

CUINAP | Argentina

Año 1 • **2020** | Cuadernos del INAP

El teletrabajo en Europa. El caso de Francia: definiciones y desafíos

Fabiana Machiavelli

46

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

El teletrabajo en Europa. El caso de Francia: definiciones y desafíos

Fabiana Machiavelli

46



Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Director Institucional del INAP

Índice

Prólogo	6
1. El teletrabajo en Europa	11
2. El teletrabajo en Francia	16
3. El marco legal del teletrabajo en Francia	33
4. Los desafíos hacia adelante	38
5. Conclusión	42
Referencias bibliográficas	45

Prólogo

La pandemia de COVID-19 ha impulsado rápidas transformaciones en las administraciones públicas de todo el mundo. En este contexto, las dificultades para el análisis de prospectiva crecen y las estrategias de gestión de la incertidumbre son cada vez mayores. Es debido a esto que los *Cuadernos del INAP* dedicaron varios números al trabajo remoto y a la innovación pública, buscando promover investigaciones desde diversas perspectivas teóricas y con múltiples abordajes empíricos sobre el aprendizaje organizacional, la acumulación de saberes y los posibles escenarios futuros a partir de la crisis sanitaria.

En esta línea de investigación se inscribe el presente artículo de Fabiana Machiavelli, que elabora un estudio de caso (el trabajo remoto en Francia) y lo enmarca en un contexto regional mayor, y obtiene conclusiones de gran relevancia para la Argentina.

La autora desarrolla un análisis complejo, considerando múltiples variables del fenómeno estudiado: su marco normativo y legal, su vinculación con distintos modelos de gestión, su evolución en el tiempo y las transformaciones en las competencias necesarias para los/las trabajadores/as. En primer lugar, el artículo describe en términos generales el funcionamiento del trabajo remoto en Europa, citando diferencias entre países vinculados a los diversos objetivos políticos de su impulso.

A partir de esto, Machiavelli se centra en el caso francés y señala algunas transformaciones en prácticas de gestión que resultan de esta modalidad de trabajo, referidas a las jerarquías, la evaluación y el rendimiento. Una de las principales virtudes de este trabajo consiste en la rigurosidad con que la autora sistematiza múltiples estudios realizados previamente sobre este fenómeno. De este modo, se identifican cinco variables

fundamentales del trabajo remoto: la relación salarial, la limitación espacial, la escala geográfica, la frecuencia y la distinción respecto a la coordinación a distancia. El artículo expone de forma clara y detallada la evolución temporal del hecho estudiado, y repone una variable que no siempre es tenida en consideración: el trabajo remoto no surgió de la nada debido al coronavirus, sino que tiene una historia y un desarrollo previos. En este punto se presentan las cuestiones vinculadas a la legislación, cuyos orígenes se sitúan en el año 2002, pero sin mayores concreciones hasta 2017. Se incluye también una dimensión comparativa, a partir de la cual se señala un cierto atraso de Francia respecto a otros países europeos, en particular los escandinavos. En el texto se destaca la gran cantidad de variables analizadas, desde la perspectiva de género hasta las ventajas medioambientales.

Una parte importante de la investigación está dedicada al caso de la función pública. En Francia, el Estado es el actor principal en el impulso del trabajo remoto, por lo que la autora describe en profundidad la regulación normativa y la experiencia acumulada en distintos niveles administrativos. Asimismo, se indican los cambios desarrollados en el sector público como consecuencia de la pandemia. A la hora de realizar un balance y presentar las conclusiones finales, Machiavelli nos acerca una visión muy completa de este fenómeno, señalando ventajas y desventajas, así como posibles soluciones para estas últimas.

Este artículo plasma un estudio de caso de un país con importantes diferencias respecto a la Argentina. Sin embargo, su utilidad para reflexionar acerca de nuestra administración pública es fundamental: las cuestiones señaladas por la autora sobre las culturas de gestión, el desarrollo legal y las transformaciones tecnológicas pueden aplicarse a la situación argentina, sin dejar de considerar las importantes contribuciones a la comprensión del caso europeo. Puede recordarse, en este sentido, una idea señalada por Francisco Velázquez López (2020): «Innovar es crear valor público»¹. Esta perspectiva es iluminada por investigaciones como la realizada por Machiavelli.

Dr. Juan Ignacio Doberti

Director de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones

1 Velázquez López, F. J. (2020). La innovación pública después de COVID-19. *Cuadernos del INAP*, 31.

El teletrabajo en Europa. El caso de Francia: definiciones y desafíos



**Fabiana
Machiavelli**

Ph.D. en Administración Pública (Teoría de las Organizaciones) y máster en Administración Pública de la École Nationale d'Administration Publique (ENAP), Université du Québec, Canadá. La tesis de doctorado trata el rol de la socialización (capital social) en la efectividad organizacional del sector público.

Hasta diciembre de 2015, fue profesora de Gestión de Organizaciones Públicas y de Metodología de la Investigación y de Intervención Organizacional en la Maestría en Administración Pública de la ENAP. Desde esa institución, ha dirigido tesis de maestría y participado como docente en diversas actividades de formación de posgrado de administradores y funcionarios públicos de distintos países de África y de América Latina, en diferentes programas de consultoría y proyectos de investigación en el área de la administración pública.

En la Argentina, fue secretaria académica de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) y es actualmente docente del rectorado. Docente de grado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB) y de posgrado en la Secretaría de Posgrado de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ). Desde junio de 2020, es docente experta (área de Gestión Pública) en el INAP.

Resumen

En este artículo se describe la evolución y la situación actual del teletrabajo en Francia, abordando primero, y de modo general, la situación en Europa. El teletrabajo existe desde hace mucho tiempo y su evolución ha sido lenta, casi imperceptible, hasta la llegada de la COVID-19 que aceleró su desarrollo y expansión. En la actualidad, muchos países consideran la posibilidad de mantener los avances forzados por la crisis humanitaria que sacude al planeta, e incluso extenderlos. Es el caso de Francia, entre otros, que vivió un crecimiento muy importante de teletrabajadores/as. Tomando entonces el caso de Francia, se analizan y discuten diferentes aspectos relacionados con el teletrabajo: su definición —que difiere muchas veces de un país al otro—, su evolución, los aspectos legislativos, las modificaciones que implica en términos de organización del trabajo, en particular los cambios en los modos de gestión que trae aparejado y ciertas modificaciones en las competencias de los trabajadores que se imponen en este marco.

El artículo se basa en numerosas publicaciones sobre el tema y se citan y analizan datos secundarios obtenidos de la consulta de sitios gubernamentales franceses y de la OIT, que ofrecen estadísticas actualizadas y algunos estudios recientes sobre la cuestión.

El texto finaliza con los que se consideran en Francia como los desafíos más relevantes que impone el desarrollo, cada vez más generalizado, del teletrabajo.

Palabras clave

Teletrabajo, Francia, sector público, evolución, definición, desafíos.

Abstract

This article describes the evolution and current situation of teleworking in France in particular, describing first, and generally, the situation in

Europe. Telework exists since a long time ago and its evolution has been slow, almost imperceptible, until the arrival of the COVID-19 that accelerated its development and expansion. Currently, many countries are considering the possibility of maintaining the progress forced by the humanitarian crisis that is shaking the planet and spread them. This is the case in France, among others, which experienced an extremely important growth of teleworkers.

Taking the case of France, different aspects related to telework are analyzed and discussed: the definition—which often differs from country to country—, its evolution, the legislative aspects, the changes it entails in terms of work organization, in particular the changes in the management methods that it entails and certain changes in the competences of workers that are necessary in this framework.

The text is based on numerous articles published on the subject and secondary data obtained from the consultation of the French government and OIT websites are cited and analyzed, providing updated statistics and some recent studies on the issue.

The text ends with what are considered, in France, the most relevant challenges imposed by the development, increasingly widespread, of teleworking.

Key Words

Telework, France, public sector, evolution, definition, challenges.

