.

<sup>43</sup> Clot, “Clínica da Atividade”.

más desfavorables, tanto en términos materiales como en cuanto a los indicadores de bienestar subjetivo.

Este resultado puede interpretarse como la expresión de una organización del trabajo atravesada por lógicas de desigualdad de género intensificadas por la precariedad contractual. En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica a los planteamientos del feminismo materialista, el cual sostiene que el trabajo productivo remunerado de las mujeres está condicionado por su histórica asignación al trabajo reproductivo no remunerado, lo que genera una doble carga y, en contextos críticos como el de la pandemia, una “jornada múltiple”.<sup>44</sup> Esta situación revela una organización del trabajo que soslayaba las condiciones específicas de quienes trabajaban, sobre todo en términos de su situación de género y su tipo de contrato.

La combinación de precariedad contractual y responsabilidades de cuidado da lugar a una forma específica de vulnerabilidad estructural. Tal como han señalado Eva Karina Peña-Contreras *et al.*,<sup>45</sup> el teletrabajo durante la pandemia visibilizó de manera radical la desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidado, que recayó mayoritariamente en las mujeres. En este estudio, el grupo más afectado fue precisamente el conformado por mujeres bajo contrato, quienes enfrentaron exigencias simultáneas de productividad y de cuidado en condiciones de menor estabilidad, reconocimiento y disponibilidad de recursos.<sup>46</sup>

La intersección entre género y tipo de contrato es tanto una variable estadística como una dimensión estructural a ser considerada en cualquier análisis de las condiciones de trabajo. La desprotección asociada a la contratación a término se combina con la distribución desigual de los cuidados y del trabajo doméstico, generando una carga que afecta tanto la salud subjetiva como la participación efectiva en el mundo del trabajo. Tal como señalan Graciela Giuzio y Mariselda Cancela,<sup>47</sup> esta doble desigualdad ha sido ignorada en los marcos normativos por la pandemia, como la Ley N.º 19978/2021 en Uruguay, que regula el teletrabajo sin incorporar perspectiva de género.

En definitiva, los datos de este estudio revelan que la desigualdad de género en el teletrabajo no solo se expresa en los resultados de salud y de bienestar,

---

<sup>44</sup> Véanse Federici, *El patriarcado del salario*; Altamirano *et al.*, “Teletrabajo en contexto pandemia”.

<sup>45</sup> Peña-Contreras *et al.*, “Teletrabajo, trabajo no remunerado”.

<sup>46</sup> Valentina Ramos, Oscar Palacios, Antonio Franco-Crespo, Fernando Herrera y Pablo Pazmiño, “Diferencias de género tomando en cuenta la repercusión del teletrabajo durante período de pandemia por COVID-19”, *Revista Latinoamericana de Computación*, 8/2 (2021): 18-27.

<sup>47</sup> Giuzio y Cancela, “Teletrabajo e inequidades de género”

sino que está anclada en las formas de organización del trabajo y en la condición contractual, que perpetúan la subordinación de las mujeres en el ámbito productivo, reforzando su explotación en el ámbito reproductivo.

### *Condiciones materiales, tecnología y desigualdad*

El acceso desigual a recursos tecnológicos y a condiciones adecuadas para el teletrabajo fue una de las dimensiones críticas identificadas en esta investigación. A pesar de que Uruguay cuenta con infraestructura básica para sostener modalidades remotas de trabajo, los datos revelan que las mujeres y las personas con contratos precarios contaron con menos recursos materiales —como dispositivos informáticos individuales, conectividad estable, espacio físico adecuado y mobiliario ergonómico— que sus pares varones o que el personal efectivo. Esta carencia incidió directa y negativamente en el bienestar de las trabajadoras.

Esta dimensión material del teletrabajo permite observar cómo la desigualdad se estructura en el plano simbólico o relacional y también en el acceso concreto a los medios necesarios para sostener la actividad laboral. Tal como han señalado Ximena Roncal Vattuone<sup>48</sup> y Oscar Molina *et al.*,<sup>49</sup> el teletrabajo no es una práctica neutra: está mediada por la capacidad de acceso a tecnologías, por la distribución del espacio doméstico y por la posibilidad de disponer de tiempos propios. La idea de que el trabajo puede migrar al hogar sin transformaciones sustantivas en su estructura organizacional, tecnológica, social y política es una ilusión que este estudio contribuye a deconstruir.

