



Cuerpo Virtual-Cuerpo Real, en la Virtualización de las Organizaciones

Resumen. En la trama organizacional el cuerpo del sujeto se incrusta en el espacio virtual, y en ese entrecruzamiento emergen secuencias de saberes corporales que propician la ejecución de operaciones reales en contextos virtuales, a la vez, las tecnologías virtuales permiten la interacción instantánea de cuerpos que trabajan en espacios organizacionales globalizados y descentralizados. El sustento teórico consiste en abordar lo virtual no como lo irreal o potencial sino como una dimensión en el orden de lo actual potenciados por las nuevas tecnologías digitales. En segundo lugar, distinguimos que el cuerpo explorado no es un cuerpo orgánico en el orden de lo biológico sino un cuerpo como efecto del lenguaje en el que se anudan lo imaginario, simbólico y real. Por último, delimitamos la noción de saber desde una materialidad significativa, cuya secuencia lingüística actualiza nuevas operaciones de saber en la interacción con otros sujetos y en la dinámica del espacio organizacional. Asumimos una dimensión operacional de la virtualidad, donde la inmersión del cuerpo del sujeto que trabaja en espacios organizacionales virtualizados, adquiere y opera saberes específicos y diferenciales al de la interacción cara a cara, debido a que el cuerpo imaginario y especular permanece perceptivamente situado en el espacio físico que lo contiene, mientras que los actos corporales de trabajo se producen y desarrollan en el espacio virtualizado. Utilizamos una metodología cualitativa y de tipo exploratoria basada en la implementación de entrevistas semiestructuradas a una muestra de informantes claves. En el instrumento de recolección de datos se categorizaron las variables en juego y se analizaron los resultados. En la comparación de los resultados, concluimos por un lado, que las organizaciones con mayor antigüedad en el trabajo virtual han desarrollado políticas de gestión que facilitan la división del trabajo y la coordinación de las tareas en espacios geográficos dispersos y en una continuidad temporal de sus procesos estandarizados; y por otra parte, que los sujetos que tienen mayor antigüedad en operaciones de procesos virtuales han desarrollado mayores saberes corporales para autorregularse en el espacio virtual, y para interactuar con otros cuerpos ausentes.

Abstract. In the organizational plot the body of the subject is embedded in the virtual space, and in that intersection emerge sequences of bodily knowledge that encourage the execution of real operations in virtual contexts, at the same time, virtual technologies allow the instantaneous interaction of bodies that work in globalized and decentralized organizational spaces. The theoretical sustenance consists in approaching the virtual not as the unreal or potential but as a dimension in the order of the present enhanced by the new digital technologies. Second, we distinguish that the explored body is not an organic body in the order of the biological but a body as an effect of the language in which the imaginary, symbolic and real are knotted. Finally, we delimit the notion of knowing from a significant materiality, whose linguistic sequence updates new knowledge operations in the interaction with other subjects and in the dynamics of the organizational space. We assume an operational dimension of virtuality, where the immersion of the body of the subject that works in virtualized organizational spaces, acquires and operates specific and differential knowledge to that of face-to-face interaction, because the imaginary and specular body remains perceptively located in the physical space that contains it, while bodily acts of work are produced and developed in the virtualized space. We used a qualitative and exploratory methodology based on the implementation of semi structured interviews with a sample of key informants. In the data collection instrument, the variables in play were categorized and the results analyzed. In the comparison of the results, we conclude on the one hand, that the organizations with more seniority in virtual work have developed management policies that facilitate the division of labor and the coordination of tasks in dispersed geographic spaces and in a temporary continuity of their work. standardized processes; and on the other hand, that the subjects who have more seniority in operations of virtual processes have developed greater corporal knowledge to self-regulate in the virtual space, and to interact with other absent bodies.

Gómez, A., y Antonietti, A. ^a

^a Instituto de Administración,
Facultad de Ciencias Económicas,
UNC

Palabras claves

Cuerpo; virtualidad; saber;
organización

Keywords

Body; virtuality; know;
organization

Enviar correspondencia a:

Gómez, A.
lic.alejandrogomezr@gmail.com

1. Introducción

Las tecnologías que implantan la virtualidad en las organizaciones construyen un espacio que trasciende la espacialidad geográfica y reestructuran la acepción clásica de la división y coordinación de tareas (Mintzberg, 1993). En consecuencia, las organizaciones que estructuran procesos virtualizados de trabajo trascienden el espacio físico y se expanden por la geografía de la economía global, redefiniendo sus propias espacialidades internas, actualizando los saberes de los sujetos que trabajan en ese entorno, y diferenciando sus procesos operacionales virtuales con efectos en lo real.

El fenómeno de la virtualidad en relación al trabajo ha merecido el desarrollo de investigaciones llevadas a cabo en nuestro País. A partir de un abordaje teórico, un estudio plantea el problema de identificar cuáles son los factores de riesgos psicosociales del teletrabajo y las consecuencias que implica para un teletrabajador (Rubini, 2012). Expresa que las nuevas tecnologías de información y comunicación han favorecido que en Argentina, varias empresas multinacionales hayan implementado el teletrabajo como una de las formas de contratación.

Rubini (2012), conceptualiza al teletrabajo como:

Una modalidad de organización del trabajo caracterizada por la posición distante del trabajador respecto de la sede de su empleador, y la utilización por el trabajador de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo. (p. 5).

Empero, en la práctica de estas nuevas formas de organización flexibles de trabajo, las organizaciones utilizan diversos modos del teletrabajo, lo que implica considerar diversos matices en la virtualización del trabajo. Además, según como sea la modalidad con que es implementado por la organización en particular serán los factores de riesgos que repercutirá en la salud del teletrabajador y en sus relaciones psicosociales.

En la investigación llevada a cabo por Rodríguez y D'Errico (2017), se aborda el teletrabajo no sólo teniendo en cuenta los conceptos a priori de la literatura académica y de periódicos de circulación nacional, sino que también se analiza la experiencia subjetiva de los actores que teletrabajan, sea desde una relación de dependencia con una organización, sea como trabajador independiente. Basados en un estudio exploratorio y en una metodología cualitativa, efectuaron 11 entrevistas a teletrabajadores del área Metropolitana de Buenos Aires, entre el periodo 2013 y 2017.