El teletrabajo en Europa

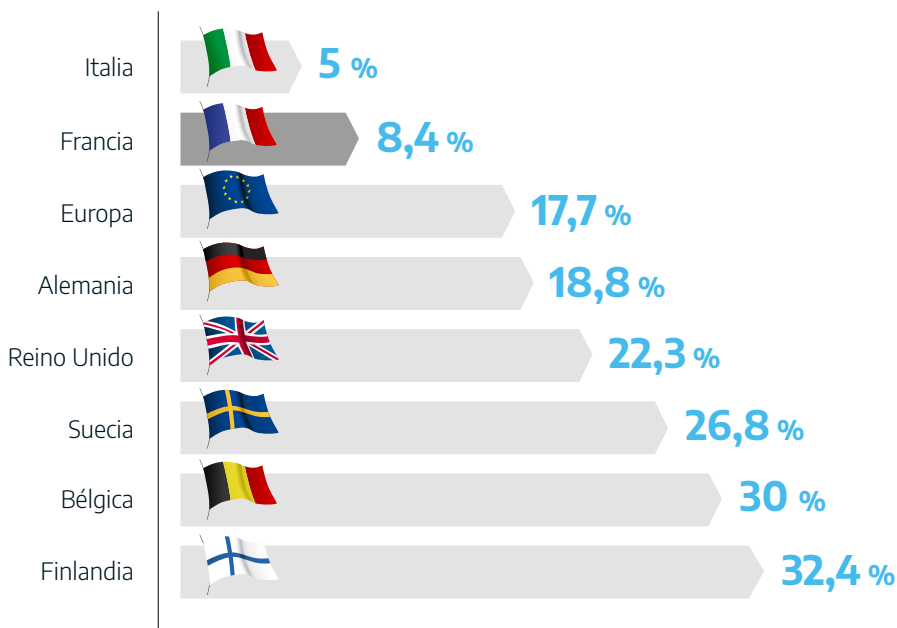
La noción de «teletrabajo» surgió en 1950 en los EE.UU. con los trabajos de Norbert Wiener (1894-1964) sobre la cibernética, pero empieza a ser más conocida en los años setenta. Desde ese momento, el teletrabajo se desarrolla en todo el mundo de forma variable. Hacia 2014, por ejemplo, los países anglosajones mostraban porcentajes de teletrabajadores/as superiores al 30 %, mientras que en Europa era de entre el 10 % y el 15 % y Francia tenía entre el 8 % y el 15 % (Mettling, 2015). Estos porcentajes pueden variar, como lo veremos más adelante, según lo que se incluya en la definición de «teletrabajo».

Las políticas de apoyo al desarrollo del teletrabajo cambian según los objetivos fijados por los poderes públicos y por los sectores económicos. Francia decidió legislar el teletrabajo en el sector público y sostener su desarrollo, mientras que otros países no tienen regla jurídica precisa. En todos los casos, las razones para expandir el teletrabajo son casi las mismas: mejorar la productividad y la calidad de vida de los/las asalariados/as y reducir los tiempos de desplazamientos y transporte.

Como decíamos, la definición de «teletrabajo» difiere entre países; en algunos casos se lo concibe como «trabajo independiente», en otros como «trabajo pendular», «trabajo nómada», «teletrabajo a tiempo parcial», «teletrabajo móvil», como en España, hasta «teletrabajo realizado por un/a asalariado/a solo en su domicilio» como en Austria.

La evolución del teletrabajo en la Unión Europea mostraba ya en 2010 una situación que se mantiene relativamente igual y a pesar de que, como veremos, la crisis sanitaria actual aumentó los porcentajes, el orden de los países según la proporción de teletrabajadores/as sigue siendo casi el mismo. Al respecto, es interesante observar los siguientes porcentajes:

Gráfico 1. Proporción de población asalariada de países europeos que realizó teletrabajo más de 8 horas al mes en 2009



Fuente: <https://www.eurofound.europa.eu/fr>.

El gráfico muestra que los países nórdicos, ya desde entonces, están entre los que más desarrollado tienen el teletrabajo. En 2015, una quinta parte de la población europea efectuaba alguna forma de teletrabajo o trabajo a distancia, si bien las diferencias entre los países miembros

son muy grandes: mientras que en Italia se contabilizaba el 8 %, en Dinamarca crecía al 38 % y Francia contaba con el 23 %². Entre las razones de esta diversidad —según relata el informe de Eurofond (2010)—, pueden mencionarse la afinidad del país con la tecnología, la disponibilidad y la calidad de la infraestructura tecnológica, la cultura de gestión y las necesidades de los/las empleados/as de equilibrar sus necesidades profesionales y familiares.

Según datos de 2019³, Finlandia y los Países Bajos siguen arriba con el 14 % de teletrabajadores/as «regulares»⁴, seguidos por un segundo grupo en el que se encuentran Estonia, Suecia, Dinamarca, Irlanda, Bélgica, Austria, Eslovenia, Portugal, Alemania y Francia, que cuentan entre el 5 % y el 9 % (Francia con el 7 %).

Hoy se estima que luego de la pandemia, el teletrabajo podría ser la forma normal de trabajo para al menos el 30 % de la población activa europea⁵. Uno de los últimos estudios realizados en mayo de este año⁶ señala que la pandemia ha tenido repercusiones mayores sobre la forma de vida y de trabajo de los/las europeos/as.

Como lo demuestra el siguiente gráfico, los porcentajes de teletrabajo crecieron notoriamente y llevaron a Francia, por ejemplo, a cerca del 40 % de teletrabajadores/as.

2 Datos tomados de <https://www.eurofound.europa.eu/fr/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>

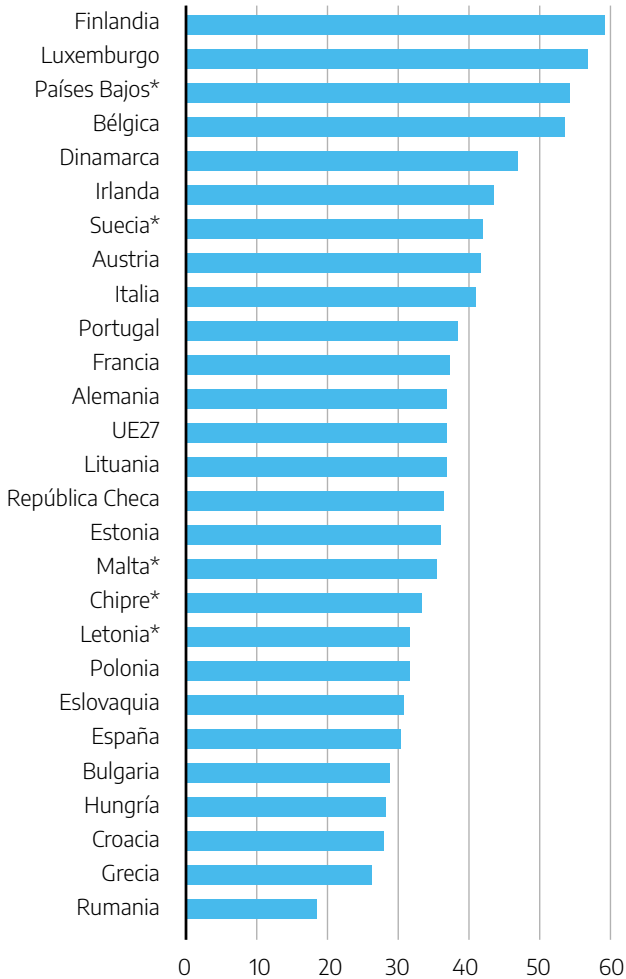
3 Ver <https://www.touteurope.eu/actualite/le-teletravail-en-europe.html>

4 Los datos no incluyen teletrabajadores/as ocasionales o autónomos, solo asalariados/as con trabajo fijo.

5 Ver https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046en.pdf

6 Ver https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf

Gráfico 2. Proporción de trabajadores/as que iniciaron teletrabajo como consecuencia de COVID-19 (% por país)



Nota: *Dada la menor tasa de respuesta, los resultados de Chipre, Letonia, Malta, Países Bajos y Suecia tienen baja fiabilidad.

Fuente: Informe Living, working and COVID-19, First findings-April 2020.

Los objetivos políticos de apoyo al teletrabajo varían entre los Estados miembros: en Alemania se centra en el apoyo a la política familiar, en Gran Bretaña el apoyo es a la innovación y flexibilización de los tiempos de trabajo y en Bélgica el objetivo es el aumento de la productividad de las empresas, el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y la lucha contra el estrés laboral. Un dato interesante es que el teletrabajo se desarrolla más rápidamente en los países que tienen una cultura de gestión organizada en función de objetivos a alcanzar (Suecia y Dinamarca, por ejemplo), que en aquellos en los que la cultura de gestión está basada en el contacto presencial entre directivo/a y asalariado/a. En el sector público en particular, a pesar de que la Comisión Europea incluyó el teletrabajo en sus servicios en 2009, son pocos los países en los que los/las agentes pueden teletrabajar; Francia y Alemania se encuentran entre ellos.

Finalmente, cabe destacar que un estudio realizado en 2012 muestra que casi el 90 % de los/las asalariados/as europeos/as considera que el teletrabajo mejora su calidad de vida, el 80 % señala que disminuye el estrés ligado a los desplazamientos, el 77 % cree que favorece su productividad, el 65 % afirma que aumenta su tiempo de trabajo y el 22 % piensa que incrementa su carga de trabajo⁷.

