

A solas con Julio Armando Grisolia:

La pandemia de COVID-19 y el trabajo remoto, un cambio de paradigma en las relaciones laborales.

Un diálogo entre S. Caneve y J.A. Grisolia, Juez y Profesor de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

La entrevista se realizó durante la 13ª edición de la Conferencia Internacional de ADAPT, este año titulada «[¿Hacia una sociedad sin trabajo? Una reflexión interdisciplinaria sobre la concepción y el significado cambiantes del trabajo en las economías contemporáneas](#)», que tuvo lugar en Bérgamo del 30 de noviembre al 2 de diciembre de 2023. El Profesor Grisolia participó con una ponencia titulada: *Hacia donde vamos. Los desafíos del derecho laboral en tiempos de cambios.*

1. *La pandemia de COVID-19 de los últimos años ha tenido un impacto significativo en nuestra sociedad y en el mundo del trabajo. Las consecuencias, tanto en términos de salud y seguridad como de organización del trabajo, han sido profundas. ¿Cuáles cree que son los legados de esta experiencia y cómo ha cambiado el mundo del trabajo y las relaciones laborales?*

Creo que la pandemia de Covid-19 ha producido un punto de inflexión en las relaciones laborales. Un antes y un después. Cambió la forma de pensar el tiempo y el espacio para los trabajadores. Con la aparición de la tecnología, el mundo del trabajo cambió, porque lo que cambió son las expectativas del trabajador. Esa aparición del teletrabajo demostró que se podían hacer muchas más cosas en forma remota que lo que se pensaba. Entonces, cuando finaliza, en la postpandemia, es como que los trabajadores dijeran ¿por qué volver a lo anterior si esto que estamos haciendo produce el mismo resultado con mayores beneficios? Luego las empresas

advirtieron que también es un mayor beneficio para ellos y la sociedad toda. Entonces, hay un gran cambio producido por la pandemia, una aceleración de la tecnología.

Yo soy juez del trabajo. Nosotros en Argentina, como en varios países de América Latina, teníamos todo en papel. Así que, cuando se produce la pandemia, con el cierre de los edificios y la imposibilidad de tener acceso a los expedientes, rápidamente se invirtió en tecnología. En ese año 2020 apareció el trabajo remoto, se digitalizaron los expedientes y en tres o cuatro meses se hizo lo que no se había hecho en diez años. ¿Qué produjo esto? Que la justicia que no funcionaba, en forma remota comenzó a funcionar, y al final de 2020 se terminó produciendo todos los actos procesales que se hacían en forma presencial. Entonces, junto con el trabajo remoto también fueron posibles las audiencias remotas; aunque hubo discusiones por el tema de las formalidades procesales, es decir, si se podía producir la audiencia remota o no porque tenían que estar presentes los testigos. Una discusión que ya está

superada. Entonces, cuando finaliza la pandemia, en la justicia y también en muchos trabajos, se pidió que las personas volvieran a trabajar en presencia. Y la pregunta del trabajador es ¿para qué, si logramos el mismo resultado teletrabajando? Y ahí se produce una discusión entre la gente más joven o la de mayor edad con mentalidad de progreso, contra el pasado conservador, el establishment, el formalismo y el ritualismo.

Bueno, ¿qué pasó después? La evolución del teletrabajo 100% Home Office es el trabajo mixto o híbrido, que es el formato “tres por dos” como decimos nosotros en Argentina, en el cual se trabaja tres días virtual, dos días presencial. Eso es lo que se aplica en parte de la justicia laboral argentina. El trabajo mixto es superador del teletrabajo propiamente dicho. No hay aislamiento. Los actos procesales o el trabajo que necesariamente se tiene que hacer presencial se hace presencial. El que no necesita presencialidad se hace remoto y se mantiene el equipo, el grupo de trabajo. Pero es suficiente dos veces por semana.