Entre sus resultados, revelan que existe una gran brecha entre lo que los actores afirman sobre el trabajo virtualizado y lo que ocurre en la cotidianeidad laboral de los teletrabajadores. En efecto, algunos entrevistados reconocen los beneficios de esta forma de trabajo, entre ellos: flexibilidad horaria; sin jefe ni oficina; creatividad para reinventar la rutina de trabajo; y horizontalidad jerárquica. Por otra parte, otros teletrabajadores expresan una opinión disonante, poniendo en conflicto las afirmaciones positivas del teletrabajo, pues consideran que en esta modalidad faltan referentes jerárquicos; los objetivos de trabajo no siempre son claros; no hay un sindicato que los represente; las

condiciones de contratación y empleo suelen ser informales; y además, resulta difícil separar el ámbito laboral del tiempo y espacio del hogar.

Uno de los resultados afirma que la categoría de teletrabajador no les es familiar a los entrevistados, por lo cual, esos trabajadores evitan identificarse como teletrabajadores o se autorreconocen como tales de modo marginal. Ellos prefieren categorizar su actividad laboral en función de los conocimientos por los cuales fueron contratados, por ejemplo, como docentes, representante comercial, técnico electrónico, etc. Los autores infieren que lo que subyace en la respuesta de los actores, es que los trabajadores buscan reconocerse a sí mismos desde una acepción del trabajo tradicional dado que no perciben que un dispositivo tecnológico explique su labor cotidiana. Por lo tanto, concluyen que “el teletrabajo antes que una identidad laboral que los representa, es visto como un tipo de trabajo que carga dentro de sí beneficios y perjuicios” (Rodríguez y D’Errico, 2017, p. 59).

El presente trabajo tiene como marco de referencia la investigación desarrollada en el Proyecto SECYT, periodo 2014-2015, titulada “Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual”.

En lo que respecta a la virtualidad, coincidimos con los autores precedentes en que el teletrabajo es una de las formas actuales de organización laboral, y que las nuevas tecnologías de información y comunicación favorecen una deslocalización de la fuerza de trabajo. En base al marco de una epistemología constructivista de la investigación, titulada *Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual*; SECYT, año 2014-2015; se considera no solo la dimensión fenomenológica de la virtualidad, esto es, en cómo las organizaciones virtualizan sus procesos de trabajo, sino más bien, en cómo el fenómeno de la virtualidad subvierte: la estructura organizacional tradicional que ya no tiene como referencia solo el espacio físico; la corporalidad del sujeto y las nuevas formas de ser del cuerpo interfásico, que mantiene interacciones reales por medio de dispositivos virtuales; y cómo el acto de saber descorporalizado y desterritorializado se ensambla virtualmente en nuevas cadenas metenímicas de operaciones.

En nuestro trabajo nos centraremos en indagar la relación existente entre: virtualidad, corporalidad y las operaciones de saber en los procesos de trabajo. Planteamos que la virtualidad no sólo promueve que los instrumentos digitales estén al servicio de la información y comunicación instantánea, sino que además, el espacio de simulación virtual hace que el cuerpo del sujeto que trabaja y sus operaciones de saber se desterritorialicen, se coloquen en otro lugar, se separen del espacio físico y de la cronología del tiempo organizacional clásico. En este marco, el cuerpo virtualizado no se transforma en una sustancia vacía sino que permanece anclado como sujeto social, con significados culturales construidos en relación a otros sujetos colectivos, y donde la sincronización de las operaciones de saberes virtuales tiene efecto en el espacio y tiempo real.

2. Marco Conceptual

2.1. *La virtualidad y su diversidad de formas*

El filósofo francés Quéau (1995, p. 27), sostiene que “lo virtual no es ni irreal ni potencial: lo virtual está en el orden de lo real”. Asimismo, diferencia lo virtual de la noción aristotélica de potencia, como entidad del ente que puede ser determinada por la vía de la actualización; mientras que lo virtual tiene una naturaleza presente, real, aunque aún no evidente y perceptible a los sentidos.

Por su parte, Lévy (1999) señala que lo virtual no se opone a lo real sino a lo actual, y que lo virtual se cristaliza en actualizaciones. De modo que la realidad no es la otra cara de lo virtual, sino de lo actual, porque “virtualidad y actualidad sólo son dos maneras de ser diferentes” (p. 10). Esta postura, difiere del uso corriente donde el término virtual se suele emplear a menudo para expresar la ausencia pura y simple de existencia, presuponiendo la realidad como una realización material, una presencia tangible.

Al referirnos a lo virtual desde una dimensión dinámica y como campo problemático de fuerzas que tienden a un proceso de resolución y de actualización (Lévy, 1999), las nuevas tecnologías digitales posibilitan recrear escenarios y de ese modo, simular la realidad, sea para representar aquello que no está presente, o bien, para proyectar cómo podría ser algo que todavía no es.

Para dar cuenta lo que acontece entre lo virtual y lo real, Quéau (1995) introduce la noción de simulación virtual, para expresar que en la virtualidad el objeto cosa se transforma en imagen digital, y al mismo tiempo, es una representación sensible del modelo. Estas imágenes digitales surgen de modelos lógico matemático, y las representaciones no son análogas a una realidad existente sino que son simulaciones puramente simbólicas. En efecto, el espacio simulado tiene la pretensión de producir una experiencia semejante a lo que producen los objetos sensibles del contexto real, pero partiendo de la experiencia de los objetos simbólicos.

Desde una perspectiva organizacional, la virtualidad, por un lado, consigue sustituir las cosas o el cuerpo del sujeto por sus representaciones, conformando imaginarios que están introduciendo nuevas formas de conocer y relacionarse con el mundo, con los otros y consigo mismo. Pero también, suscita una gestión de prácticas virtuales que les posibilita reducir la distancia física, la coordinación de trabajo de sujetos no presentes, la fragmentación de la actividad laboral en diferentes geografías, y la expansión económicas en el mercado global.