7 Ver <http://www.teletravailler.fr/observatoire/le-teletravail-dans-le-monde>

2

El teletrabajo en Francia

En Francia el teletrabajo comenzó a interesar y a nutrir numerosas reflexiones alrededor del año 2000, particularmente la relación entre la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las políticas de transporte, al igual que a nivel internacional, donde los estudios sobre el tema ven el teletrabajo como una opción válida para disminuir los desplazamientos, evitando las congestiones en las vías públicas y la polución generada.

2.1. Las rutinas y el teletrabajo

Ya en los inicios de los años noventa, Scardigli (1992) advertía que íbamos a asistir a un duelo entre las innovaciones tecnológicas y los hábitos de vida de la población, y que la apropiación de las TIC por parte de los/as usuarios/as era más determinante que todas las ventajas teóricas y prácticas que quisiéramos atribuirles. El tiempo parece haberle dado la razón.

Sajous (2015) retoma su argumento al referirse al teletrabajo en Francia. De hecho, el trabajo en las organizaciones ocupa la mayor parte del tiempo de las personas cotidianamente y lo hace con rutinas asimiladas al quehacer laboral desde hace años: lugar de trabajo, horarios a cumplir, órdenes a recibir, reuniones de control de avance de las tareas, socialización, etcétera. Con el teletrabajo no solo cambian esas rutinas para los/as empleados/as, sino también se modifican radicalmente las de

la gestión, otros tipos de arbitrajes aparecen como necesarios, otra forma de programar y repartir el trabajo (el de los/las otros/as y el propio).

Sajous (2015) hizo un estudio sobre estos temas con teletrabajadores/as franceses pertenecientes al grupo Soho Solo de la región de Le Gers. Este grupo inició su proyecto en 2001 como una experiencia de teletrabajo que promoviera, al mismo tiempo, la vida fuera de las zonas fuertemente urbanizadas (en la actualidad, existen otros grupos similares en otras zonas rurales de Francia). Estos/as teletrabajadores/as están activos, tienen menos de 60 años de edad y la mayoría son profesionales. Los resultados de las entrevistas realizadas son muy interesantes: las primeras ventajas mencionadas son el ahorro de tiempo al evitar el desplazamiento diario y el poder programar libremente sus horarios de trabajo; numerosos/as fueron los que afirmaron que, en lugar de organizar su vida en torno al trabajo, ahora pueden adaptar el trabajo a su modo de vida. La flexibilidad en el uso del tiempo es mencionada y sentida como una conquista. En este punto conviene aclarar que la mayoría de los/las entrevistados/as son asalariados/as y no trabajadores/as independientes —para estos últimos, la organización del tiempo de trabajo suele ser más bien una presión, una limitación—.

Otro aspecto señalado es la transformación de la movilidad profesional, que no desaparece como se cree, sino que cambia completamente. Pueden mencionarse al menos dos formas que aparecen en lo expresado por la mayoría de los/las entrevistados/as:

- a) El tiempo que pasan conectados a internet es casi permanente, con búsquedas, reuniones y encuentros virtuales (el 70 % de los/las entrevistados/as);

- b) Los desplazamientos se reducen a un promedio de 2 por semana; hay encuentros en persona que no pueden eludirse (el 10 % se expresa en este sentido), por las características del trabajo realizado o para mantener y hacer crecer su red de clientes.

El sector privado empezó a ver los efectos benéficos recién después de 2017, detrás de la función pública. En un estudio realizado por el Obergo en 2018 (Lasfargue y Fauconnier, 2018), surge como uno de los resultados más contundentes la relación entre el teletrabajo y la productividad. El 86 % de los/las consultados/as afirman haber constatado un aumento de la productividad. También aparecen aspectos negativos: el 57 % considera que aumentó el tiempo de trabajo; de ellos, el 28 % menciona un incremento de los gastos ligados a su trabajo y el 15 %, el acrecentamiento de la carga de trabajo. Estos resultados llevan a cuestionarse sobre el vínculo de gestión y el control y la autonomía de los/las trabajadores/as. En efecto, en el teletrabajo, la relación control/autonomía pone en discusión ciertas prácticas de gestión:

- La jerarquía está menos presente físicamente;
- Las relaciones deben estar basadas en la confianza, no en el control;
- La evaluación del trabajo, su rendimiento y los informes presentados al superior.

2.1.1. La evolución y la situación actual

Conviene aclarar que, según varias de las fuentes consultadas, fundamentalmente el Observatorio del Teletrabajo dependiente del Ministerio de Trabajo, no se conoce con certeza el porcentaje de teletrabajadores/as en Francia. Las cifras varían según la fuente, y es

necesario disponer de herramientas estadísticas más confiables. Por eso, se creó el Observatorio, como una primera etapa en ese sentido, con el objetivo de profundizar el conocimiento de los actores públicos y mejorar así la eficacia y la pertinencia de las políticas destinadas a apoyar el teletrabajo. Esto dificulta las comparaciones fiables con otros países de la Unión Europea, y, además, las definiciones de «teletrabajo» difieren entre ellos. El trabajo para armonizar las diferentes fuentes estadísticas resulta por ello bastante complejo.

2.1.2. La definición del teletrabajo en Francia

Es prudente entonces poner en claro las características del teletrabajo en Francia. Tomamos la descripción hecha por Aguilera y colaboradores/as (2016), quienes definen el teletrabajo a partir de estos cinco criterios:

1. La naturaleza de la relación salarial: el/la teletrabajador/a es un/a asalariado/a que trabaja a distancia; de otro modo no es teletrabajo, sino un trabajo que se realiza en el marco de una relación de servicio entre el establecimiento y el prestatario —individual o no—. El/la teletrabajador/a no es un/a trabajador/a independiente (*freelancer*), ni un/a consultor/a, ni el/la subcontratista que trabaja en su casa (como en el caso del sector de la informática en India).
2. La limitación espacial: el teletrabajo es un trabajo que podría ser realizado en los locales de la organización, pero se efectúa fuera de ellos, en el domicilio o en una oficina distante. No son trabajadores/as nómades —estos son trabajadores/as a distancia por razones que tienen que ver con el tipo de trabajo que hacen—. Tampoco se considera teletrabajo a lo efectuado por los/las asalariados/as en lugares variables debidos a desplazamientos,

como aeropuertos, oficinas temporarias, medios de transporte, hoteles, etcétera.

3. La disociación entre teletrabajo y cooperación a distancia: muchas veces se incluyen situaciones como la coordinación a distancia; esto confunde la noción de teletrabajo con la de trabajo a distancia. Al confundirlos, se desnaturaliza la idea de trabajo asalariado, lo que llevaría a tener organizaciones con trabajadores/as aislados/as que se ignoran entre sí.
4. La escala geográfica: el teletrabajo concierne actualmente la escala local y regional, lo que permite el contacto —necesario— semanal entre el lugar de trabajo habitual y el lugar de teletrabajo. Esto excluye el trabajo deslocalizado, que es en realidad una prestación de servicios.
5. La frecuencia: se considera teletrabajo al realizado de manera regular, lo que excluye el trabajo ocasional. Según los autores, la frecuencia mínima de trabajo en la organización debería ser de un día por semana. A menudo, el teletrabajo es a tiempo parcial.

2.1.3. Evolución

La discusión sobre el teletrabajo en Francia comienza a principios de los años noventa y se inscribe en el debate del G7 en 1995, luego se estanca y recién en 2002, con un acuerdo-marco europeo, se empieza a alentar y promover el teletrabajo asalariado y se prevé la garantía de la igualdad de derechos entre teletrabajadores/as y otros/as asalariados/as. En 2005, la legislatura francesa intervino en el mismo sentido con el Acuerdo Nacional Interprofesional, que en 2012 se confirma con una ley (Diard, 2019).

El número de teletrabajadores/as, sin dudas, ha aumentado en Francia en los últimos años, la organización del trabajo se está modificando y las organizaciones públicas y privadas apelan cada vez más al trabajo a distancia. Según el informe de Mettling⁸, en 2015 el 17 % de los/las asalariados/as franceses practicaban alguna forma de teletrabajo (este dato incluye todas las formas de teletrabajo).

No obstante, Francia muestra un atraso importante en el desarrollo del teletrabajo, en comparación, sobre todo, con los países escandinavos. Antes del confinamiento obligatorio, solo el 7 %⁹ de los/las asalariados/as franceses teletrabajaban (Pin, 2020). Sin embargo, hace ya varias décadas que se habla sobre el tema. Uno de los aspectos que colaboró a su expansión en los últimos años fueron las numerosas flexibilizaciones legislativas tendientes a favorecerlo¹⁰. Sigue habiendo aún una cierta reticencia, en particular de parte de los/las directivos/as y gerentes, para quienes resulta difícil vislumbrar su trabajo sin un control visual de sus empleados/as (Pin, 2020; Aguilera, 2016). Empero, el 76 % de los/las franceses/as considera que la práctica del trabajo a distancia debe desarrollarse más en el país, y entre los/las económicamente activos, el 55 % desearía realizar teletrabajo más seguido (Tv-info, 2020).