En el caso de las mujeres, estas limitaciones materiales estuvieron agravadas por el uso compartido de dispositivos con otros integrantes del hogar, muchas veces en función de las necesidades de sus hijas e hijos escolarizados. Esta “autorrestricción” en el uso de la tecnología por parte de las mujeres, observada también en otro estudio uruguayo,<sup>50</sup> constituye una manifestación de la lógica de cuidado que atraviesa su lugar social y que, en contextos de crisis, se intensifica hasta llegar a desplazar su propio trabajo a segundo plano.

Tal situación plantea interrogantes sobre la forma en que la “compatibilización forzosa” entre tareas laborales y domésticas limita la posibilidad de organización autónoma del tiempo de trabajo y del ejercicio pleno de los derechos laborales y ciudadanos.<sup>51</sup> Además, la falta de

---

<sup>48</sup> Roncal Vattuone, “Teletrabajo y capitalismo de vigilancia”.

<sup>49</sup> Molina *et al.*, “El control del Teletrabajo”.

<sup>50</sup> Amábile *et al.*, “Gender differences in domestic work”.

<sup>51</sup> Benavides *et al.*, “El futuro del trabajo”.

condiciones ergonómicas adecuadas, el uso de equipamientos personales y los gastos<sup>52</sup> económicos no compensados —como electricidad, insumos de impresión y conectividad— configuran un escenario de precarización encubierta. En palabras de Shoshana Zuboff,<sup>53</sup> este modelo de gestión laboral tiende a desplazar los costos del proceso productivo sobre los cuerpos y los hogares de quienes trabajan desde una lógica de externalización que no solo es económica, sino también afectiva y subjetiva.

El teletrabajo impuesto en condiciones de urgencia, sin regulación clara ni apoyo institucional suficiente, terminó por instalarse como una práctica desigual en la que quienes contaban con mejores recursos materiales pudieron sostener la tarea con menor desgaste, mientras que quienes carecían de ellos —en especial las mujeres y otras personas con vínculos laborales precarios— experimentaron un aumento de sus niveles de malestar. Esta asimetría cuestiona la supuesta neutralidad tecnológica del teletrabajo y demanda un enfoque crítico sobre las condiciones estructurales que permiten —o imposibilitan— su ejercicio en condiciones de equidad.

### *Tensiones entre trabajo y cuidado: la jornada múltiple*

Una de las dimensiones centrales que emerge del análisis cualitativo y cuantitativo de este estudio es la tensión estructural entre el trabajo productivo y el trabajo de cuidado, intensificada por la modalidad del teletrabajo en contexto de pandemia. La superposición de estas esferas —tradicionalmente separadas por el orden social moderno— generó lo que diversas autoras han denominado una “compatibilización forzosa”,<sup>54</sup> exigencia simultánea y sincrónica para responder a demandas de naturaleza antagónica en un mismo espacio físico y temporal.

El teletrabajo no ocurrió en el vacío. Se dio en hogares atravesados por dinámicas familiares, responsabilidades de cuidado y exigencias emocionales, muchas veces invisibilizadas por las lógicas de productividad. En dicho escenario, las mujeres —en particular aquellas con hijas o hijos a cargo— reportaron mayores niveles de desgaste emocional, interrupciones constantes y dificultades para separar el tiempo laboral del personal. Estas experiencias confirman lo señalado por Almeda y Batthyány,<sup>55</sup> quienes advierten que la

---

<sup>52</sup> Alex Iván Medina-Giacomozzi, Cecilia del Pilar Gallegos-Muñoz, Marlene Patricia Ramírez-Muñoz y Camila Soledad Mora-Sepúlveda, “Teletrabajo: su impacto en los trabajadores de la ciudad de Chillán, Chile”, *Revista Encuentros*, 20/1 (2022): 164-175, doi: 10.15665/encuen.v20i01.2749

<sup>53</sup> Zuboff, *La era del capitalismo de vigilancia*.

<sup>54</sup> Véanse Altamirano et al., “Teletrabajo en contexto pandemia”; Martínez-Labrin et al., “Conflicto trabajo-familia”.