No es necesario estar físicamente todos los días porque lo importante por sobre la presencialidad es la productividad. Creo que el concepto clave hoy de los trabajadores más jóvenes es el de la productividad, es decir, ya no trabajar físicamente presente de 8 a 17 horas, de 9 a 18 horas. O sea, no es tiempo, es productividad. Si yo el trabajo lo puedo hacer a las 10:00, a las 12:00 o a las 18:00 de la tarde, según mi conveniencia, a la empresa lo que le sirve es que el trabajo se haga. Es un concepto antiguo el marcar reloj. Entonces creo que hay un cambio de paradigma en las relaciones laborales que se advierte a partir de la pandemia.

2. Sin embargo, más allá de esta experiencia contingente, en los últimos años se han producido varias transformaciones importantes, como el envejecimiento de la mano de obra y la presencia de nuevas tecnologías que están modificando los acuerdos organizativos. ¿Cómo cree que estos cambios han afectado y pueden seguir afectando al mundo laboral?

El proceso del que estamos hablando se produce con la “gran renuncia”, aquella que se da en Estados Unidos con esos 33 millones de personas que renuncian a sus empleos cuando le dicen que tienen que volver a la presencialidad. Y este fenómeno no es simplemente un fenómeno de Estados Unidos,

ya que se replica en distintos países del mundo. Y ahí se demuestra que los trabajadores empiezan a demostrar una especie de cansancio con el formato anterior de prestar tareas. De hecho, hay una prestación de tareas histórica tradicional y luego con la pandemia, que marca un punto de inflexión, en el que ese trabajador advierte los beneficios del trabajo remoto y se potencia el concepto de productividad. Es decir, puedo trabajar en forma remota, puedo trabajar en forma mixta, y puedo trabajar en mis tiempos. Es decir, yo puedo ir a la empresa, pero cuando a mí me conviene y cuando le conviene a la empresa. En un sistema Ganar-Ganar. Entonces, si no se dan esas condiciones busca nuevos horizontes.

El tiempo para él es importante, comienza a valorizarse de otro modo. Los empleados empiezan a dar mayor prioridad a la vida, a los tiempos propios. El concepto anterior de querer permanecer toda su vida en un trabajo y terminar su vida y que lo felicite la empresa ya no existe. Un trabajador menor de 35 años, en promedio, lo que quiere no es tener un empleo permanente, sino cambiar permanentemente, progresar, tener pleno empleo para reinserirse rápidamente en otro puesto de trabajo. El ya no tiene la pretensión de la estabilidad propia, que es aquella protección del derecho del trabajo clásico.

Por eso, todo esto ha hecho para mí repensar el Derecho del Trabajo, que debe otorgar protección al trabajador. Pero en muchos casos esa protección es “una protección que desprotege”. A ver, la protección debe tener un sentido finalista, es decir, crecimiento económico con protección social. Esto es fantástico. Por lo tanto, si la protección es que no se puede hacer esto, no se puede hacer lo otro, y aparecen rigideces al contratar y durante el desarrollo de la relación, en la práctica eso no le sirve al trabajador ni le sirve al empleador. Si lo vemos con un sentido finalista se está protegiendo, por lo menos en varios países de Latinoamérica, de una manera equivocada, porque a los trabajadores esa protección los termina desprotegiendo porque le está quitando posibilidades de trabajar.

La tercera pregunta, el mercado laboral tiene un acceso muy difícil en Latinoamérica. Estoy diciendo que, con costos laborales altos, cargas sociales muy altas, al empleador le es muy costoso tener un trabajador registrado formalmente. Entonces, ¿qué pasa en nuestros países? En Argentina particularmente hay trabajo no registrado, es decir, trabajo precario. ¿Qué porcentaje? Más del 40%. Y dentro

de ese 60% registrado también se producen irregularidades. Pero ¿qué pasa? Se hablaba de la flexibilización como fenómeno de los 80 y los 90. Era la flexibilización de derecho. Pero en muchos países de Latinoamérica, si bien hay una legislación que formalmente es protectora, se está produciendo una flexibilización de hecho; en la práctica, los trabajadores no ejercen todos los derechos declarados que tiene la legislación. Entonces, ¿para qué quieres esos derechos si después no se terminan ejerciendo? Entonces hay que proteger efectivamente al trabajador y al trabajo. Por eso yo creo que en la mayoría de los países hay que modernizar la legislación de fondo, para darle un marco adecuado a la nueva realidad, al nuevo escenario de las relaciones laborales. Y, vuelvo a repetir, esto no significa desproteger: no es una posición empresaria todo lo contrario, hay que proteger para el trabajador del 2023, del 2030 y del 2040, no proteger a los trabajadores de los años 70 y 90, porque la legislación laboral en algunos países está protegiendo a trabajadores que no existen más.

En mi propia experiencia, en el Juzgado del que soy juez tengo gente personal de entre 25 y 50 años. Todos quieren teletrabajar, todos producen. O sea, no es que son personas que quieren trabajar menos, todo lo contrario, quieren trabajar mejor, producir, estar felices, contentos y saben que se puede hacer. Es decir, yo creo que en esta discusión estamos en un punto de inflexión, pero también en un proceso de transición. Es decir, así como estaba la transición del papel a lo digital, del trabajo presencial al remoto, hasta hace poco era una discusión presencialidad contra el trabajo remoto. Después evoluciona con el trabajo mixto, por ejemplo. Pero a medida que pase el tiempo esta discusión va a desaparecer. Dentro de 10 o 15 años se va a producir algo lógico. El trabajador de 18 años va a tener 28, pero el que tiene 8 años y tenga 18 e ingrese al mercado laboral ya es un nativo digital. Entonces va a pensar como el que hoy tiene 28 y 38. ¿Qué quiere decir? Que el trabajador y el empleador que hoy tienen más de 50 años en 10 o 15 años salen del mercado laboral, y los que se incorporen van a estar a favor del trabajo mixto o remoto y de la tecnología. Es decir, que esta discusión es una discusión de este tiempo, pero no dentro de 10 años, pero lamentablemente todavía hay que dar batalla acá, una batalla contra la “máquina de impedir”; algunos dicen que los derechos no se pueden tocar, es como que es una escalera sin fin de derechos pero yo creo que hay que adecuarlos, es decir, brindarle a los

trabajadores otros derechos. Si bien hay puestos de trabajo que desaparecerán, otros que se modificarán, también aparecerán otros nuevos. ¿Y qué se tiene que hacer para que no haya desempleo? Capacitar.

Es claro que se van a generar nuevos puestos de trabajo con la tecnología y los cambios, de hecho ya está sucediendo. Es cierto que otros desaparecerán. Por eso, pero, hay que recalificar y capacitar a los trabajadores para que puedan estar preparados. Es sencillo. Es un tema de educación junto con capacitación y voluntad de las empresas. Se requiere diálogo social, buena fe de trabajadores y empleadores. Entonces yo creo que hay que establecer en los países de América Latina nuevas reglas de juego, un ordenamiento que sea previsible, que sea más sencillo, con menos normas, que se adapte a esta realidad, porque esta realidad es la que va a seguir.

Por ejemplo, en la Justicia, cuando terminó la pandemia hubo una discusión entre los jueces por el tema de las audiencias virtuales, porque decían que había que volver a la presencialidad. ¿Pero para qué? Si nosotros tomamos el doble de audiencia virtuales y de pronto un testigo que está a 100 kilómetros lo tengo ahí y no se suspende. Desde la asepsia jurídica dicen que es un acto formal y el Código Procesal no lo prevé. Pero ¿cómo lo va a prever si el código es anterior a esto, a la tecnología? Fue una discusión y hubo una votación, y en esa votación sobre 24 jueces resultó 14 a 10. La postura mayoritaria fue mantener la posibilidad de que el juez decida en cada caso e incluir entre las modalidades la audiencia la virtual. Entonces, ahora, en la justicia del trabajo de Buenos Aires, de Argentina, la opción es la audiencia presencial o la audiencia semipresencial (es decir, los testigos en el tribunal, pero los abogados en sus estudios), o la audiencia virtual que es 100% remota, la cual funciona fantásticamente bien.

Hoy en 2023, ya no hay discusión, pero la discusión fue 2020, 2021 y 2022. Sin embargo, esa votación significa que tuvimos un 40% de jueces que estaba en una posición contraria. En las empresas pasa algo similar, porque la cabeza del empleador antiguo no se cambia. Es como que les molesta que una persona esté con la computadora trabajando mientras ve televisión o lo hace tomando sol. Y mi concepto, que es el concepto moderno, es que cada uno tiene una misión, tiene un objetivo y si produce ese objetivo, al empleador no le tiene que importar cuándo y cómo el trabajador lo hace. Y este es el

camino del éxito también empresarial, porque es el concepto de productividad.

Pero insisto, esto es lo nuevo. Esto empezó a hacer ruido en 2020, 2021, 2022, pero esto va a ser el futuro, no hay duda. Es decir, esta discusión no la vas a tener, como decía antes, en diez años, porque simplemente será lo normal. Vuelvo al ejemplo del Juzgado para recordar el caso de un empleado nuevo que ingresó a trabajar en 2023. Hasta el 2020 el tribunal era todo papel. En 2020 comenzó la transformación digital y el trabajo remoto, los actos procesales, las audiencias, etcétera. Esta persona que entra en 2023, tiene 20 años, y ve un expediente en papel dice: “¡Ah! Estos son los que ustedes hacían antes”. Y ahí uno se da cuenta. Por qué él es 100% digital. Para él lo que pasaba en 2020 es el pasado, nunca va a volver. Y este es el concepto. Para él lo digital es el presente, lo remoto es el presente, la productividad sobre el tiempo de trabajo es el presente. Si se segmentaran en forma etaria las opiniones sobre el teletrabajo o el trabajo mixto en menores de 30, lo que resultaría es un 90% a favor. Si se hace entre 30 y 50 se va a tener más del 50% y si se hace con mayores de 50 se va a tener un porcentaje menor. Pero como dije, es una discusión simplemente de hoy.

3. *En este contexto, los interlocutores sociales, que representan los intereses a veces opuestos de trabajadores y empresarios, están llamados a ser los actores clave de los cambios que afectan al mercado laboral. En su opinión, ¿cuál es y cuál debería ser el papel de los interlocutores sociales en la gestión de las recientes transformaciones del mundo laboral?*

El trabajador quiere trabajos flexibles. Tener tiempo libre, trabajar cuatro veces a la semana, flexibilidad horaria, no rigideces, tiempos para tomarse vacaciones. Ese es el concepto nuevo, que no es trabajar menos, es trabajar mejor. Lo tienen que internalizar los trabajadores y lo tienen que internalizar los empleadores, y también los sindicatos y el Estado, porque es el Estado el que tiene que poner reglas de juego, ser garante en buena medida de las relaciones laborales.

Yo lo que digo es que a veces esa protección declarada hoy no exista en la práctica, porque de hecho si no están bien los trabajadores es porque algo está funcionando mal. En cada región las modificaciones necesarias son diferentes, no se pueden

importar modelos porque no es lo mismo las características e idiosincrasia de Italia, España, Argentina, México, Colombia o Guatemala. Tienen problemáticas diferentes que requieren soluciones distintas, pero en todos los casos los ordenamientos jurídicos y los países deben bregar por lograr el crecimiento económico con protección social y propender a que los trabajadores puedan trabajar en condiciones y medio ambiente adecuados (y progresar) y los empleadores obtener ganancias, priorizando el diálogo social entre los sectores.

[Silvia Caneve](#)

Escuela de Doctorado en

Aprendizaje e Innovación en Contextos Sociales y Laborales

ADAPT, Università degli Studi di Siena (Italia)

✉ [@CaneveSilvia](#)