En 2008 (Aguilera, 2016), un estudio de alcance nacional mostraba que el teletrabajo es realizado sobre todo por profesionales intelectuales y/o trabajadores/as que, por el tipo de trabajo, gozan de cierta autonomía en el desarrollo de sus tareas y que cuanto más largo es el desplazamiento del domicilio a la organización, más se recurre a esta práctica. Ya entonces, el 36 % de los/las franceses/as desarrollaban su actividad profesional

8 Ver <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf>

9 Ese porcentaje surge de una armonización de datos, pero no de definiciones, entre los países de la UE.

10 Ver apartado sobre el marco legal del teletrabajo en la página 33.

alternando entre su oficina y su domicilio. Este porcentaje es importante si se tiene en cuenta que buena parte del teletrabajo era informal, es decir, no estaba enmarcado en ninguna norma oficial.

El mismo estudio señalaba que el teletrabajo como tal era bastante marginal, y las razones principales que esgrimían quienes respondieron la encuesta eran las siguientes:

- La necesidad de reorganizar el trabajo: el teletrabajo implicaba cambios organizacionales importantes —algunos se referían incluso a la necesidad de una nueva cultura organizacional—. Hoy en día, sin embargo, son minoría los que declaran que tuvieron que llevar adelante grandes cambios en la organización del trabajo;
- Los cambios en las prácticas de gestión: el teletrabajo exige menos control y otras formas de llevarlo a cabo. En este caso, quienes dirigen son los que deben aprender a dar mayor autonomía y a adecuar —y dosificar— los contactos de control, ya que muchos/as trabajadores/as declaraban que a veces existía una invasión en sus vidas privadas, fundamentalmente llamadas telefónicas en días y horarios no laborables. Este problema sigue vigente, lo que pone en evidencia la necesidad de formar al personal directivo en este sentido.

Cabe destacar que, según los resultados de este estudio, la ganancia en productividad está más vinculada con la calidad de las interacciones con los/las directivos/as y con la familia, que con el hecho de teletrabajar. Esta dificultad de interacción se ve hoy mediada por la existencia de herramientas de comunicación de las que no se disponía entonces (todas las plataformas que facilitan los encuentros virtuales). Es interesante

señalar que, entonces y aún hoy, las organizaciones que no practican el teletrabajo son mucho más numerosas y creen que no existe ninguna relación entre el teletrabajo y el aumento de la productividad.

Finalmente, aparecen dos aspectos sobre los que el acuerdo es casi unánime: una mejor conciliación entre la vida laboral y la vida privada, y las ventajas medioambientales, como la reducción en el consumo de gasolina, la menor circulación y una baja en la polución asociada. Esto continúa igual, tanto entre los/las asalariados/as como en las organizaciones. Incluso en el Estado, desde los inicios de las discusiones sobre el teletrabajo en Francia, se espera una baja en los costos asociados a los desplazamientos, esto es, una disminución de costos de transporte, de polución y de congestión.

Otros estudios más recientes (DARES, 2019) nos brindan datos interesantes: no existe diferencia entre el número de varones y mujeres que eligieron el teletrabajo, es más frecuente su práctica entre los 30-49 años que entre los mayores de 50 o los menores de 30, y, curiosamente, los que menos lo practican son los menores de 30 años.

La situación familiar parece tener un peso importante en la elección del teletrabajo: el 23 % son familias monoparentales y el 14 % son matrimonios con hijos menores de 3 años. La salud parece ser también un factor determinante: casi el 28 % de los que juzgan su estado de salud como frágil eligen el teletrabajo. Por su parte, entre los que practican el teletrabajo, el 90 % son asalariados/as con trabajo estable, y la gran mayoría esgrime como razón para esa elección los largos desplazamientos que de otra manera tienen que realizar diariamente entre su hogar y el trabajo. Por último, los sectores en los que el personal tiene una cierta autonomía en el desarrollo de su trabajo, el teletrabajo está mucho más

presente, así como en las organizaciones en pleno crecimiento. En las organizaciones pequeñas, el teletrabajo informal es más frecuente y suele ir acompañado de sobrecarga de trabajo (DARES, 2019).

Entre quienes consideran que el teletrabajo puede ser un freno a la eficacia laboral, el 49 % menciona la tentación de hacer otras actividades durante el día y el 46 % ve difícil la organización de la vida familiar (muchos/as afirman no tener una habitación donde poder aislarse en sus hogares) (DARES, 2019). Estos dos argumentos refieren a dos cosas bien diferentes: la primera tiene que ver con la autogestión y la segunda está relacionada con las condiciones socioeconómicas.

Otro dato que merece ser destacado es que en *L'île de France* (que incluye París y sus alrededores), el 45 % de sus habitantes desean mudarse, dejar la región y, entre las razones más citadas, aparecen el ritmo estresante de vida, la polución y sus consecuencias para la salud, los costos —sobre todo inmobiliarios— y el tiempo de desplazamiento, que es muy superior al de las ciudades del interior (Pin, 2020). En términos ecológicos, el impacto podría ser enorme, porque como lo indica un estudio realizado por la ADEME en 2015, el 75 % de los/las asalariados/as franceses/as se desplazan en su auto para ir a trabajar y solo el 11 % utiliza el transporte en común. Según la Agencia, el teletrabajo permitiría reducir alrededor del 30 % de los impactos medioambientales asociados a los desplazamientos de personas. Claro que este argumento puede ser discutido, porque el teletrabajo libera tiempo para otros desplazamientos (Sajous, 2019).

Según la encuesta de Tv-info (2020), el 91 % de los/las franceses/as cree que el teletrabajo permitiría efectivamente reducir la polución, y casi el 65 % lo ve como una opción ideal para equilibrar mejor la vida familiar y la laboral. Pero también un porcentaje importante (73 %) piensa que

el teletrabajo aislaría a los/as asalariados/as, y el 57 % sostiene que esto disminuiría el sentimiento de pertenencia a la organización.

De acuerdo con la información difundida por el Ministerio de Trabajo francés (DARES, 2019), en 2017 solo el 3 % de los/las asalariados/as practicaban el teletrabajo de manera regular: el 45 % lo hacía un día por semana, el 25 % dos días por semana y el 30 % tres días o más por semana. Cabe destacar que estos datos hacen referencia a trabajadores/as con empleos permanentes y en relación de dependencia (no incluye trabajadores independientes). Entre ellos, el 60 % son profesionales cualificados, sobre todo directivos/as; solo el 1,5 % empleados/as y el 0,2 % obreros/as. Según el informe, si bien el tipo de trabajo realizado podría explicar estos porcentajes, una de las razones más mencionadas es que disponen del equipo informático necesario en sus domicilios.

El gobierno francés acompaña hace ya tiempo el desarrollo del teletrabajo, y en ese sentido, en 2015 decidió elaborar un plan nacional de implementación del teletrabajo, cuya concepción le fue confiada al CGET¹¹ en colaboración con la Direction générale de l'Administration et la fonction publique y la Direction general du travail. Las principales medidas fueron presentadas en junio de 2017¹². Para ello, el gobierno señaló seis retos principales que este plan debía abordar: la calidad de vida en el trabajo, la competitividad de las empresas, el dinamismo y el atractivo de las provincias, la igualdad profesional, la transformación digital de la sociedad y el desarrollo sostenible.

11 Commissariat général à l'égalité des territoires. Desde el 1 de enero de este año, pasó a ser la Agence nationale de la cohésion des territoires.

12 Disponible en <http://www.teletravailler.fr/sites/default/files/uploads/files/plan-deploiement-teletravail-cget-4.pdf>

En relación con el teletrabajo específicamente, una de las prioridades del documento es la de garantizar el acceso de todos los actores públicos y privados a las posibilidades de desarrollar el teletrabajo, observando que este no se convierta en una precarización de las condiciones laborales. Esto se traduce en los siguientes objetivos específicos:

1. Desarrollar el teletrabajo en beneficio de todo el territorio nacional.
2. Identificar los desarrollos necesarios del marco jurídico.
3. Acelerar la progresión del teletrabajo en el sector público.
4. Brindar las bases para la ejecución de proyectos en beneficio de empresas y asalariados/as.
5. Definir qué herramientas y qué series de datos estadísticos serán necesarios para el seguimiento de la progresión del teletrabajo.