La virtualidad no es un concepto nuevo, solo que a partir del auge de las nuevas tecnologías digitales las organizaciones estructuran y organizan sus operaciones de diversas formas. Una de las formas de virtualidad, lo conforma aquel aspecto de lo virtual como contenido real que espera ser actualizado, y en este sentido, hay una dimensión de la virtualidad que no se desprende de la tecnología, pero que sus efectos determinan la realidad. San Emeterio (2016), explica que este primer grado de lo virtual, existe desde el inicio en las organizaciones, que a partir de la formalización y complejización de sus saberes han generado diferentes espacios que han flexibilizado su estructura, dividiendo sus tareas en diferentes espacios físicos, y gestionando la coordinación de sujetos y actividades distribuidos geográficamente sin mediación de tecnologías digitales.

Otro modo lo constituye la realidad virtual (Colina, 2002), creada por la intervención de tecnologías que producen imágenes y productos en tercera dimensión, capaz de establecer una comunicación visual interactiva a distancia, software y dispositivos inmersivos que generan espacios donde se experimentan sensaciones simuladas de lo real. Es decir, sin este complemento tecnológico la realidad virtual no sería posible.

2.2. Corporalidad

En el espacio virtual se hace patente el ensamblaje entre las tecnologías digitales de información, el entorno de inmersión, y las operaciones motoras que involucran al cuerpo del sujeto y sus representaciones.

Para aproximarnos a la noción de cuerpo, acudimos en primera instancia a los aportes de Sibilía (2010), quien expresa que las dualidades mente-cuerpo, alma-cuerpo, espíritu-cuerpo, han provocado una mirada sesgada de la corporalidad, han hecho del cuerpo un organismo, un cuerpo fisiológico. Asimismo, el cuerpo como unidad, como cuerpo disciplinado y dócil ha quedado obsoleto frente a la nueva era digital, por lo cual la tecnociencia sumerge al cuerpo en el sistema de procesamiento de datos y códigos cifrados.

Frente a posturas dualistas y sustancialistas, Lévy (1999) introduce la noción de hipercuerpo para dar cuenta que en la virtualización el cuerpo se multiplica, “sale de sí mismo, adquiere nuevas velocidades, conquista nuevos espacios. Se vuelca al exterior y transforma la exterioridad técnica o la alteridad biológica en subjetividad concreta (p.24). El cuerpo virtualizado mantiene su entidad existencial, solo muta su identidad adoptando nuevas presencias, otras modalidades de ser y de operar en la multiplicidad de redes tecnológicas sin un lugar de referencia estable. Afirma que “la virtualización del cuerpo no es una desencarnación sino una reinención, una reencarnación, una multiplicación” (p. 24)

En un planteo interdisciplinario de investigación entre la Antropología y la Tecnología, Sánchez Martínez (2010), sostiene que el cuerpo es la pertenencia primera, un movimiento que empieza por reconocer que el cuerpo no nos pertenece sino que pertenecemos al cuerpo. El cuerpo sumergido en la virtualidad viaja y se distribuye por una multiplicidad de espacios, esta proyección es posible porque el cuerpo extiende nuestra pertenencia a él en un sentido imaginario. El autor dice que:

En el proceso de la comunicación virtual el cuerpo da forma a los nuevos imaginarios, nuevos esquemas de imaginar al otro. El otro es aquél que se estructura imaginariamente a partir de la información; son las características técnicas para procesar la información (tecnología digital) las que recodifican la presentación de sí, la narratividad de sí. (Sánchez Martínez, 2010, p.51)

Para profundizar en la materialidad del cuerpo, reconstruimos las nociones procedentes del psicoanálisis francés, que comprende al cuerpo no como una categoría unívoca y una entidad observable directamente, sino que el acceso al cuerpo está atravesado por los registros imaginario,

simbólico y real. El estatuto de estos registros ha de comprenderse como una estructura relacional, en el sentido que no es posible referirse a uno de ellos sin situarlo en función de los otros.

La dimensión de lo imaginario (Lacan, 1997), manifiesta la experiencia del cuerpo unificado a partir de la imagen especular del Otro. La forma especular externa le sirve de apoyo para la constitución del yo y la unificación del cuerpo, de modo que esta operación psíquica, constituye en el sujeto una representación de sí mismo y lo inserta en el espacio de relaciones con sus semejantes. A partir de este acontecimiento el sujeto experimenta su cuerpo desde el tener y no desde el ser, y organiza su acción y el acto de conocimiento subjetivo desde la imagen especular.

En cuanto a lo simbólico, Lacan (1997) postula que el lenguaje opera sobre el organismo configurando el cuerpo. El organismo es tomado en la cadena significativa a partir de la articulación entre la necesidad y la demanda. Lo fundamental en la estructuración subjetiva es que en la relación con el Otro se estructura la demanda, elemento simbólico distinto de la necesidad; la demanda retorna al sujeto desde el campo del Otro quien pone palabras al sentido de la necesidad. (González, 2013). En efecto, en la percepción y construcción del cuerpo, el lenguaje juega un papel fundamental, dado que el sujeto experimenta que tiene un cuerpo por efecto de la palabra que profiere el Otro.

En lo que se refiere a lo real, Lacan (1997) lo define a partir de lo imposible, como un *impasse* en la formulación. Para alcanzar mayor inteligibilidad de este registro, citamos a Soler (2010) quien argumenta que el psicoanálisis aborda lo real, no en el sentido de la materialidad o extensión que tiene el cuerpo, sino que el término “real es precisamente en la medida en que no puede ser aprehendido por el significante. Este gira a su alrededor, lo sitúa en un lugar determinado, pero no podemos decir que lo designe”. La constitución del cuerpo, depende del anudamiento de los tres registros, y por ende está abierto a nuevas posibilidades y significaciones en el campo del lenguaje.

2.3. Materialidad del Saber

La noción de saber se enmarca en la línea de investigación SECYT (San Emeterio, 2016), donde se le asigna una materialidad significativa cuya secuencia lingüística actualiza nuevas operaciones de saber en el espacio organizacional. Este modo de conceptualizar el saber nos permite diferenciar la tensión entre los saberes organizacionales y los saberes del cuerpo del sujeto.

En nuestro enfoque, la noción de saber no se reduce a una entidad cognitiva de procesamiento de información, ni al modo de organizar el conocimiento de un sujeto en particular, ni al saber hacer instrumental en la transformación de objetos, por lo cual, este saber presenta una materialidad lingüística que constituye la singularidad operacional de una organización, los sujetos lo reconocen y lo reproducen en la estructura social de la organización.

La operación de saber, por parte del sujeto, implica una ganancia subjetiva, en tanto la subjetividad se produce por la operación que involucra una acción singular, e implica a su vez, un planteo que excede el aspecto instrumental de la operación. Los sujetos que conforman las secuencias productivas de la organización, tienen un capital de saber que puede exceder o presentar diferencias

con las operaciones de saber del espacio organizacional. Esa lógica opera de manera singular excluyendo materiales de saber disponibles, o modalidades de operación alternativas.

Esto tiene dos aspectos: Uno negativo, que se relaciona con los posibles malestares en los sujetos que disponen de los recursos de saber pero que no son utilizados por la organización, y cuya consecuencias prácticas se traducen en: rotaciones, sufrimiento, conflictos, luchas de poder, etc. El aspecto positivo, refiere a que la actividad de trabajo es una operación de saber sustentada en la transformación de una acción, que conduce a nuevas operaciones perfectivas. La organización toma esos saberes como recursos para mantener la lógica operacional, pero también para transformar el espacio organizacional, de modo que el saber no queda anclado en el cuerpo del sujeto sino que se transforma en un nuevo saber para la organización y para la repetición autopoiética de sus operaciones.

El entrecruzamiento del cuerpo del sujeto con las tecnologías virtuales de inmersión y de automatismos digitales de producción, han posibilitado que las organizaciones contemporáneas adquieran nuevas potencialidades que superen la frontera física y el espacio concreto de la división y coordinación del trabajo, presentando características de instantaneidad en los procesos comunicacionales y operativos, y desarrollando mecanismos de coordinación sin proximidad física de los sujetos. Es por ello, que nuestro problema de investigación consistió en profundizar cuáles son los saberes del cuerpo que propician su inserción en los procesos de trabajo virtualizados.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Comprender los saberes del cuerpo del sujeto que trabaja en organizaciones con procesos virtualizados

3.2. Objetivos Específicos

Interpretar el sentido de la corporalidad contenido en las narraciones de los informantes.

Distinguir los saberes corporales específicos de un espacio de trabajo virtualizado a partir de la comparación discursiva.

4. Metodología

De acuerdo a lo definido en el Proyecto de Investigación, se basó en una investigación de índole cualitativa y de tipo exploratoria, descriptiva y comparativa.

Exploratoria, porque el estudio de la corporalidad es poco explorado en las organizaciones que han virtualizado sus procesos de trabajo. El aspecto descriptivo condujo a distinguir y describir los saberes corporales empíricos puestos en juego en el entorno virtual. Comparativa (Ragin, 2007), permitió establecer relaciones dinámicas y divergentes a partir de las categorías discriminadas.

4.1. Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por un total de 9 personas, considerados informantes claves, quienes trabajan o han trabajado en organizaciones con procesos virtualizados. La categorización de informantes claves, se debió a que ocupan una función relevante en la coordinación, gestión y gerenciamiento de la organización.

4.2. Instrumentos

La recolección de la información estuvo centrada en la implementación de entrevistas semi estructuradas. Las mismas fueron llevadas a cabo de manera presencial cara a cara (1), vía skype (4) y otras vía mail (4) durante el transcurso del año 2015.

La estructuración parcial de las entrevistas estuvo dada por la creación de un instrumento de recolección que funcionó como guion orientador de los diálogos entablados y, al mismo tiempo, facilitó la sistematización, el ordenamiento y el posterior análisis de los datos por tópicos. En el mismo se consigna los datos generales del informante y de la organización a la que pertenece y consideraciones generales acerca de la virtualización y de la dialéctica simulación- inmersión.

La creación de esta herramienta (Anexo Apéndice I), dio lugar a la delimitación de las dimensiones de abordaje de la problemática ya que las mismas no se hallaban per sé ni en el campo académico ni en el campo empírico organizacional estudiado.

Sin embargo, las ventajas analíticas de tal instrumento se vieron disminuidas en algunos casos debido a su modalidad de implementación; esto es, la realización de entrevistas vía mail tuvo limitaciones tanto para los entrevistados (quienes no comprendían del todo la temática de la corporalidad) como para los entrevistadores (quienes hallaron dificultades al momento de brindar explicaciones escritas y de generar repreguntas). Se considera que esto estuvo estrictamente ligado a la pérdida de espontaneidad de la conversación oral en tiempo real.

4.3. Método de análisis e interpretación de los datos

El análisis de los datos se realizó siguiendo el método comparativo, cuyo procedimiento general consistió, en primer lugar, seleccionar los ejes del instrumento para categorizar las variables de la investigación. El segundo paso consistió en clasificar las preguntas orientadoras extraídas del modelo original en función de las dimensiones y categorías definidas. Por último, los datos provenientes de las entrevistas fueron interpretados en función de dichas dimensiones y categorías, considerando a su vez las variables demográficas relativas a la organización y al trabajador para realizar cortes y lecturas interpretativas.

En lo que respecta al tópico organizacional, en la tabla 1 se describen las categorías, tipos y frecuencias sobre las dimensiones demográficas.

Tópicos	Categorías	Tipos	Cantidad
O R G A N I Z A C I Ó N	Actividad principal	Servicios	7
		Mixta	2
	Rubro	Software	5
		Otras	4
	Antigüedad en la virtualización	Menos de 3	3
		Mas de 3	6
	Grado virtual en procesos laborales	Parcialmente	5
		Medianamente	4
		Totalmente	0

Tabla 1: Categorías, tipos y frecuencias de la organización

Como se observa, los informantes entrevistados en su mayoría trabajan en organizaciones de servicios y el resto en empresas mixtas (productos y servicios). Alrededor de 5 pertenecen al rubro del software y las otras 4 se dividen entre el del diseño de imagen y sonido digital; organización de viajes educativos y autopartes de automóviles.

En lo que se refiere al tiempo que la organización está desarrollando procesos de trabajos virtualizados, 3 entrevistados dicen que su empresa no hace mucho tiempo (Menos de 3 años) que han empezado a producir o a ofrecer servicios desde la virtualidad. Por otra parte, 6 de ellos trabajan en empresas que tienen mayor antigüedad en la actividad comercial.

La categoría sobre el grado de virtualización de la organización para llevar a cabo procesos laborales, contempla: la infraestructura tecnológica de hardware y software para el tratamiento automático de la información digital; el grado de centralización y descentralización de las prácticas de trabajo; y si toda la estructura organizacional y su lógica de gestión y producción está virtualizada.

Del total, 5 personas dijeron que la empresa está parcialmente virtualizada principalmente porque evaluaron que se necesita mayor inversión en los dispositivos tecnológicos, y que la empresa opera en la virtualidad mayoritariamente en la gestión comercial. Los entrevistados que respondieron que su empresa está medianamente virtualizada, enfatizan que de acuerdo a la relevancia del objetivo de trabajo tienen que asistir a reuniones presenciales en la organización. Por lo cual, los procesos no virtualizados son principalmente los de planificación general de proyectos que se realizan presencialmente en la empresa.

En relación a los datos demográficos obtenidos de los trabajadores, en la tabla 2 se describen las categorías, tipos y frecuencias resultantes.

Tópicos	Categorías	Tipos	Ctd
T R A B A J A D O R	Funciones	Sin personal a cargo	4
		Con personal a cargo	5
	Antigüedad en el trabajo virtual	0 a 3 Años	2
		3 a 8 Años	5
		Mas de 8 Años	2
	Presencia física en la organización	0 a 2 días semanal	4
		2 a 4 días semanal	5
		Nunca	0

Tabla 2: Categorías, tipos y frecuencias del trabajador

Entre los entrevistados, 4 dijeron que realizan su actividad laboral sin personal a cargo, y 5 desarrollan su actividad incluyendo la conducción de personas.

En la categoría sobre la antigüedad que trabaja en procesos virtuales, 2 manifestaron que son nuevos y que hace alrededor de 2 años que trabajan desarrollando software para empresas de servicios. Forman parte de equipos de trabajo virtuales y que al menos 2 veces a la semana tienen que asistir.

Los agrupados en el rango de 3-8 años, 5 narraron que tienen experiencia en el trabajo virtual. En algunos, esa experiencia fue obtenida trabajando en otras empresas, diferentes y anteriores a la actual, lo cual les ha permitido poder insertarse en una organización medianamente virtualizada, y tener personal a cargo situadas en otras geografías nacionales. Los 2 entrevistados con mayor antigüedad, expresaron que trabajan en organizaciones multinacionales, empresas que tienen sus procesos de trabajo descentralizado en varios Continentes, por lo que invierten en tecnología para que la comunicación y la gestión de trabajo puedan ser coordinadas a través de los equipos virtuales. Ambos entrevistados, provienen de otras empresas del rubro mixto, y en sus funciones laborales coordinan el trabajo de otras personas.

Sobre la frecuencia de cantidad de veces que los entrevistados tienen que asistir presencialmente a realizar el trabajo, 5 se ubican en el rango de entre 2-4 días a la semana. Respondieron que trabajan en empresas que están parcialmente virtualizadas, y que en el rubro de servicios hay días de mucha demanda de los Proveedores, por lo cual, hay veces que se puede realizar asistencia remota desde otro lugar, y otras requiere la presencia física en la organización. Algunas veces un problema requiere la intervención de varios sectores: infraestructura tecnológica, programación y comercial.

En el rango de 0-2 días, se incluyen a 4 entrevistados; de los cuales 2 trabajan en empresas mixtas y los otros la prestación de servicios. Además, 2 pertenecen al rubro del software y el resto a la tipología "Otra". Estas personas llevan trabajando más de 6 años en procesos virtuales y en equipo de trabajo deslocalizados, como así también, en organizaciones que llevan más de 3 años en la virtualización. Del total, solo 1 trabaja en una empresa parcialmente virtualizada, rubro "Otra", pero al ser una empresa con pocas personas, es posible la comunicación y coordinación de trabajo desde un

lugar diferente al de la empresa. El resto, trabajan en organizaciones medianamente virtualizadas, y la presencia de 1 o 2 veces a la semana es para definiciones o reestructuración de objetivos de trabajo.

5. Resultado del análisis de los datos

5.1. Divergencias entre el trabajo en espacios organizacionales físicos y el trabajo en espacios organizacionales virtualizados

El supuesto teórico de que en el espacio virtualizado el cuerpo no se desmaterializa sino que permanece en su identidad existencial, adquiriendo nuevas identidades y multiplicándose en operaciones actuales, nos lleva a considerar cuáles son los saberes del cuerpo que se operacionalizan en los procesos de trabajo virtualizados, y que generan nuevas modalidades de gestión, coordinación de tareas e interacciones sociales particulares, que la distinguen de aquellas que se organizan en los espacios físicos. Al mismo tiempo, y en un sentido inverso, es importante distinguir aquellos saberes del cuerpo característico del espacio de trabajo analógico que son prescindibles en los procesos de trabajo de simulación virtual.

Así, de esta dimensión global se desprenden las siguientes categorías de análisis:

O°	Divergencias espacios físicos y virtuales	Características
A 1	Coordinación de las tareas	Articulaciones entre los trabajadores que facilitan la puesta en marcha de procesos de trabajo en pos del alcance de los objetivos laborales
A 2	Supervisión del trabajo virtual y políticas de gestión	Modalidades de control del trabajo realizado y políticas de gestión que facilitan/dificultan tal control mediante prácticas concretas
A 3	Calidad de las interacciones sociales	Relaciones sociales generadas en y por los trabajadores en el espacio organizacional
A 4	Condiciones de trabajo	Características del entorno laboral en el cual se desenvuelven los trabajadores. Incluyen aspectos ambientales, tecnológicos y organizativos

6. Resultados

Considerando las dimensiones y categorías de análisis propuestas, así como la incidencia de las variables demográficas en cada una de ellas y según corresponda, se arriba a los siguientes resultados:

6.1. Divergencias entre el trabajo en espacios organizacionales físicos y el trabajo en espacios organizacionales virtualizados

A partir de lo recabado puede plantearse que los espacios de trabajo virtualizados presentan particularidades en lo que respecta a la coordinación de tareas, a las políticas de gestión y supervisión, a la interacción social de las personas y a las condiciones de trabajo.

6.1.1. *Coordinación de tareas*

En general la coordinación de tareas se da de manera más o menos satisfactoria en todas las organizaciones a partir de la utilización de soportes instrumentales específicos, tales como plataformas interactivas y software de control de procesos y proyectos.

No obstante, en las aquellas que llevan menos tiempo trabajando de manera virtual (menos de 3 años) y en las que a la vez los trabajadores entrevistados poseen una antigüedad menor a 3 años en este tipo de empleo, surgen dificultades comunicativas que suelen impactar negativamente en los tiempos de realización de las actividades, en la corrección de errores y en la resolución de problemas generando demoras que no ocurrirían si se trabajara de manera presencial.

Tales dificultades tienen su origen en dos aspectos; en primer lugar, la falta de herramientas tecnológicas adecuadas (o la falta de experiencia para optimizar su uso) hace que la coordinación virtual se dificulte. Por ejemplo, cuando no se cuenta con espacios virtuales compartidos o estos existen pero son precarios. En segundo lugar, y más importante, muchas veces las diferencias horarias, la libertad para elegir cuándo trabajar o el simple hecho de no compartir un lugar hace que cualquier duda, inconveniente o error deba ser tratado en una reunión planificada de antemano por el trabajador, o sea respondido de manera no inmediata mediante un e-mail.

Por otra parte, desde la óptica de estos trabajadores virtuales noveles, el *feedback* acerca del desempeño y el reconocimiento de los éxitos no son inmediatos y por ello no tienen el mismo impacto subjetivo que cuando se realizan personalmente, lo cual afecta la realización de las tareas en la dirección deseada y, paralelamente, influye en la motivación personal.

En cambio, como se verá a continuación, en las organizaciones con mayor dominio del campo virtual la coordinación de tareas per sé y el seguimiento del desempeño no suelen ser un problema dadas las estrategias de gestión creadas en base al conocimiento del sector.

6.1.2. *Supervisión del trabajo virtual y políticas de gestión*

Tanto en las organizaciones de mayor envergadura y trayectoria en el trabajo virtual como en aquellas que son más noveles y pequeñas en magnitud, la supervisión del trabajo no se realiza sobre las horas trabajadas ni sobre la presencia virtual (log in) sino sobre el cumplimiento de objetivos laborales en tiempos y formas previamente fijadas. Además algunas organizaciones, especialmente en el rubro software, utilizan mediciones de calidad sobre la satisfacción del cliente

Al mismo tiempo, en todas ellas se premia y sostiene el buen rendimiento mediante incentivos económicos y cuando los objetivos no se consiguen se toman acciones correctivas, generalmente mediante el despido o la no renovación del contrato.

Sin embargo, la diferencia entre unas y otras radica en las políticas de gestión, es decir, en los saberes desarrollados para alcanzar los resultados esperados y en la inversión económica que realizan para implementar esas políticas.

Así, en las organizaciones con mayor antigüedad en el trabajo virtual, además de controlar el cumplimiento de objetivos y de brindar incentivos económicos para recompensar/castigar el desempeño, se observan una serie de prácticas tendientes a evitar medidas extremas (despido) que no están presentes en el resto. Entre ellas pueden mencionarse:

- Reuniones formales y frecuentes para determinar mejoras, errores y realizar seguimiento: la dinámica de trabajo contempla encuentros constantes y por diferentes medios, en tanto que en las organizaciones más nuevas esto se da de manera informal y a medida que van surgiendo las necesidades, siendo de este modo una gestión más bien reactiva e impulsada principalmente por el trabajador.

- Generación y mejora constante de soportes software, hardware y de recursos humanos: a medida que el trabajo crece se van poniendo a disposición de los trabajadores herramientas y se va modificando la estructura, lo cual permite ir mejorando los canales de comunicación para organizar y planificar. De este modo, se percibe que los canales de comunicación específicos para cada necesidad o problema que pudiere tener el trabajador están previamente definidos.

- Capacitación planificada del personal (en mayor o menor medida) para el trabajo en plataformas, software y herramientas virtuales.

- Selección de personal cuidadosa: la elección se basa en la elección de sujetos con un nivel de desarrollo senior y con experiencias previas en el trabajo virtual.

Respecto a este último punto, cabe destacar que existen ciertas competencias comunes en los trabajadores virtuales que hacen a la adaptación y efectividad en este medio. Tales competencias son consideradas valiosas y buscadas por todas las organizaciones, más allá del énfasis y la dedicación que pongan en el proceso de selección.

Entre ellas aparecen fuertemente la capacidad de planificación; la autonomía; la autogestión; la proactividad; la responsabilidad y el compromiso; y el manejo de idiomas (especialmente el inglés). Otras más puntuales refieren a la resolución de problemas; a la capacidad de tomar decisiones (en mandos directivos); el trabajo en equipo; la capacidad de concentración; el conocimiento de los modos de comunicación virtual.

6.1.3. *Calidad de las interacciones sociales*

En la muestra estudiada, independientemente del corte demográfico, se sostiene que la interacción social en el campo de lo virtual existe pero es menos frecuente y más acotada. La calidad de los vínculos que se forjan a partir de conversaciones no es la misma que en el cara a cara, pues la imposibilidad de ver gestos, posturas y/o tonos de voz del otro (cuando se trata de interacciones vía chat). También la ignorancia sobre las características de su entorno general y de sus circunstancias concretas de trabajo, lleva a que la intención de los mensajes emitidos se deforme y desdibuje al quedar oculto el trasfondo. Si bien es cierto que ello ocurre en todas las conversaciones humanas,

quienes trabajan de manera virtual aseguran que ello ocurre con mayor frecuencia y magnitud en el caso de las comunicaciones virtuales.

En este sentido, los entrevistados mencionan que un factor que aminora tal distancia comunicativa es el conocimiento “cara a cara” con quienes se comparte el trabajo, ya sea al inicio o en algún momento de la relación laboral. En efecto, quienes han experimentado al menos una instancia de contacto personal aseguran que el mismo ha permitido generar mayor entendimiento mutuo y confianza en las comunicaciones virtuales posteriores. Al mismo tiempo, si tal contacto ha ocurrido u ocurre en las instalaciones de la empresa y es propiciado por ella, contribuye a generar y/o afianzar el sentido de pertenencia a la organización.

Como síntesis de esta categoría, inferimos que el vínculo social en el trabajo virtual es similar que al que se da en el espacio concreto, siempre y cuando estén dadas las condiciones tecnológicas y las políticas de gestión apropiadas para la coordinación de tareas –situación lograda en las empresas con mayor antigüedad en la virtualización de sus procesos-; sin embargo, la calidad de la interacción personal no ocurre tal como en el encuentro personal cara a cara.

Esto tiene repercusiones concretas en el ambiente laboral, en la productividad y en las competencias requeridas a los trabajadores. De esta manera, el no compartir la rutina de trabajo diaria hace que problemáticas de clima laboral propias de cualquier empresa (rumores, celos, comparaciones) no surjan u ocurran de una manera ínfima.

Ello impacta en la productividad en el sentido que el tiempo destinado al trabajo no se utiliza en diálogos, conversaciones o resolución de problemas de esta naturaleza entre trabajadores. Interpretamos, que la posesión de las habilidades sociales para generar acuerdos con otros (sumamente necesarias en el trabajo presencial) son menos necesarias en el trabajo virtual, al menos en los niveles operativos.

6.1.4. *Condiciones de trabajo*

Algunos aspectos relativos a la forma de organizarse y trabajar en la virtualidad son valorados de manera ambivalente por los trabajadores.

Por un lado, si bien se valora el ahorro económico y de tiempos en viajes (hacia y desde la organización), vestimenta y reuniones, la posibilidad de elegir y administrar los horarios y cargas de trabajo, también se menciona que la presencia permite gozar de las instalaciones y servicios que una organización puede brindar presencialmente, como por ejemplo: máquinas de café, almuerzos, uniforme, etc).

Respecto a los modos de trabajar, las opiniones son dispares: hay entrevistados que afirman que la soledad del trabajo a distancia facilita la concentración pues las interrupciones son menores mientras que otros aseguran que tener un lugar y horario de trabajo físico lleva a dedicarse ello de manera específica. De todos modos, se considera que tales diferencias son debidas a las situaciones personales y a las competencias individuales de los trabajadores.

Finalmente, el trabajo virtual parece ser un modo de evitar trabajos riesgosos, lo cual ayuda a proteger al recurso humano, evitando problemáticas de salud asociadas a ciertos tipos de trabajo.

6.2. Dimensiones en la relación cuerpo y saber

En la entrevista de los informantes, es posible distinguir aquellos saberes del cuerpo físico que no pueden ser puestos en juego en los espacios virtuales, por lo cual el sujeto construye nuevos saberes corporales, operacionales y tecnológicos para trabajar en la simulación virtual.

O°	Cuerpo y Saber	Características
B 1	Inmersión - Simulación	Grado de inmersión corporal y la proyección de los saberes en la práctica de trabajo virtualizado
B 2	Ausencia-Presencia	Relación de trabajo deslocalizado y grado de pertenencia a la organización
B 3	Interacción virtual del cuerpo	Sentido de la corporalidad diferente al asociado a operaciones físicas directas
B 4	Alternancia espacio físico y virtual	Percepción de la alternancia y disociación entre espacio físico y virtual de trabajo

6.2.1. Inmersión - Simulación

Ninguno de los informantes expresaron que trabajan con la asistencia de dispositivos de realidad virtual de inmersión propioceptiva total del cuerpo. Utilizan los dispositivos tecnológicos digitales de comunicación, los que favorecen la automatización de procesos de trabajo y dinamizan la lógica de comercialización y producción. Desde esta última acepción, los entrevistados trabajan inmersos en la virtualización, en el sentido que trabajan en espacios desterritorializados; la comunicación no está mediada por la relación cara a cara sino por los medios tecnológicos digitales; y el dato de la información está digitalizado y descentralizado, por lo cual, toda sus operaciones suceden y se ensamblan en espacios de simulación virtual.

6.2.2. Ausencia – Presencia

En esta categoría se incluyen dos acepciones, uno la relación ausencia-presencia entre trabajadores, que implica cómo trabajar en presencia de otros sujetos que comparten el entorno físico de trabajo, y de cómo lo hacen aquellos que generalmente interactúan con otros sin la mediación presencial.

El otro sentido está vinculado al grado de compromiso entre el trabajador y la organización, donde la ausencia del cuerpo en el espacio concreto no vaya en detrimento de la “presencia” de corresponder, de pertenecer a la organización que lo contrata.

En lo que se refiere al primer sentido, algunos informantes manifestaron que la única forma de comunicarse con el otro sujeto es a través del correo electrónico; y otros lo hacen mediante la combinación de la voz y la imagen que permite la comunicación digital. Expresaron que hay una diferencia en la calidad de interacción que no está mediada por la visibilidad del rostro y gestos del

otro, y a modo de ejemplo, un entrevistado dijo que ante la consulta por un problema, solo interpretó la mirada y gestos del rostro de su jefe para saber cuál era la respuesta.

Sobre la segunda acepción marcada, se observó la utilización de estrategias de recursos humanos en tanto selección de personal que pueda asumir el trabajo en estos entornos, y el desarrollo de competencias para optimizar la realización y coordinación del trabajo a distancia. Por otra parte, se detectaron estrategias de desarrollo del aspecto social para posibilitar la mejora en la interacción de trabajo, tales como intercalar trabajo virtual con trabajo presencial en la medida de lo posible, conocimiento personal mediante reuniones físicas o utilización de encuentros presenciales ocasionales en las casas matrices para posibilitar la construcción de códigos comunes, de conocimiento mutuo de las realidades personales de los equipos que deben interactuar, el conocerse cara a cara para poder construir una entidad corporal no mediatizada que actúe como mediación psicológica al momento de la interacción virtual.

6.2.3. *Interacción virtual del cuerpo*

En la narración, es posible detectar que hay una diferencia en la interactividad virtual entre aquellos sujetos cuyo trabajo se coordina a través de equipos virtuales, de aquellos que sólo trabajan desde el soporte tecnológico remoto. En el sentido que los sujetos que conforman los equipos desarrollan no sólo saberes de coordinación sino también de sociabilización con los otros sujetos.

En consecuencia, se observó que hay una distinción entre los saberes del cuerpo individual y cuerpo social en la virtualidad. Los sujetos vinculados a organizaciones que han automatizado sus procesos, formalizado sus saberes procedimentales, y tienen una gestión de RR.HH, expresan que trabajar en equipos virtuales, es evolucionar en la conciencia de que el trabajo no es exclusivo de un solo cuerpo, no depende de la creatividad de uno sólo, sino que en todo momento, inclusive en el trabajo individual, se sabe que pertenece a un equipo.

6.2.4. *Alternancia espacio físico y espacio virtual*

En la dimensión sobre cómo viven la alternancia entre el espacio físico-espacio virtual, los sujetos con más antigüedad en el trabajo de procesos virtualizados, no perciben la diferencia entre los espacios debido a que han adquirido saberes para interactuar en el espacio de simulación virtual al modo del espacio real. En cambio los sujetos con pocos años en el trabajo virtual, expresan que deben aprender los saberes propios de lo virtual, en particular, en la comunicación mediada por la tecnología de un sujeto que no se ve.

En aquellos trabajadores con mayor antigüedad en la virtualización, y que trabajan en organizaciones medianamente virtualizadas, expresan que el trabajo virtualizado permite el desarrollo de mejores estrategias para la actividad laboral, entre ellas, los sujetos deben aprender a autogestionarse, a ser proactivos en la contingencia, a autorregularse en el espacio virtual.

7. Conclusión

El cuerpo virtual-real inmerso en los procesos de simulación virtual, es más una distinción epistémica que pragmática, porque el trabajador experimenta la transición de espacio virtual-real como un proceso normal y espontáneo. La inmersión corporal en lo virtual es vivenciada como una instancia necesaria de los nuevos procesos organizacionales, y como un desafío para desarrollar aprendizajes diferenciales para operar eficientemente en el espacio de simulación virtual.

Teniendo en cuenta que los saberes que transitan por los diferentes pliegues de la organización distribuida geográficamente están simbolizados en procedimientos generales, el enunciado de ese discurso prescribe un modo de operación de los saberes del cuerpo en los procesos automatizados, estandarizados de la organización, pero el sujeto ante la ausencia del otro, reproduce desde la dimensión imaginaria, operaciones colectivas previas como un modo de hacer frente al real que enfrenta su cuerpo.

En la distancia organizacional, hay saberes de decisión para sostener las políticas organizacionales, como así también, saberes de coordinación de los cuerpos ausentes y desterritorializados para delinear pliegues operativos en una secuencia lógica y coherente. De las entrevistas se desprende que una de las ventajas competitivas de las organizaciones es poder coordinar los saberes del cuerpo respetando los códigos culturales.

El cuerpo inmerso en operaciones virtualizadas sostiene y replica la homogeneidad del saber organizacional en la interrelación operacional con otros cuerpos con los cuales comparte el proceso de trabajo virtual. Es lo que permite el trabajo en los equipos virtuales o la gestión por competencias, pero también es lo que posibilita la socialización de significados compartidos, como así también la pugna en la competencia por intereses personales.

En la heterogeneidad del tiempo y espacio organizacional, el cuerpo imaginariamente agrega diferentes versiones organizacionales en la realidad de su trabajo, es decir, ontológicamente es una unidad, pero está desmaterializado en una multiplicidad de funciones e imágenes. Es la razón para comprender el modo de telepresencia o teletrabajo, el asesoramiento remoto, etc, no como actos separados sino continuos.

En el trabajo de procesos virtualizados, el cuerpo debe ser capaz de poner en juego saberes autónomos, no como medio de subsistencia sino como una apelación a ser capaz de autodirigirse en su propia actividad, y la de hacer coincidir con la lógica del saber de la organización. Por lo tanto, los procesos de simulación virtual no prescinden del cuerpo, por el contrario, mientras el cuerpo del sujeto se encuentre inmerso en la virtualidad, la organización tenderá a progresar en estrategias para gestionar y coordinar los saberes corporales.

8. Referencias

Colinas, C. (2002). *El Lenguaje de la Red. Hipertexto y Posmodernidad*. Caracas: Editorial Universidad Católica Andrés Bello.

- González, A.C. (2013). *Usos y estatutos del cuerpo: Lacan y el pensamiento contemporáneo*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lacan, J. (1997). *Seminario III, La Psicosis*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós
- Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Quéau, P. (1995). *Lo Virtual. Virtudes y Vértigo*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Rodríguez, A. y D'Errico, J. (2017). *Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino*. *Revista Colombia de Sociología*, 40(2), pp. 47-66.
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Rubbini, N. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad de La Plata. Argentina. Recuperado de URL: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- San Emeterio, C. (2016). *Informe Final de Proyecto de Investigación*. Secretaría de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Córdoba.
- Sánchez Martínez, J. (2010). *La comunicación sin cuerpo. Identidad y virtualidad*. UNAM. Recuperado de <https://www.revistas.unam.mx>
- Sibilia, P. (2010). *El Hombre Postorgánico. Cuerpo, subjetividad y tecnología digitales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Soler, C. (2010). El cuerpo en la enseñanza de Jacques Lacan. Recuperado de: URL: <http://www.elpsicoanalistalector.blogspot.com>

9. Apéndice I. Guía orientadora de preguntas a informantes claves

Tópicos	Preguntas orientadoras
Presentación	Persona Entrevistada
	Organización/es de referencia: breve descripción general y de los procesos virtualizados
	Razón por la cual se lo considera un informante clave
	Vínculo del entrevistado con la problemática de la virtualización organizacional
Generales	Procesos de trabajo virtualizados
	Diferencia entre espacio virtual y físico
	Saber y virtualización
	Interacción entre trabajadores
Simulación-Inmersión	Sentido de corporalidad
	La simulación virtual y su impacto en la realidad
	Coordinación de tareas
	Inmersión corporal y calidad en la interacción
Ausencia de cuerpo físico	Coacción y ausencia de cuerpo
Alternancia físico-virtual	Ventajas y dificultades en la alternancia de espacios
	Saberes específicos p/gestionar esta disociación
Virtualización y cambio organizacional	Saberes de la organización p/sostener trabajos virtuales
	Cómo logran conformar espacios de simulación virtual
	Hay métodos diferentes en trabajos presenciales y virtuales
	Obstáculos en la virtualización de procesos
	Obstáculos en procesos ya virtualizados
	Cuáles son las competencias p/ el trabajo virtual
Gestión	Supervisión en el trabajo virtual, presencial
	Cómo se gestiona el compromiso y motivación
	Cómo se gestiona la coordinación y el aprendizaje
Específicos	Interfaz robótica y digitalización
Otros	Otros conceptos surgidos de la entrevista