<sup>55</sup> Almeda y Batthyány “Género, desigualdades sociales”.

pandemia, además de acentuar la desigualdad en la distribución del trabajo doméstico, reforzó situaciones de violencia y afectó negativamente la salud y el bienestar de las mujeres.

La idea de jornada múltiple resulta particularmente útil para caracterizar esta situación. Ya no se trata únicamente de la “doble jornada” —trabajo remunerado y trabajo doméstico consecutivos— identificada por el feminismo desde la década de 1970, sino de una superposición total y simultánea de las tareas de cuidado, educativas, domésticas y laborales, sin mediaciones institucionales ni tiempos diferenciados. En este marco, las trabajadoras encuestadas se vieron forzadas a una autogestión del tiempo, debido a la sobrecarga de tareas, el agotamiento y el malestar psíquico, en un entorno sin apoyo institucional ni reconocimiento económico.

Los datos relevados coinciden con los aportes de estudios previos en América Latina, que muestran cómo el teletrabajo en pandemia agravó la desigualdad estructural de género al hacer recaer sobre las mujeres la totalidad de la responsabilidad doméstica, sin que existiera una redistribución efectiva de tareas al interior del hogar.<sup>56</sup> Esta realidad impacta directamente en el bienestar subjetivo, en tanto que las mujeres ven restringidas sus posibilidades de dedicación plena al trabajo remunerado y, a su vez, quedan expuestas a exigencias contradictorias que erosionan su salud física y emocional.

En suma, la modalidad de teletrabajo, al desdibujar las fronteras entre las esferas laboral y doméstica, puso en evidencia los límites del modelo de organización social del cuidado vigente, profundamente sostenido en la división sexual del trabajo. El hogar, lejos de ser un refugio, durante la pandemia se convirtió en un espacio de colisión de demandas incompatibles, lo que impactó diferencialmente sobre los cuerpos y las subjetividades de las mujeres trabajadoras.

### *Malestar subjetivo y salud mental: cuando el trabajo daña*

Los resultados obtenidos también permiten identificar un patrón consistente de mayor afectación subjetiva en las mujeres que teletrabajaron durante la pandemia, en comparación con sus pares varones. Este patrón se expresa en las narrativas que dan cuenta del agotamiento emocional, la ansiedad, el estrés y los sentimientos de culpa, como también en los indicadores cuantitativos relevados mediante la escala de Kessler, que mostraron mayores niveles de ansiedad (28% en las mujeres frente a 14% en los varones), fatiga (27% vs. 19%) e inquietud (23% vs. 13%). Además, el doble de mujeres

---

<sup>56</sup> Arteaga-Aguirre *et al.*, “Mujeres, teletrabajo y estrategias”; Rojas Navarro *et al.*, “Im-posibilidades del cuidado”.

que de varones reportó haber buscado ayuda psicológica durante el periodo estudiado.

Estos hallazgos pueden ser interpretados desde la noción de carga global de trabajo<sup>57</sup> (física, cognitiva y socioafectiva), ciertamente mayor en las mujeres que en los varones. Asimismo, desde el enfoque clínico del trabajo que plantea Clot,<sup>58</sup> para quien el sufrimiento psíquico en el trabajo no surge únicamente de la exposición a factores de riesgo tradicionales, sino —y sobre todo— de la imposibilidad de apropiarse del hacer, de intervenir sobre la tarea y de desplegar el saber hacer. El concepto de “actividad contrariada” resulta central para comprender esta dinámica: las trabajadoras se enfrentaron a contextos en los que sus competencias se vieron bloqueadas por exigencias incompatibles, condiciones materiales inadecuadas y una organización del trabajo que soslayaba sus necesidades diferenciales.

Por su parte, Dejours<sup>59</sup> advierte que el trabajo puede constituir una fuente de salud solo en la medida en que genera reconocimiento y permite la expresión subjetiva. En el contexto estudiado, la sobrecarga de tareas, la ausencia de apoyo institucional, el aislamiento y la fragmentación del tiempo impidieron que el teletrabajo se constituyera en una experiencia subjetivante positiva. Al contrario, los datos sugieren una afectación profunda del equilibrio psíquico y emocional, particularmente en las mujeres con vínculos laborales precarios y responsabilidades de cuidado.