Asimismo, el plan adelanta la realización de encuentros regionales que asociarán a los diferentes actores (empresas, sindicatos, administración pública, agentes o colaboradores sociales y las comunidades respectivas) para difundir las posibilidades del teletrabajo y estimular todo proyecto que pueda surgir en ese sentido.

Las acciones propuestas en el plan son numerosas; pueden destacarse, entre ellas, la de sensibilizar y formar a dirigentes y empleados/as, incluir el teletrabajo en las políticas públicas de desarrollo sostenible, acompañar las negociaciones de acuerdos salariales (paritarias) en las organizaciones y empresas, identificar y prevenir los riesgos asociados al teletrabajo, desplegar las redes de internet necesarias. La creación del Observatorio (ya funcionando) estaba incluida en estas acciones. Para

finalizar, es importante señalar que el plan propone liderar el tema desde el Estado, haciendo de la administración pública un ejemplo a seguir.

2.2. El teletrabajo y la llegada de la COVID-19

El teletrabajo conoce hoy un auge forzado por el confinamiento al que obligó, como en casi todo el mundo, la crisis sanitaria provocada por la aparición de la COVID-19, aunque su práctica sigue siendo menor en relación con otros países de la UE. Esta crisis significó un pasaje forzado para algunos, una oportunidad real y un descubrimiento para otros. Esto obligó a gerentes y directivos/as en general, a prácticas de gestión nuevas.

Durante el confinamiento, más del 35 % de las personas activas practicaron el teletrabajo. Este pasaje forzado no siempre fue sencillo; sin embargo, el 53 % de quienes lo experimentaron lo viven de manera positiva y señalan que esta nueva situación de trabajo redujo enormemente sus desplazamientos, les permitió organizar mejor sus tareas laborales y les facilitó un mejor ritmo de vida (Pin, 2020). Como antes del confinamiento, en plena crisis sanitaria, la diferencia entre la capital y alrededores y el interior, en la práctica del teletrabajo, es enorme, el 41 % en París y alrededores contra el 11 % en Normandía, por ejemplo. Según una encuesta de Tv-info (2020), 7 de cada 10 personas afirman haberse contagiado el coronavirus yendo a o en su lugar de trabajo.

Un sondeo realizado por el CSA¹³ confirma que el 73 % de quienes practican el teletrabajo actualmente desean continuar. Respecto al temor a perder su empleo a causa de la crisis económica generada por la pandemia, los menos temerosos son los/las trabajadores/as del sector

¹³ Conseil supérieur de l'audiovisuel (autoridad pública francesa de regulación de lo audiovisual). Ver <https://www.csa.fr/>

público (10 %), contra el 35 % de trabajadores/as de sectores como la construcción, la restauración, la hotelería y el transporte.

Un estudio llevado a cabo en junio pasado por el grupo BVA (2020) (que realiza seguimientos cotidianos de las vivencias de la crisis sanitaria) sostiene que el teletrabajo forzado durante el confinamiento fue percibido como una experiencia enriquecedora por los/las agentes de la función pública, dado que el 42 % de los/las agentes encuestados/as recurrieron al teletrabajo durante el confinamiento (56 % de la función pública nacional y 39 % de la función pública provincial).

A pesar de que el decreto de flexibilización¹⁴ salió recién en mayo, el 64 % de los/las agentes interrogados aseguran que el teletrabajo fue sencillo de implementar y que «la necesidad se hizo ley». Paradójicamente, es sobre todo en la función pública provincial que los/las agentes encontraron sencilla esta implementación (75 %), mientras que en la función pública nacional fue el 58 %. Esta diferencia, según Asali (2020), se explica por la presencia de docentes entre los/las agentes de la función pública nacional (entre quienes solo el 46 % admitió no haber tenido dificultades para implementar los cambios). También porque en la función pública provincial, el «nomadismo profesional» es bastante corriente, y más que implantar la práctica del teletrabajo, se trató de extenderla. Numerosos trabajadores/as en provincia ya tenían un acceso VPN (*virtual private network*: red privada virtual, conexión internet protegida) que les permite acceder a su puesto informático de trabajo a distancia. Cabe aclarar que el VPN permite permanecer anónimo en línea —la ubicación geográfica no es visible—, prevenir los riesgos de espionaje y de ciberataques, y navegar libremente por internet. De

14 Ver apartado sobre legislación para más información.

hecho, muchos/as de los trabajadores/as de la función pública francesa no pudieron teletrabajar por no tener una conexión a una red de internet de forma segura.

Esta experiencia puede constituir, sin dudas, una palanca de cambio estructural. La pandemia ha mostrado que una parte importante del trabajo puede ser realizada a distancia, la presión de muchos sectores por acelerar la legislación del teletrabajo y continuar practicándolo es muy fuerte. De hecho, el 70 % de los/las encuestados/as de la función pública afirmaron estar muy satisfechos y consideraron que el teletrabajo debe generalizarse (BVA, 2020). Algunos/as expertos/as han asegurado que, en adelante, en muchos casos, la presencia física en los lugares de trabajo no será mayor a uno o dos días por semana para muchos/as asalariados/as.

2.3. El teletrabajo en la función pública

La crisis sanitaria que obligó al confinamiento tomó por sorpresa a buena parte de la administración pública. No haber realizado aún los esfuerzos financieros, materiales y organizacionales necesarios para la implementación del teletrabajo, obligó a muchos/as funcionarios/as a teletrabajar con una red de internet doméstica, con todos los riesgos que eso supone (ninguna seguridad garantizada para los datos).

Un aspecto importante es que el teletrabajo está poco desarrollado en la función pública territorial (provincial), el porcentaje en 2017 era de solo el 1,2 %¹⁵. No obstante, en 2013 era prácticamente inexistente en todos los niveles de la administración pública: solo 0,7 % en el Estado central

¹⁵ Conviene aclarar aquí que los porcentajes corresponden al teletrabajo y no incluye trabajo nómada (mucho más expandido en las provincias).

y 0,1 % a nivel territorial (Ministère de l'action et des comptes publics, 2018). También es significativo que no existe diferencia en la elección del teletrabajo entre varones y mujeres; ya en 2017 casi el 50 % de los/las teletrabajadores/as de la función pública eran mujeres (DARES, 2019). Sin embargo, o debido a ello, la literatura consultada en relación con el sector público coincide en señalar que es la función pública territorial (provincial) donde se observan cada vez más acciones tendientes a favorecer el teletrabajo y el Estado central acompaña ese movimiento, por ejemplo, con la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo del Teletrabajo desde 2015.

A partir de la Ley 387 —Ley Warsmann II— de 2012, se simplifican las gestiones administrativas relativas al teletrabajo e ingresa en el Código de Trabajo, lo que mejora sustancialmente las condiciones de los/las agentes públicos/as que lo practican. Cada dos años, los territorios deben presentar un informe sobre los avances logrados en este sentido. Entre 2017 y 2018, se observa una fuerte aceleración en los progresos del teletrabajo en el sector público; al 31 de diciembre de 2017, en los Ministerios de Economía y de Finanzas, el 3,5 % de los/las agentes públicos censados son teletrabajadores/as (mayoritariamente mujeres) y las demandas para pasar al teletrabajo crecieron en 2018, mientras que en el Ministerio de Ecología y Desarrollo Sostenible, para la misma fecha, el 4 % de los/las agentes ya habían elegido teletrabajar y las demandas para 2018 mostraban un aumento del 30 %, según el balance presentado por el Ministère de l'action et des comptes publics (2018). Esta progresión también se observa entre los/las agentes de la función pública provincial, donde el porcentaje de teletrabajadores/as pasó de 2,1 % a 4,6 %. No obstante, los avances fueron bastante desiguales entre ministerios y entre regiones.

Es importante señalar los grandes principios que guían el teletrabajo en la función pública francesa:

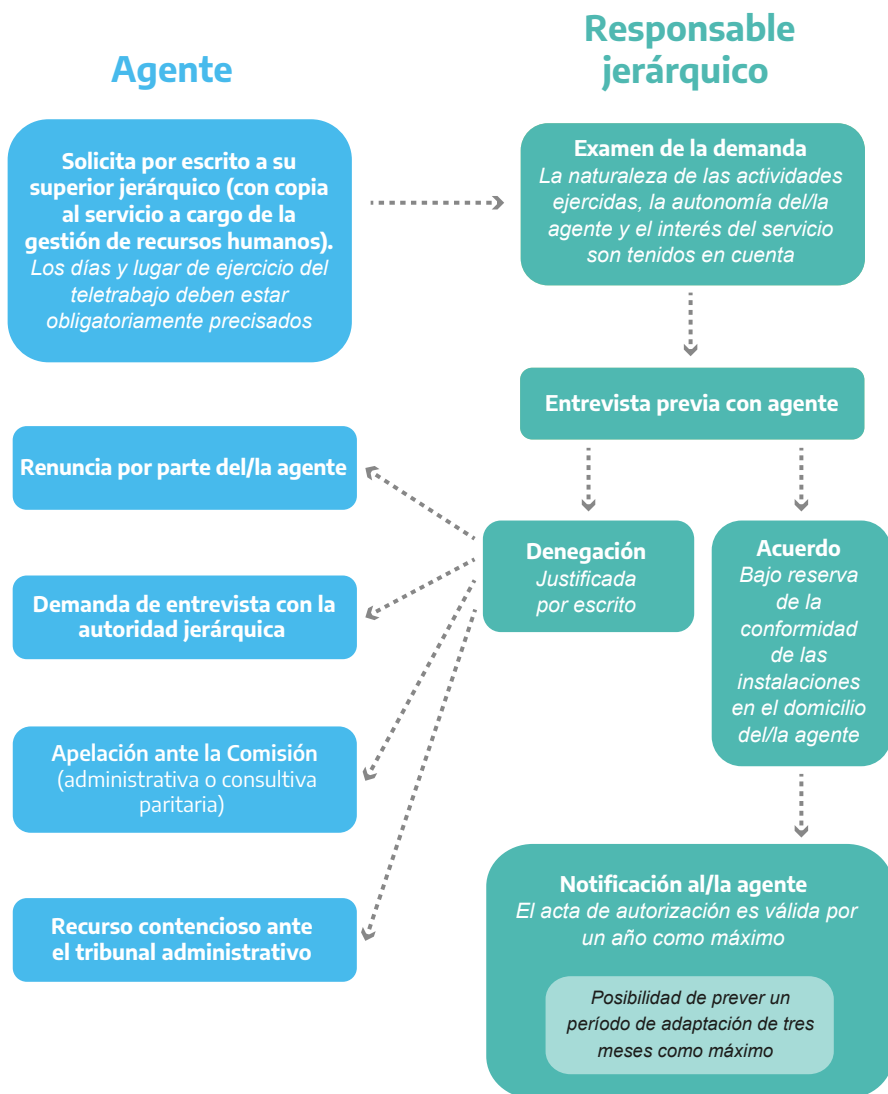
- El teletrabajo es voluntario, no puede ser impuesto;
- La autorización acordada a un/a agente para teletrabajar es válida por un año como máximo, pudiendo ser renovada. Esta autorización es reversible, es decir, que puede ser dada de baja en todo momento, y por escrito, por iniciativa de la administración o del/la agente, con un plazo de anticipación;
- Para preservar la organización colectiva de trabajo y evitar el aislamiento de los/las agentes en teletrabajo, la presencia en la organización del/la agente no puede ser inferior a dos días por semana, salvo en caso de derogación de aquellos/las agentes cuyo estado de salud se los impida y justifique. Así, para un/a agente que trabaja a tiempo completo, el número de días teletrabajados no puede ser superior a tres días por semana;
- El teletrabajo respeta el principio de igualdad de tratamiento, los/las agentes en teletrabajo y los/las agentes que trabajan en las oficinas de la organización tienen los mismos derechos y obligaciones¹⁶.

El procedimiento de autorización para ejercer el teletrabajo es el que muestra el siguiente gráfico¹⁷:

¹⁶ Ver informe del Ministère de la transformation et de la fonction publiques.

¹⁷ Traducido por la autora del sitio del Ministère de la transformation et de la fonction publiques.

Gráfico 3. Procedimiento de autorización para el teletrabajo



Fuente: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/teletravail-0>

El marco legal del teletrabajo en Francia

Como hemos mencionado, el primer empuje legal al teletrabajo corresponde a la Ley Warsmann II de 2012, que incluye el teletrabajo en el Código de Trabajo y simplifica su puesta en práctica. No obstante, hasta septiembre de 2017, solo un/a teletrabajador/a cada cuatro estaba contenido en un Convenio Colectivo de Trabajo. El régimen de trabajo de los/las teletrabajadores/as ya era concebido en términos de igualdad con el trabajo ordinario, las mismas ventajas, derechos y obligaciones. Pero algunos aspectos quedaban por definir; por ejemplo, era difusa la cuestión de la responsabilidad del/la empleador/a en el caso de los accidentes de trabajo y si bien estos accidentes son marginales en teletrabajo, ya en 2015 se recomendaba encuadrar la cuestión de manera apropiada. Según los expertos (Gamaleu Kameni, 2015), debía también existir legalmente la opción de ofrecer el teletrabajo a un/a empleado/a luego de un accidente, o a causa de una enfermedad, que lo volviera inapto/a para continuar con su trabajo en condiciones ordinarias.

La ordenanza gubernamental del 22 de septiembre de 2017 extendió ese porcentaje al cubrir legislativamente esta práctica, formalizando el teletrabajo en los acuerdos colectivos. Hasta ese momento, en el código francés, el teletrabajo debía ser voluntario, regular y enmarcado en un contrato de trabajo. Con esta ordenanza se extiende a una práctica ocasional y, en ausencia de acuerdos colectivos (paritarias), se adecua su aplicación.

En una investigación realizada por Dumas y Ruiller en 2018, un estudio de caso en un organismo de la función pública, se analizó el rol de los/las directivos/as que elaboraban las reglas para su funcionamiento con sus empleados/as. Los resultados indican que para los/las directivos/as, el teletrabajo cambió su modo de gestión, y que lo que les resultó más difícil fue aceptar fue abandonar el control tal como lo habían llevado a cabo hasta entonces. En efecto, son quienes deben aprender a gestionar por resultados, esto implica establecer objetivos y plazos razonables.

En 2019, el 25 % de los/las teletrabajadores/as pasaron a estar enmarcados en los acuerdos colectivos de trabajo, contra el 22 % que siguieron con acuerdos individuales con sus superiores o eran trabajadores independientes —precarizados—. En el sector público, llevó al 60 % de los/las teletrabajadores/as a estar dentro de los acuerdos colectivos de trabajo (Dares, 2020). En efecto, el marco jurídico del teletrabajo se tornó mucho más favorable luego de la promulgación de la Ordenanza 1387 de 2017, sobre la previsibilidad y la protección de las relaciones de trabajo. Esta define el teletrabajo como toda forma de organización y/o de ejecución del trabajo que podría realizarse en la organización empleadora es efectuado por un/a asalariado/a fuera de esta de forma voluntaria, utilizando las TIC (Diard, 2019, p. 2), lo que implica que el trabajo asalariado profesional puede en adelante concebirse sin mediar un «contrato» de trabajo o una cláusula adicional.

Según Delage (2017), esto no elimina la existencia de un convenio o estatuto que defina:

- Las condiciones de pasaje al teletrabajo y el retorno a la actividad sin teletrabajo;

- Las modalidades de aceptación del/a asalariado/a;
- Los modos de control del tiempo de trabajo o de regulación de la carga de trabajo;
- La determinación de los horarios de trabajo durante los cuales el/la asalariado/a puede ser contactado;
- La cobertura —o asistencia— de los gastos ligados al teletrabajo por parte de la organización;
- Las garantías de que las condiciones de elegibilidad para el teletrabajo no se tornen discriminatorias o abusivas.

Desde la Ordenanza de 2017, la legislación es más favorable respecto de estos aspectos, porque ahora el teletrabajo es adoptado por un convenio colectivo o por medio de un estatuto, en consulta con los/las representantes del personal. De hecho, si un/a asalariado/a quiere teletrabajar, lo puede hacer a través de un acuerdo con su empleador/a, ya no es necesario modificar los contratos de trabajo.

3.1. El marco legal en la función pública

En lo que a la función pública se refiere, tenemos que mencionar el Decreto 2020-524 del 5 de mayo pasado, que fija las condiciones y modalidades de la puesta en práctica del teletrabajo en la función pública y en la magistratura. Este ordena la organización del trabajo a distancia. Este decreto se hacía necesario dado que, desde el comienzo del confinamiento debido a la pandemia, una gran parte de los/las agentes de la función pública se vieron forzados a teletrabajar y era un reclamo generalizado de los/las empleados/as y de las organizaciones sindicales.

Este decreto aborda básicamente cuatro aspectos:

1. La posibilidad de recurrir el teletrabajo: la autorización prevé la atribución de días de teletrabajo fijos durante la semana o el mes y un volumen flotante de días de teletrabajo por semana, por mes y por año. Si bien queda establecido que el máximo de días de teletrabajo no puede ser superior a 3 por semana, el decreto establece un nuevo caso de derogación de esta regla. Así, dos derogaciones son posibles:
 - a) por una duración de 6 meses (máximo), a pedido del/la agente cuando su estado de salud, impedimento físico o embarazo la justifiquen. Esta derogación es renovable y, en todas las instancias, debe intervenir el servicio médico de la organización;
 - b) cuando una autorización temporaria ha sido demandada y autorizada debido a circunstancias excepcionales que perturben el acceso a la organización (Le Naour y Jabre, 2020).