Este malestar no puede ser entendido únicamente como un efecto del contexto pandémico. También debe situarse en una estructura de organización del trabajo que, al trasladar al hogar la totalidad de las exigencias laborales, sin redistribuir ni reconocer las tareas de cuidado, profundiza las desigualdades de género y provoca condiciones de sufrimiento subjetivo estructural. En este sentido, se confirma lo planteado por Edith Seligmann-Silva,<sup>60</sup> quien afirma que el desgaste mental en el trabajo es el resultado de una contradicción entre lo que se espera hacer y lo que efectivamente se puede hacer, en un marco de condiciones rígidas, controladoras o hiperproductivistas.

El sufrimiento psíquico experimentado por las mujeres encuestadas en este estudio debe ser interpretado, entonces, como un indicador crítico de la fragilidad del modelo de trabajo remoto impuesto sin regulación respecto al género ni adecuaciones institucionales. Las respuestas emocionales registradas —ansiedad, angustia, fatiga— son expresiones de una subjetividad

---

<sup>57</sup> Neffa, *Los riesgos psicosociales*.

<sup>58</sup> Clot, “Clínica da Atividade”.

<sup>59</sup> Dejours, *La banalización de la injusticia social*.

<sup>60</sup> Seligmann-Silva, *Trabalho e desgaste mental*.



tensionada por la exigencia de sostener el trabajo y los cuidados de forma simultánea, en un espacio que dejó de garantizar separación, intimidad o posibilidad de recuperación.

En suma, el malestar registrado no es patológico en sentido clínico, sino político en sentido estructural: evidencia los límites de un modelo organizacional que desatiende la dimensión subjetiva del trabajo humano y reproduce esquemas de desigualdad que afectan desproporcionadamente a las mujeres.

### *El sentido del trabajo y su fragilidad en contextos de crisis*

Además de los aspectos materiales y organizativos, este estudio permite reflexionar sobre la transformación del sentido del trabajo en el contexto del teletrabajo impuesto por la pandemia. Las narrativas analizadas muestran que, si bien algunas personas valoraron positivamente aspectos como la autonomía y la flexibilidad, en especial aquellas sin responsabilidades de cuidado, la mayoría de las trabajadoras —en particular mujeres con hijos e hijas— experimentaron una ruptura del vínculo subjetivo con su tarea. El trabajo, lejos de ser una fuente de realización, identidad o reconocimiento, en ese contexto se convirtió en una actividad fragmentada y subordinada a múltiples demandas simultáneas. Tal como mencionan algunas investigaciones,<sup>61</sup> carecía de condiciones que habilitaran su despliegue con sentido.

Desde una perspectiva crítica del trabajo humano, este hallazgo resulta particularmente relevante. Ricardo Antunes<sup>62</sup> distingue entre “trabajo vivo”, entendido como actividad creativa, socialmente situada y generadora de subjetividad, y “trabajo muerto”, caracterizado por la repetición mecánica, la desposesión del hacer y la ausencia de implicación subjetiva. En este estudio, el teletrabajo en condiciones precarias tendió a acercarse a esta segunda forma: la falta de autonomía, el control institucional deficiente, la descoordinación operativa y el aislamiento emocional convirtieron al hogar en un espacio de trabajo sin sentido, donde el hacer se volvió obligatorio, pero sin posibilidad de apropiación subjetiva.

Este fenómeno también ha sido descrito por Mauricio Lazzarato y Antonio Negri,<sup>63</sup> quienes sostienen que en el capitalismo contemporáneo el trabajo tiende a des-subjetivarse mediante dispositivos que controlan, fragmentan y automatizan las tareas, reduciendo la posibilidad de intervención personal. En el caso del teletrabajo durante la pandemia, esta dinámica se vio

---

<sup>61</sup> Rosario-Rodríguez *et al.*, “Demandas Tecnológicas, Laborales”.

<sup>62</sup> Antunes, *Los sentidos del trabajo*.

<sup>63</sup> Lazzarato y Negri, *Trabajo inmaterial*.

exacerbada por el uso intensivo de tecnologías que, si bien permitieron la continuidad laboral, también pudieron facilitar formas de vigilancia, hiperconectividad y autoexigencia que rompieron con los marcos tradicionales de regulación tanto del tiempo como del espacio laboral.

En este escenario, el trabajo deja de ser una actividad estructurante de la subjetividad para convertirse en una fuente de desgaste, en la medida en que no ofrece reconocimiento, autonomía ni condiciones para el desarrollo personal. Tal como advierte Miriam Wlosko,<sup>64</sup> cuando el trabajo se vacía de sentido y se carga de exigencias que desbordan las capacidades reales de quienes lo ejercen, se configura en un espacio fértil para el malestar, la ansiedad y la desidentificación con la tarea.

En el caso de las mujeres encuestadas, la fragmentación del tiempo y la intensificación de las demandas llevaron a que muchas trabajadoras vivieran el trabajo como una obligación sin sentido, alejado del deseo y del reconocimiento, y próximo al desgaste subjetivo. Esta experiencia, más que una excepción pandémica, revela las fragilidades estructurales del modelo de trabajo contemporáneo y sus límites, a fin de garantizar bienestar y realización subjetiva.

### *Implicaciones críticas para el diseño institucional y político*

Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones directas para la planificación institucional del trabajo, así como para el diseño de políticas públicas y el accionar sindical. La experiencia de teletrabajo durante la pandemia mostró que, sin una regulación adecuada, sin diagnóstico previo y sin sensibilidad hacia las desigualdades estructurales, el trabajo remoto puede convertirse en una forma de precarización encubierta que profundiza las brechas de género y deteriora la salud de las personas trabajadoras.

En el plano institucional, el estudio revela la ausencia de una estrategia coherente de implementación del teletrabajo en la organización analizada. Las dificultades operativas, la dependencia de compañeros y compañeras presenciales, la falta de apoyo técnico y la improvisación en la asignación de tareas se tradujeron en una experiencia laboral signada por la desorganización y la sensación de abandono, en especial entre las mujeres y el personal contratado. Estas deficiencias institucionales no son meramente administrativas; al contrario, inciden de manera directa en la vivencia del trabajo y en los niveles de bienestar o de malestar que este genera.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Wlosko, “Salud, subjetividad y trabajo”.

<sup>65</sup> Véanse Clot, “Clínica da Atividade”; y Dejours, *La banalización de la injusticia social*.

Desde la perspectiva de la política pública, la pandemia expuso con crudeza los vacíos normativos en torno al trabajo a distancia. En Uruguay, la Ley N.º 19978/2021, que regula el teletrabajo, no contempla de manera explícita la dimensión de género, las condiciones materiales del trabajo en el hogar ni las implicancias subjetivas de esta modalidad. Tal omisión normativa deja sin protección a quienes se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad —como las mujeres con responsabilidades de cuidado o las personas con vínculos precarios— y, a su vez, reproduce la idea de que el trabajo puede “trasladarse” al ámbito doméstico sin consecuencias en la equidad, la salud o el derecho a la desconexión.<sup>66</sup>

Por lo anterior, es urgente repensar las condiciones en las que se implementa el teletrabajo e incorporar una mirada interseccional que articule género, clase, tipo de contrato, etapa vital y condiciones del entorno doméstico. La política pública no puede limitarse a normar el lugar donde se desarrolla el trabajo, sino que debe garantizar que este se realice en condiciones dignas, equitativas y saludables, en todos los sentidos.

En cuanto a los sindicatos y a las instancias de negociación colectiva, estas tienen un papel clave en la defensa de derechos frente a las nuevas formas de organización del trabajo. Como han señalado Raúl Payá Castiblanque y Ricard Calvo Palomares,<sup>67</sup> la intensificación del trabajo digital exige nuevas formas de regulación que contemplen los tiempos y las tareas, como también los impactos subjetivos del teletrabajo: el aislamiento, la autoexplotación, la fragmentación del tiempo y la pérdida del sentido del trabajo. Incorporar dichos elementos a las agendas sindicales implica reconocer que el sufrimiento laboral no es una cuestión privada, sino un fenómeno colectivo, el cual debe ser objeto de regulación, prevención y cuidado institucional. El diseño de políticas debe orientarse a evitar que el hogar, lejos de constituirse en un espacio de autonomía, se transforme en una extensión del control laboral, sin reconocimiento ni límites claros entre la vida productiva y la reproductiva.

En suma, los datos de este estudio reafirman la necesidad de políticas laborales con enfoque de género, con sensibilidad institucional hacia las condiciones materiales y subjetivas del trabajo, y con mecanismos efectivos

---

<sup>66</sup> Véanse Giuzio y Cancela, “Teletrabajo e inequidades de género”; Baquero Aguilar, “De la reciente regulación del teletrabajo”; y Erika M. Ruperti Lucero, Johana V. Espinel Guadalupe, Carlos R. Naranjo Cabrera y Diana V. Aguilar Pita, “Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral, análisis de roles sociales y género en tiempos de covid-19. Caso Ecuador”, *Chakiñan. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 15 (2021): 18-30, <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.01>

<sup>67</sup> Payá Castiblanque y Calvo Palomares, “Culturas organizacionales”.

de regulación y acompañamiento de las nuevas formas laborales que se consolidan en el mundo pospandemia.

### *Síntesis de la discusión*

A lo largo del análisis, se ha evidenciado que el teletrabajo, lejos de operar como una alternativa homogénea o igualadora durante la pandemia, funcionó como un mecanismo que profundizó las desigualdades preexistentes en el mundo del trabajo. La modalidad remota, implementada en un contexto de emergencia sanitaria y sin una adecuada planificación institucional ni una normativa sensible al género, se convirtió para muchas mujeres —especialmente para aquellas que tenían vínculos laborales precarios— en una experiencia de sobrecarga de tareas, fragmentación del tiempo, precarización material y deterioro del bienestar subjetivo.

El presente estudio ha mostrado que las mujeres teletrabajaron en peores condiciones que los varones. Ellas no solo contaron con menos recursos tecnológicos y con menos condiciones físicas adecuadas, sino que enfrentaron la superposición de tareas domésticas y laborales, sin apoyo institucional ni redistribución intrafamiliar del trabajo de cuidados. Esta situación generó una “jornada múltiple” que afectó su salud emocional y su relación con el trabajo, en términos de sentido, autonomía y reconocimiento. Además, las mujeres experimentaron mayores niveles de malestar subjetivo, buscaron ayuda psicológica con mayor frecuencia y reportaron una percepción más negativa de la experiencia del teletrabajo.

Estos resultados confirman lo señalado en múltiples estudios realizados desde la sociología crítica del trabajo y del feminismo materialista: el trabajo humano, en tanto actividad que produce subjetividad, se ve profundamente afectado por las condiciones materiales, organizativas y simbólicas en las que se realiza.<sup>68</sup> En contextos donde esas condiciones son desfavorables, donde no hay posibilidad de apropiación del hacer ni de equilibrio entre las distintas esferas de la vida, lo que emerge es el sufrimiento, la desidentificación y el desgaste psíquico.

De igual forma, los hallazgos interpelan directamente la idea de que el teletrabajo es “neutral” en términos de género o condición social. Por el contrario, este estudio muestra que el teletrabajo impone exigencias diferenciadas según el lugar que ocupan las personas en la estructura social: el género, el tipo de contrato, las responsabilidades de cuidado y el acceso a

---

<sup>68</sup> Véanse Federici, *El patriarcado del salario*; y Antunes, *Los sentidos del trabajo*; Clot, “Clínica da Atividade”.

recursos configuran una matriz de desigualdad que se intensifica cuando las instituciones no intervienen para mediar, proteger o redistribuir.

La pérdida de límites entre lo laboral y lo personal, la invasión del trabajo en el hogar y la simultaneidad de tareas incompatibles generaron una tensión estructural que no fue acompañada ni reconocida. Este “obstáculo al hacer” —en términos de Clot<sup>69</sup>— constituye una de las claves para comprender por qué el teletrabajo, en lugar de habilitar bienestar y autonomía, derivó en malestar, autoexigencia y precarización subjetiva para muchas mujeres.

Finalmente, la evidencia sugiere que el teletrabajo, si no se regula con un enfoque de derechos, puede convertirse en una nueva forma de invisibilización de la explotación reproductiva que sostiene al trabajo productivo. En este sentido, la articulación entre las condiciones de trabajo, la organización del cuidado y las políticas institucionales es central para avanzar hacia una organización del trabajo más justa, equitativa y saludable.

## **Reflexiones finales**

Esta investigación relevó los efectos en el bienestar subjetivo de las personas que teletrabajaron en situación de pandemia del COVID-19, cuando el trabajo irrumpió en las realidades familiares según las indicaciones o las sugerencias de restricción de las actividades presenciales planteadas por las autoridades.

El estudio permitió visibilizar los efectos diferenciales del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 sobre el bienestar subjetivo de trabajadoras y trabajadores de una organización pública uruguaya. Los hallazgos mostraron que las mujeres, especialmente aquellas con contratos precarios, experimentaron una combinación de condiciones laborales desfavorables, sobrecarga doméstica y acceso limitado a recursos tecnológicos, lo que resultó en mayores niveles de malestar psicológico.

Las cargas laborales generadas en esta nueva forma de gestión del trabajo entraron en tensión con las actividades familiares y sociales, al invadir espacios y tiempos destinados a estar con otras personas (comidas, juego y esparcimiento), tensión en la que los derechos laborales podían entrar en contradicción con los derechos ciudadanos de protección, privacidad y libertad individual,<sup>70</sup> así como con el derecho a la desconexión.<sup>71</sup>

En este contexto, la pérdida de límites entre la vida personal y la laboral convirtió al hogar en un espacio de colisión de demandas que no fue

---

<sup>69</sup> Clot, “Clínica da Atividade”.

<sup>70</sup> Benavides *et al.*, “El futuro del trabajo”.

<sup>71</sup> Molina *et al.* “El control del Teletrabajo”.

acompañado por políticas diferenciales ni por estrategias institucionales que atendieran esa complejidad. En tal sentido, el estudio no solo aporta a la comprensión de una experiencia coyuntural, sino que interpela el modelo de organización del trabajo contemporáneo y sus efectos en la subjetividad.

Las tensiones entre el trabajo productivo y el reproductivo, la fragmentación del tiempo y la falta de condiciones adecuadas para teletrabajar se manifestaron durante la pandemia como obstáculos que impidieron a muchas mujeres desarrollar su trabajo con autonomía y continuidad. Esta situación reforzó las desigualdades de género preexistentes, al poner en evidencia que las condiciones materiales y culturales siguen distribuyéndose de manera inequitativa, incluso en contextos de aparente neutralidad tecnológica.

Quedó de manifiesto, como sostiene Antunes,<sup>72</sup> una división sociosexual del trabajo: en la situación de la pandemia del COVID-19, las mujeres trabajadoras sufrieron más que los hombres y sus derechos se vieron peligrosamente amenazados. El estudio expone la preocupación por las posibles implicaciones que este tipo de condiciones de trabajo tiene para la reproducción de la vida y de las relaciones socioambientales. El teletrabajo, según Roncal Vattuone,<sup>73</sup> tiene rostro de precariedad y se manifiesta en largas jornadas, una enorme carga laboral y exigencias de sobreexplotación más allá de una jornada de trabajo. En este sentido, se agrega como preocupación no solo la distancia entre el trabajo prescrito y el real, que en una de sus interpretaciones puede significar el incremento de las cargas laborales en desmedro de quien realiza la tarea, sino la materia afectiva que se produce en el cuerpo tensionado entre *cumplir responsablemente y cuidar a la familia*.

Este estado de cosas amerita reflexionar sobre el lugar que el cuidado de otras personas tiene en la organización de nuestra sociedad, poniendo de relieve las vulnerabilidades y los límites, así como sobre dónde ubicar las verdaderas responsabilidades.<sup>74</sup> De lo que se trata es de analizar, junto a trabajadoras y a trabajadores, si estos cuidados, que recaen en la familia y principalmente en las mujeres —quienes son la otra cara de la moneda del mercado de trabajo, el cual nutre, mantiene y protege el trabajo productivo—, debieran constituirse en un elemento de la negociación colectiva.

Finalmente, hablar del trabajo a distancia realizado en situación de pandemia por el COVID-19 en Uruguay requiere una reflexión también sobre el trabajo humano, su organización, el rol de las tecnologías de la información en las relaciones de producción y sus efectos en la vida de las personas, así como

---

<sup>72</sup> Antunes, *Coronavirus: o trabalho sob fogo cruzado*.

<sup>73</sup> Roncal Vattuone, "Teletrabajo y capitalismo de vigilancia".

<sup>74</sup> Wlosko, "Salud, subjetividad y trabajo".

sobre las diferencias en las cargas laborales según la identidad de género de quienes trabajan.

### *Implicaciones del estudio*

*Para las organizaciones públicas.* El teletrabajo no puede implementarse como una política uniforme sin considerar las condiciones materiales y sociales de quienes lo realizan. Las organizaciones deben promover diagnósticos previos, garantizar recursos tecnológicos adecuados, contemplar las dimensiones de género y promover formas de organización del tiempo que no refuercen desigualdades.

*Para la negociación colectiva y los sindicatos.* Los hallazgos refuerzan la necesidad de incorporar en la agenda sindical la discusión sobre las condiciones del teletrabajo con enfoque de género. Las tensiones entre trabajo y cuidado, así como el impacto subjetivo de la autoexplotación y la fragmentación del tiempo, deben ser reconocidas como parte de las condiciones laborales a negociar y proteger.

*Para el diseño de políticas públicas.* La experiencia de pandemia pone en evidencia que la legislación laboral debe contemplar de forma explícita las dimensiones de género, cuidado y salud subjetiva en el teletrabajo. Como se dijo, en el caso de Uruguay, la Ley N.º 19978/2021 sobre teletrabajo no incluye estos aspectos, lo cual representa una deuda pendiente. Incorporar esta mirada permitirá evitar que las modalidades remotas se conviertan en nuevas formas de precarización encubierta.

### *Limitaciones del estudio*

Si bien este estudio ofrece aportes relevantes para comprender los efectos del teletrabajo en tiempos de pandemia desde una perspectiva de género, presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar sus resultados.

En primer lugar, la muestra utilizada fue intencional y acotada a una única organización pública del Estado uruguayo, lo que impide la generalización de los hallazgos a otros contextos laborales, sectores productivos o regiones del país. La especificidad del caso estudiado —una institución de tipo burocrático con alto grado de estabilidad laboral— delimita el alcance de las conclusiones.

Asimismo, la encuesta fue aplicada en un momento posterior al periodo más estricto del teletrabajo, lo que podría haber influido en la forma en que las personas recordaron y valoraron su experiencia. A pesar de ello, los datos permiten recuperar tendencias claras y significativas sobre las condiciones laborales y su impacto diferenciado por género.

**Title:** Remote Work, Gender and Labour Conflict during the COVID-19 Pandemic in Uruguay

**Abstract:** Remote work, implemented as a health measure, revealed and deepened structural inequalities in the organisation of work. This study explores the subjective well-being of those who worked under this modality, analysing differences according to gender and type of contract. A questionnaire with closed and open-ended questions was administered to a purposive sample of individuals from a bureaucratic organisation. Thematic and descriptive frequency analysis shows that women, especially those with precarious employment relations and care responsibilities, faced more unfavourable conditions and reported higher levels of psychological distress. Inequalities in access to resources, overload from reproductive tasks and lack of institutional support had a negative impact on their work experience and well-being.

**Keywords:** gender inequalities, remote work, productive and reproductive work, health, transformations in work organisation

**Título:** Teletrabalho, género e conflito laboral durante a pandemia da COVID-19 no Uruguai

**Resumo:** O teletrabalho, implementado como medida sanitária, evidenciou e aprofundou desigualdades estruturais na organização do trabalho. Este estudo explora o bem-estar subjetivo de quem trabalhou sob esta modalidade, analisando diferenças segundo género e tipo de contrato. Aplicou-se um questionário com perguntas fechadas e abertas a uma amostra intencional de pessoas de uma organização burocrática. A análise temática e descritiva de frequências mostra que as mulheres, especialmente aquelas com vínculos laborais precários e responsabilidades de cuidado, enfrentaram condições mais desfavoráveis e reportaram maiores níveis de mal-estar psicológico. As desigualdades no acesso a recursos, a sobrecarga por tarefas reprodutivas e a falta de apoio institucional incidiram negativamente na sua experiência laboral e no seu bem-estar.

**Palavras-chave:** desigualdades de género, teletrabalho, trabalho produtivo e reprodutivo, saúde, transformações da organização do trabalho