2. La adaptación del marco jurídico definido por el decreto:
 - El lugar de teletrabajo ya no se limita al domicilio del/la empleado/a; siempre que la conexión a internet esté asegurada, el/la agente dispone de la posibilidad de elegir su lugar de trabajo;
 - La autorización de teletrabajo puede establecer un período de prueba de hasta 3 meses antes de decidir de manera definitiva;

- La cobertura por parte del Estado de los costos del teletrabajo: equipos, abonos, comunicaciones y su mantenimiento (no asume el costo de alquiler de un espacio de trabajo);
 - A los/las teletrabajadores/as a tiempo parcial se los autoriza a utilizar su equipo informático personal.
3. Son acordadas a los/las agentes garantías suplementarias con relación a sus demandas de teletrabajo:
- Debe dárseles una respuesta por escrito en el lapso de un mes (máximo) a partir de la presentación de la demanda;
 - Pueden recurrir a la Comisión administrativa de paritarias como árbitro en caso de que se les niegue el teletrabajo, para que esta analice el pedido y las razones de su rechazo.
4. Las disposiciones del presente decreto se aplican tanto a las demandas iniciales de teletrabajo como a aquellas para su renovación o prórroga.

El aporte fundamental de esta norma es la abreviación del procedimiento de autorización al teletrabajo. Esto y los otros aspectos que aparecen facilitados ahora por el decreto se habían vuelto imperiosos en las actuales circunstancias, los sindicatos habían alertado en varias ocasiones sobre la necesidad de aligerar los controles y presiones que ciertos/as directivos/as ejercían sobre los/las empleados/as respecto al teletrabajo.

4

Los desafíos hacia adelante

Visto generalmente como un medio que permite reducir el tiempo de traslado o los costos inmobiliarios de la organización, el teletrabajo aparece cada vez más como un modo de organización del trabajo asociado a una mejor ergonomía temporal para el/la asalariado/a. Según Dumas y Ruiller (2018), queda para los/las dirigentes el reto de pensar y organizar la relación «directivos/as-colaboradores» en los equipos a distancia. La construcción del sentimiento de proximidad a la distancia es un desafío y constituye un equilibrio frágil entre intercambios virtuales y presenciales.

En efecto, el teletrabajo es una forma de trabajo realizado por personas separadas en el espacio y coordinado a través de las TIC. Esto altera el modo de gestión del trabajo. Esta modalidad requiere un empoderamiento de los/las empleados/as, lo que supone una evolución del rol de los/las directivos/as que deberán basarse en la confianza y en un seguimiento del desempeño de los/las empleados/as diferente del tradicional.

De parte del/la teletrabajador/a, el teletrabajo necesita también aptitudes y capacidades en el manejo de las TIC, pero sobre todo una dosis importante de autonomía. Los criterios de elegibilidad para el teletrabajo incluyen, además del trabajo que se realiza, la capacidad para trabajar a distancia (Gamaleu y Kameni, 2015). Habrá que integrar la autonomía como una competencia significativa en el teletrabajo.

Estos dos puntos son importantes, la gente se identifica con un equipo de trabajo a partir del momento en el que se siente y considera como miembro de un colectivo, y la identificación está estrechamente vinculada con la reducción de la incertidumbre. La comunicación, entonces, pasa a ser sustancial, su frecuencia, su intensidad y la interacción —en términos de reciprocidad— son aspectos que hay que gestionar de aquí en más. Una buena comunicación aumenta el valor cognitivo, reduce la incertidumbre sentida y permite considerarse y representarse en el otro; la relación entre proximidad física y proximidad percibida está mediatizada por los procesos de comunicación e identificación. Es importante que quienes dirigen tengan una buena comprensión de esta cuestión (Dumas y Ruiller, 2018).

Para finalizar, mencionamos los desafíos que surgen de los distintos textos que abordan los nuevos problemas que enfrenta la gestión. Muchos son los que sostienen que el reto esencial es la adaptación de los/las directivos/as al uso de las TIC en su quehacer, pero esto, bien que necesario, no es lo más importante. Mortensen (2020) señala que uno de los desafíos mayores de los/las directivos/as es la actualización de todos/as sus colaboradores en relación con el teletrabajo, ya que no todos/as tienen la misma experiencia, y la mayoría casi no lo ha practicado nunca. Sin esto, puede producirse un nuevo desequilibrio entre los miembros de un equipo —entre quienes se sienten cómodos con el teletrabajo y aquellos a quienes desestabiliza— que puede tener consecuencias en el buen desempeño del equipo, con todo lo que esto implica. Es importante tomarse el tiempo de conocer las dificultades que afronta cada agente. No es obligatorio formar a los/las colaboradores/as en el dominio de las últimas tecnologías, sino en aquellas que resultan necesarias para el normal desempeño laboral.

Otro de los desafíos mencionados por el autor es el de pensar en reestructurar el trabajo, dado que el teletrabajo no obedece a las mismas pautas que la forma tradicional. El/la directivo/a debe fijar nuevas reglas y diferentes rutinas de trabajo, como los horarios de interacción —sin olvidar que la regularidad favorece la confianza—, las herramientas utilizadas (uso del correo electrónico, las plataformas para los encuentros virtuales, etcétera), los roles y responsabilidades de cada uno. Finalmente, Mortensen (2020) hace referencia a no perder de vista en la reorganización que el teletrabajo desdibuja las fronteras entre la vida laboral y la privada cuando se realiza en el domicilio particular.

Dumas y Ruiller (2018) destacan dos retos mayores para los dirigentes: por un lado, la e-comunicación basada en la comunicación interpersonal, el *e-líder* —como ellos lo llaman— sabe, o debería saber, co-construir con su equipo; por el otro, el modo de control a distancia, que apunta a la objetivación y evaluación del trabajo realizado.

Pin (2020) cree que el desafío más importante para la organización es el de promover lo que llama «buenas prácticas digitales en teletrabajo»: moderar el uso del *videostreaming*, utilizar el wifi en lugar del 4G, aligerar los intercambios, comprimir archivos, seleccionar apropiadamente los/las destinatarios/as de los mensajes electrónicos, no abusar de la utilización de logos, limitar el peso de las reuniones en línea, cerrar las páginas de internet una vez consultadas y el ordenador cuando no se lo utiliza, entre otros ejemplos, para atenuar así ciertas externalidades negativas que el teletrabajo puede tener sobre la reducción de los gases de efecto invernadero y el consumo de energía, y limitar esos impactos.

Para concluir, uno de los retos que aparece mencionado varias veces es el del riesgo de la individualización del trabajo que el teletrabajo traería

aparejado. Sin embargo, esto y la competitividad individual, que va a la par, no son ni propios ni exclusivos del teletrabajo. Las perspectivas de gestión que proponen medidas para estimular la competencia individual existen hace ya más de un siglo (Linhart, 2015).

5

Conclusión

La primera conclusión que se puede mencionar es que en Francia el sector público parece haber sido el motor del desarrollo y expansión del teletrabajo. Es, en efecto, el Estado el que ha promovido, desde el inicio, esta práctica y la ha acompañado legislando en favor de los/las teletrabajadores/as, a medida que las demandas y los problemas surgían. Es claro que la aparición de cada normativa ha impulsado y favorecido el teletrabajo, desde la sanción de la Ley Warsmann II en 2012 hasta el último decreto de mayo del presente año.

Como en todo el mundo, la llegada de la COVID-19 y la obligación del confinamiento primero y del distanciamiento necesario después favorecieron de manera fundamental el avance del teletrabajo, que se desarrolló a una velocidad inimaginable en circunstancias normales. Es durante este período, que aún se está transitando, que despuntan los beneficios del teletrabajo desde el punto de vista individual y social. Desde la perspectiva social, se destaca sobre todo lo que se refiere a la cuestión medioambiental y sus consecuencias para la salud y el futuro de la población, y aparecen las dificultades a enfrentar y resolver hacia adelante. Los temas que surgen son muy similares a los de muchos otros países: los beneficios de la menor circulación de automóviles y transporte motorizado —menor polución, reducción de la emisión de gases de efecto invernadero, por ejemplo—. En relación con las organizaciones tanto públicas como privadas, lo que más se menciona es el aumento de la

productividad. Desde una perspectiva individual, se destaca la posibilidad de una mejor ergonomía de trabajo en general, se mencionan aspectos tales como menor estrés y mejor gestión del equilibrio trabajo-vida privada. El Estado francés y su administración pública parecen, además, convencidos de los ahorros que implica expandir el teletrabajo, incluso si el Estado asume los costos asociados, como los de conexión a internet y comunicación vía teléfono celular.

Varios problemas que surgen con el teletrabajo son mencionados como desafíos que se imponen y que deberán ser resueltos a corto o mediano plazo. La mayoría de los que parecen preocupar en Francia tienen que ver con los cambios que supone el teletrabajo en las tareas de gestión de los/las directivos/as, sobre todo aspectos tales como el control y la evaluación del desempeño. Otros apuntan más bien a los saberes y capacidades de los/las empleados/as para teletrabajar; no todos/as encuentran esta práctica sencilla y muchos/as tienen dificultades para adaptarse. Sin embargo, este último problema está en buena medida resuelto, a mi parecer, con los ajustes que la legislación ha establecido: el teletrabajo es voluntario y se puede llevar a cabo, si se considera necesario, como prueba piloto durante un período de hasta tres meses. En el caso de la función pública, además, el/la agente tiene el derecho de finalizar el teletrabajo y volver —previo aviso— a desempeñar su tarea en la organización.

Quisiera concluir con una reflexión respecto a uno de los retos que más se destacan en Francia cuando se habla de teletrabajo. En efecto, tanto de la información que dan tanto los resultados de los estudios consultados como de las reflexiones de varios/as expertos/as franceses/as, surge la importancia que cobra la gestión por objetivos —más que por resultados—. Este punto parece preocupar mucho a quienes dirigen, y es probable que sea uno de

los cambios más importantes que trae aparejado el teletrabajo, ya que está estrechamente relacionado con la concepción de «control» y de «evaluación del desempeño» tradicional que en Francia parece haber prevalecido.

El trabajo produce siempre algo, no gira en el vacío, sin proyecto ni desenlace —por mínimo que este sea—. Al final de un esfuerzo, hay algo que se materializa. No hay nada peor que «trabajar por nada», sin que una realización, un logro, corone el esfuerzo realizado, el resultado lo cristaliza, le otorga «realidad». Sin ello, el/la trabajador/a permanece en una suerte de autosatisfacción narcisista o pierde toda motivación (Gomez, 2013). Este punto, que ya era un desafío en la gestión tradicional, se vuelve casi esencial en el teletrabajo. Esta modalidad implica un giro fundamental en ese sentido y es quizás lo que más costará resolver.

Referencias bibliográficas

- Ademe (Agence de la transition écologique). (2015, actualizado en 2017). Recuperado de <https://www.ademe.fr/expertises/mobilite-transport/chiffres-cles-observations/dossier/observatoire-energie-environnement-transport/travaux-commissions-transport-personnes> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Aguilera, A. et al. (2016). «Le télétravail, un objet sans désir ?». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, pp. 245-266. DOI: 10.3917/reru.161.0245. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Asali, S. (Junio 2020). «Fonction publique : comment le télétravail a-t-il été vécu pendant le confinement?». *Capital avec Management*. Recuperado de <https://www.capital.fr/votre-carriere/fonction-publique-comment-le-teletravail-a-t-il-ete-vecu-pendant-le-confinement-1373321> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- CGET. (2017). *21 propositions pour un plan national du déploiement du télétravail*. Recuperado de <http://www.teletravailler.fr/sites/default/files/uploads/files/plan-deploiement-teletravail-cget-4.pdf> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- DARES Analyses (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), Ministère du Travail, Francia. (noviembre 2019). Recuperado de https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. Recuperado de <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041849917/> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Delage, V. (2017). Le télétravail selon l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 : entre souplesse et pragmatisme. Recuperado de <https://www.lexplicité.fr/le-teletravail-selon-lordonnance-n-2017-1387-du-22-septembre-2017/> [Fecha de consulta: 18/11/2020].

- Diard, C. (2019). «La France se met au (télé)travail». *Le Point*. Recuperado de https://www.lepoint.fr/societe/la-france-se-met-au-tele-travail-07-01-2019-2283823_23.php [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Dumas, M. y Ruiller, C. (2018). «Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale?». *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 35 (1), pp. 5-26.
- France Tv-info. (Abril 2020). *Confinement : le télétravail explose mais 45% des actifs français ne travaillent plus, selon un sondage*. Recuperado de https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/confinement-le-teletravail-explose-mais-45-des-actifs-francais-ne-travaillent-plus_3905921.html [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Fundación Europea para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (2010). Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/fr> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Gamaleu Kameni, C. (2015). «Télétravail et accident de travail». *Revue Juridique de l'Ouest*, 1, pp. 47-54. DOI: <https://doi.org/10.3406/juro.2015.4841>. Recuperado de https://www.persee.fr/doc/juro_0990-1027_2015_num_28_1_4841 [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Gomez, P-Y. (2013). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*. París: François Bourin Éditeur.
- Grupo BVA. (2020). *Baromètre quotidien de suivi de la crise du Covid-19*. Recuperado de <https://www.bva-group.com/sondages/> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Lasfargue, Y. y Fauconnier, S. (2018). *Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress*. OBERGO. Recuperado de <https://www.cadrescdfd.fr/sites/default/files/inline-files-two/2018-05-16%20OBERGO%20-%20Rapport%20enquete%20T%C3%A9l%C3%A9travail%202018.pdf> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Le Naour, E. y Jabre, L. (2020). «Le télétravail dans la fonction publique a enfin son décret». *La Gazette des Communes*. Recuperado de <https://www.lagazettedescommunes.com/677703/le-teletravail-dans-la-fonction-publique-a-enfin-son-decret/> [Fecha de consulta: 18/11/2020].

- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. ERES.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Informe presentado al Ministerio de Trabajo. Recuperado de <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Ministère de l'action et des comptes publics. (2018). *Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement*. Recuperado de https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/bilan-teletravail.pdf [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Ministère de la transformation et de la fonction publiques. (2019). *Le télétravail - 21/01/2019*. Recuperado de <https://www.fonction-publique.gouv.fr/teletravail-0> [Fecha de consulta: 19/11/2020].
- Mortensen, M. (2020). «Les trois défis du télétravail». *Harvard Business Review France*. Recuperado de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29918-les-trois-defis-du-teletravail/> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail : Recuperado de <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000035607388&dateTexte=20200721> [Fecha de consulta: 19/11/2020].
- Pin, R. (2020). *La France prendra-t-elle le virage du télétravail ?*. Recuperado de <https://www.actu-environnement.com/ae/news/teletravail-confinement-covid19-france-35505.php4> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Sajous, P. (2019). «Le télétravail : sur la voie de la banalisation ? Étude à partir d'un cas de télétravail à temps complet (Soho solo, Gers) et d'un cas de télétravail à temps partiel (Safran Nacelles)». *Espace populations sociétés*, 2019/2 | -1, 17/09/2019.
- Sajous, P. (2015). «Télétravail à temps complet : la liberté de choisir ses routines. L'action de développement local « Soho solo », Gers». *Espace populations sociétés*, 2015/1-2 | 2015. Recuperado de <http://journals.openedition.org/eps/5983> [Fecha de consulta: 18/11/2020].
- Scardigli, V. (1992). *Le sens de la technique*. París: Presses universitaires de France.

Télétravailler.fr, Observatoire. *Le télétravail dans le monde : un phénomène récent et une grande diversité de situations*. Recuperado de <http://www.teletravailler.fr/observatoire/le-teletravail-dans-le-monde> [Fecha de consulta: 19/11/2020].

Fuentes consultadas

Ademe (Agence de la transition écologique). (2020). Recuperado de <https://www.ademe.fr/node/384585/10-bons-gestes-numeriques-teletravail> [Fecha de consulta: 27/11/2020].

Eurofound. (2020). *Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046en.pdf [Fecha de consulta: 27/11/2020].

Observatoire du télétravail. *Le télétravail en France*. Recuperado de <http://www.teletravailler.fr/observatoire/en-france> [Fecha de consulta: 27/11/2020].

OIT. (Marzo 2020). *Comment tirer le meilleur parti du télétravail pendant la pandémie de COVID-19*. Recuperado de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740041/lang--fr/index.htm [Fecha de consulta: 27/11/2020].

ONU Info. (2020). *Télétravail : la Covid-19 annonce d'un bouleversement du monde du travail*. Recuperado de <https://news.un.org/fr/story/2020/06/1070072> [Fecha de consulta: 27/11/2020].

Richard, P. (2020). *Télétravail : une évolution, pas une révolution!* ItSocial. Recuperado de <https://itsocial.fr/enjeux-it/enjeux-utilisateurs/teletravail/teletravail-une-evolution-pas-une-revolution%E2%80%89/> [Fecha de consulta: 27/11/2020].

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 - N.º 46 - 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Roxana Pierri

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Diciembre 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina