

INAP

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 3 • **2022** | Cuadernos del INAP

El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia

Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 1

Dante Sabatto

95

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia

Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 1

Dante Sabatto

95

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dr. Juan Luis Manzur

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Lic. Mauro Emanuel Solano

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	9
1. Antecedentes	11
2. Apuntes metodológicos	13
3. Consideraciones generales sobre la muestra	17
4. La comunicación interna y la dinámica de trabajo remoto	20
5. El impacto sobre las mujeres	47
Reflexiones finales	58
Referencias bibliográficas	62

El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia

Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 1



**Dante
Sabatto**

Licenciado en Sociología por la Universidad de Buenos Aires. Investigador del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina.

Resumen

En el marco de la pandemia del COVID-19, entre 2020 y 2022 la Argentina adoptó medidas de aislamiento y distanciamiento social. Como resultado de ello, gran parte de las actividades laborales pasaron a realizarse de manera remota, tanto en el ámbito privado como en el Sector Público Nacional. Esto tuvo consecuencias relevantes para las trabajadoras y los trabajadores, que debieron enfrentarse a una situación imprevista que trajo importantes cambios en la modalidad de trabajo.

Este artículo estudia las perspectivas que las empleadas y los empleados del Sector Público Nacional tienen sobre el trabajo remoto, las ventajas y desventajas que advierten en este sistema, el impacto sobre diversas dimensiones de la práctica laboral y las expectativas sobre su evolución. Para ello, se apoya en una muestra de 209 entrevistas realizadas por un equipo coordinado por la Subsecretaría de Empleo Público de la Nación a agentes de distintas jurisdicciones y organismos públicos. En este texto, la primera parte del trabajo, se presentan los resultados referidos a la comunicación interna y la dinámica de trabajo, y a las diferencias en el impacto de la nueva modalidad según el género.

Palabras clave

Trabajo remoto, personal público, condiciones de trabajo, pandemia, género, comunicación interna

Abstract

In the context of the COVID-19 pandemic, between 2020 and 2022, Argentina adopted social isolation and distancing measures. Therefore, many work activities had to adapt to a remote system, both in the private and the public sector. This had relevant consequences for

workers, who had to face an unexpected situation, which resulted in significant changes in the modality of work.

This article aims to study the National Public Sector employees perspectives on remote working, the advantages and disadvantages they identify in this system, the impact on different dimensions of the work experience, and their expectations on its evolution. To this end, a sample of 209 interviews of agents of different public offices and agencies, conducted by a team coordinated by the national Undersecretary for Public Employment is analyzed. This text, the first part of the project, presents the results regarding internal communication and working organization, as well as the differences in impact for different genders.

Key Words

Remote working, public employees, work conditions, pandemic, gender, internal communications

Introducción

La pandemia del COVID-19 constituyó una crisis de carácter global que tuvo efectos sobre todas las esferas de la vida social. Su carácter inesperado hizo que las respuestas fueran diversas y que la improvisación, la flexibilidad y la urgencia fueran elementos centrales en ellas. En la Argentina, en marzo de 2020 se decretó el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) (Decreto 297/2020), durante cuya vigencia se determinó que las personas «deberán permanecer en sus residencias habituales o en la residencia en que se encuentren a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020». Esto afectó directamente al ámbito laboral, ya que implicó la abstención de concurrir al lugar de trabajo y de «desplazarse por rutas, vías y espacios públicos».

Entre 2020 y 2022 se dispusieron diferentes medidas que modificaron el alcance del aislamiento. En junio de 2020 se decretó el pasaje al Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO), de menor alcance que el ASPO (Decreto 520/2020).

Durante más de dos años, la mayoría de las trabajadoras y los trabajadores del Sector Público Nacional ha tenido que adaptarse a distintas formas de trabajo remoto. Esto afectó a todas/os aquellas/os «cuyas tareas habituales u otras análogas puedan ser realizadas desde el lugar de aislamiento» (Decisión Administrativa 390/2020). Con la implementación del DISPO y las sucesivas modificaciones del régimen de aislamiento, proporciones crecientes del personal público retornaron a las oficinas para una parte de su trabajo.

Debido al carácter extraordinario de esta situación y a la profundidad de sus efectos, resulta relevante indagar en las consecuencias del trabajo remoto para el personal público. Es de interés comprender las

percepciones de las empleadas y los empleados públicos y sus nociones sobre el presente y el futuro de la organización laboral.

El objetivo general de este trabajo es analizar las percepciones de las trabajadoras y los trabajadores del Sector Público Nacional sobre los desafíos y oportunidades que presentó el trabajo remoto en el marco de la pandemia del COVID-19 entre los años 2020 y 2021. Los objetivos específicos incluyen estudiar las apreciaciones referidas a las transformaciones en la comunicación y la dinámica de trabajo, y en las diferencias entre los géneros (parte 1) y en la necesidad de capacitación en el contexto del trabajo remoto y en las perspectivas sobre el futuro (parte 2).

Con este fin, se analizaron 209 entrevistas realizadas por un equipo coordinado por la Subsecretaría de Empleo Público de la Nación a las y los agentes públicos durante 2020 y 2021. Con un enfoque cualitativo, y recuperando el análisis inicial elaborado por ese equipo, se avanzó en el análisis de las principales dimensiones de las percepciones sobre el trabajo remoto del personal público.

Este texto reúne la primera mitad del análisis, que se enfoca en las dimensiones de comunicación interna y la dinámica de trabajo remoto, así como en la cuestión de género. Este artículo está organizado en seis secciones. En la primera de ellas, se presentan antecedentes de la investigación. En la segunda, se introduce la metodología empleada. En la tercera parte, se desarrollan algunos elementos generales sobre las personas entrevistadas. El cuarto apartado pone el foco en la comunicación interna y la dinámica de trabajo, y se estudian las experiencias de las y los agentes en referencia a esta cuestión. La quinta parte está abocada a las diferencias entre los géneros. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

Antecedentes

La literatura sobre el trabajo remoto tiene larga data. Desde que Nilles (1975) empleó por primera vez el término «teletrabajo», se han desarrollado múltiples estudios en diversos países, con enfoques metodológicos y analíticos variados (Bailey y Kurland, 2002). En los últimos años, esta área vio un aumento en la cantidad de publicaciones, y esta aceleración fue aún mayor a partir de la pandemia del COVID-19 (por ejemplo, Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020). Esto se debe a las medidas de aislamiento social establecidas en este marco, que incluyeron el desarrollo de trabajo remoto.

En la Argentina se realizaron múltiples estudios de este tipo con distintos abordajes. El impacto de la pandemia del COVID-19 sobre el mercado de trabajo fue analizado con atención a las políticas públicas (Ernst y López Mourelo, 2020; de la Vega, 2021), la salud (Marino y Delfino, 2020; Moirano *et al.*, 2021), casos específicos como la labor docente (Meo y Dabenigno, 2020) y la perspectiva de los cuidados (Ottaviano, 2020), entre otros enfoques. También se efectuaron múltiples estudios de carácter comparativo a nivel internacional, en particular en el continente americano (Ramírez Velázquez *et al.*, 2021; San Juan, 2021; Toledo Aceituno, 2021).

Un antecedente relevante, debido a su elaboración previa a la pandemia y a la consecuente masificación de esta forma de trabajo, es

el texto de Boiarov (2019), que compila información sobre la incidencia del «teletrabajo» en la Argentina hasta el año previo al COVID-19. Este tema había sido estudiado por algunas/os autoras/es (Díaz, 2015; Osio Havriluk, 2015; Arango, 2017), pero no en forma sistemática, como ocurrió a partir de 2020.

El caso del empleo público fue ponderado por muchas investigaciones (Bonavida Foschiatti y Gasparini, 2020; Estévez y Solano, 2021; entre otras), entre las que deben destacarse las publicadas por el Instituto Nacional de la Administración Pública (Blutman y Vaca, 2020; Cardozo y Bulcourf, 2020; Cyngiser *et al.*, 2020; Novarin, 2020; Oszlak, 2020; Rigo, 2020; Val, 2020; Velázquez López, 2020; Banchemo, 2022).

También deben considerarse como antecedentes de este trabajo investigaciones previas enfocadas en las empleadas y los empleados del sector público en el contexto de trabajo remoto (Herraiz Martín, 2019; García González, 2020; entre otros). Resultan de particular relevancia los estudios que se enfocan en las experiencias del personal estatal en el marco del COVID-19. En esta línea se destacan los trabajos de Guimenez sobre la «buena dirección deseable», debido a una publicación sobre las transformaciones de estos puntos de vista en el contexto de la pandemia (Guimenez, 2022). Otro caso relevante es el texto de Velasco Leiva (2020) que, desde un enfoque del aprendizaje organizacional, da una gran relevancia a que «el empleado público también tiene algo que contar» (p. 30).

Apuntes metodológicos

Esta investigación partió del análisis de 209 entrevistas realizadas por un equipo coordinado por la Subsecretaría de Empleo Público perteneciente a la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros durante 2020 y 2021 (Subsecretaría de Empleo Público, 2021). Los objetivos de este relevamiento fueron los siguientes:

- Conocer los cambios observados en el espacio laboral durante el período de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio desde los roles, funciones y procedimientos en los espacios de trabajo.
- Identificar facilitadores del proceso de cambio y adaptación a la nueva situación laboral.
- Indagar sobre probables escenarios futuros en relación con el empleo público.
- Indagar sobre procesos y temáticas de capacitación a aplicar en tiempos próximos.
- Conocer las apreciaciones del personal sobre prácticas del trabajo a distancia.
- Identificar obstáculos en la supervisión de trabajadoras y trabajadores.

Sobre la base de esos propósitos, se propuso un diseño metodológico cualitativo, en el que se decidió realizar entrevistas semiestructuradas. El diseño de muestra fue no probabilístico y utilizó el modelo «bola de nieve», por el que se emplean algunos contactos como *porteros* que permiten el acceso a otras personas, y estas a su vez proporcionan más contactos, formando *cadena*s de personas entrevistadas.

El carácter no probabilístico de este método, que se corresponde con el abordaje cualitativo empleado, implica que no es posible realizar inferencias de los resultados para el total de la población, en este caso, de agentes del Sector Público Nacional. Sin embargo, este enfoque permite dar cuenta, con mayor profundidad que las metodologías cuantitativas, de ciertas características generales del caso estudiado, que aportan a la comprensión de un fenómeno complejo como el trabajo remoto. Esto habilita una mirada focalizada en las perspectivas y expectativas de las y los agentes, así como una recuperación de su reflexividad.

La muestra estuvo compuesta por «agentes de ejecución o con niveles de dirección» (Subsecretaría de Empleo Público, 2021) en la administración centralizada, los organismos descentralizados, sociedades del Estado y otros entes públicos. Es decir que incluyó tanto a empleadas y empleados como a autoridades de los niveles más bajos —coordinaciones y direcciones—.

En este trabajo se realiza un análisis sobre esta fuente. Se plantean para ello nuevos objetivos, ya que se trata del estudio posterior de las entrevistas. Estas preguntas de investigación, que fueron explicitadas en la introducción, son compatibles con los fines del proyecto de entrevistas y surgen del cuestionario aplicado.

En los distintos apartados, se emplean citas textuales de las entrevistas para recuperar de forma directa las voces de las y los agentes. Como

indica Guimenez (2021), esto permite dar cuenta de una producción reflexiva, ya que las percepciones y expectativas forman un todo complejo que «se construye y tiene sentido en el marco del campo específico estatal» (p. 21). La transcripción escrita de las expresiones orales en el marco de una entrevista no debe entenderse como una reconstrucción literal de los puntos de vista de las personas entrevistadas, ya que requieren una reconstrucción hermenéutica por parte quien investiga (Escolar, 2000), así como por las dificultades técnicas implicadas en su realización (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006), aunque resulta relevante su uso para recuperar expresiones e ideas que se hallan presentes en el discurso de las y los agentes.

Para el análisis se consideraron las 209 entrevistas realizadas. Seis de ellas fueron separadas del estudio debido a que corresponden a empleadas y empleados que no hicieron trabajo remoto, porque por sus tareas o funciones específicas se hallaron exceptuadas/os de este formato.

Si bien en términos generales el método cualitativo suele tener por objeto una cantidad reducida de entrevistas, este relevamiento destaca por la magnitud de su extensión. Debido al elevado número de registros con el que se contaba, la metodología analítica aplicada debió buscar un equilibrio entre la cuantificación relativa de ciertas variables y el estudio en profundidad específicamente cualitativo; fue necesario tener presente el carácter no probabilístico del muestreo y, en consecuencia, que todo análisis de tipo cuantitativo no puede extrapolarse al universo de análisis.

Asimismo, el hecho de que haya una distancia temporal entre la realización de las entrevistas y este estudio debe ser tenido en consideración. La interpretación de las perspectivas expresadas en las transcripciones de las entrevistas requiere un abordaje hermenéutico. Resulta útil, en este sentido, la noción de «hermenéutica analógica»

que rechaza tanto la univocidad —la búsqueda de un solo sentido válido— como la equivocidad —la apertura a cualquier interpretación posible— (Velázquez y Nava, 2014). Este marco brinda herramientas muy útiles para la interpretación de las respuestas de las personas entrevistadas.

Consideraciones generales sobre la muestra

En este apartado se presentan algunas cuestiones generales sobre las entrevistas. En primer lugar, es importante describir la muestra mediante algunas características básicas. Si bien no se trata de una muestra probabilística, es preciso presentar algunos rasgos centrales sobre las personas entrevistadas.

Del total de entrevistas analizadas, 120 (59 %) corresponden a mujeres y 83 (41 %) a varones. Debido a que, de acuerdo con datos del Informe Trimestral de Empleo Público (INAP, 2021), el personal de la Administración Pública Nacional (APN) está dividido en forma cercana a la paridad entre ambos géneros, esta recolección muestra un cierto sesgo hacia la población femenina¹.

Con respecto a la antigüedad en la APN, esta solo fue informada en 139 casos. El valor promedio es de 16 años; el menor es un año y el mayor, 45. Se encuentra que una proporción elevada de las entrevistas corresponde a una antigüedad media a baja: un tercio tiene como máximo 10 años de empleo en este sector y la mitad tiene menos de 15.

¹ Es importante aclarar que los datos del ITEP solo incluyen la administración centralizada y los organismos descentralizados, pero no otros entes públicos como las sociedades del Estado, por lo que ambos universos no son directamente comparables.

Con respecto a las jurisdicciones u organismos en las que se desempeñan las y los agentes, en 135 casos (66 %) se trata de ministerios del Poder Ejecutivo Nacional, mientras que 66 (33 %) corresponden a organismos descentralizados, entes públicos y empresas estatales. Los dos restantes no informaron esta variable.

Dentro de los primeros, la distribución es la siguiente: 14 pertenecen al Ministerio de Educación; 11 al Ministerio de Transporte; 9 a la Jefatura de Gabinete de Ministros, al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y al Ministerio de Cultura; 8 al Ministerio del Interior, al Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y al Ministerio de Salud; 7 al Ministerio de Desarrollo Productivo, al Ministerio de Economía y al Ministerio de Obras Públicas; 6 al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable y al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; 5 al Ministerio de Seguridad, al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y al Ministerio de Turismo y Deportes; 4 al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto; 3 al Ministerio de Desarrollo Social y al Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat, y 1 al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. El único ministerio que no tuvo personas entrevistadas es el de Defensa.

Dentro de los organismos, hay una amplia variedad. Del total, 10 casos corresponden a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT); 9 al Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) y a la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT); 8 al Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR) y al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); 6 a la Casa de la Moneda; 5 al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados – Programa de Atención Médica Integral (INSSJP-PAMI); 4 al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET) y al Teatro Nacional Cervantes; y 3 a la Administración de

Parques Nacionales. Con la excepción de la Casa de la Moneda, que es una Sociedad del Estado —empresa pública—, todos son organismos descentralizados.

La última variable que se tomó en consideración son las funciones desempeñadas por las y los agentes entrevistados. Estas fueron clasificadas como «sustantivas» o «de apoyo». De acuerdo con Oszlak (2014), las primeras son aquellas que «se relacionan con la tecnología básica que debe dominarse para producir el resultado» buscado, mientras que las segundas «son necesarias para asegurar que la actividad sustantiva pueda desarrollarse sin déficit o atrasos innecesarios en el proceso productivo. Esto implica resolver los problemas administrativos, logísticos, de mantenimiento, de adquisición de recursos, de promoción, de seguridad y otros» (p. 3).

En otras palabras, se consideran funciones «sustantivas» las que se vinculan directamente con la consecución de los objetivos programáticos del organismo o jurisdicción, mientras que son «de apoyo» aquellas que lo hacen en forma indirecta, permitiendo el correcto funcionamiento de las primeras. Por ejemplo, en el Ministerio de Economía, un área dedicada al diseño de políticas tributarias realiza actividades sustantivas, mientras que un departamento de soporte técnico cumple funciones de apoyo.

Del total de personas entrevistadas, 122 realizan tareas de apoyo (60 %) y 36 se ocupan de funciones sustantivas (18 %); en los 45 casos restantes la tarea no fue informada. No se encontró una relación significativa entre el género y el tipo de tarea cumplida.

Esta caracterización general de la muestra sirve para evidenciar algunos sesgos en ella, resultado comprensible del método de recolección por bola de nieve.

4

La comunicación interna y la dinámica de trabajo remoto

Como indican Gibson *et al.* (2012), la comunicación es uno de los aspectos principales de las organizaciones; tanto en forma vertical (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo) como horizontal y diagonal, este factor tiene una importancia creciente para el correcto funcionamiento de ámbitos laborales. Debido a que las personas participan en procesos colectivos y subjetivos que constituyen su identidad, la forma en que se da la comunicación en el trabajo es fundamental (Cyngiser *et al.*, 2020). En este sentido, se vincula con el sentimiento de pertenencia, con el bienestar y la salud, y con el aprendizaje que realizan tanto los individuos como las organizaciones en sí.

En la convivencia cotidiana en la oficina, la comunicación entre agentes, tanto dentro de un mismo nivel jerárquico como entre ellos, funciona mediante canales diversos con distinto nivel de institucionalidad. En la presencialidad, las personas que se desempeñan en la APN pueden tomar decisiones conversando o celebrando reuniones. Si bien existen medios digitales de comunicación, entre los que se destacan el correo electrónico y el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), estos se ven complementados por diálogos informales cara a cara.

Con el trabajo remoto esta situación cambió y el personal debió establecer nuevos mecanismos de diálogo. Las respuestas variaron

significativamente entre los distintos grupos y colectivos que trabajan en conjunto. En ciertos casos, el ordenamiento fue dado por las autoridades, mientras que en otros, ciertas dinámicas surgieron de las necesidades diarias de resolver determinados problemas. De acuerdo con Castró-Martínez, Díaz-Morilla y Torres-Martín (2022), existe una relación entre la gestión de la comunicación interna en las organizaciones y el bienestar y la satisfacción con el trabajo remoto de las empleadas y los empleados.

En el análisis de las respuestas se observó que, en la caracterización de la adaptación de la comunicación y la dinámica laboral al trabajo remoto, las personas entrevistadas tienden a identificar una serie de factores cuya incidencia es particularmente relevante. En esta sección se estudian dichas variables, con atención a si se clasifican como ventajas o desventajas de la virtualización de los procesos de trabajo.

Dos elementos aparecieron en la mayoría de las entrevistas a la hora de considerar la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto. El primero de ellos es el sistema de Gestión Documental Electrónica, que fue valorado de manera muy positiva por la totalidad de agentes que lo mencionaron:



... para mí, eso fue una ventaja maravillosa, porque antes nadie te manejaba GDE, todo el mundo te traía el papelito. Entonces, en un punto, la pandemia vino a solucionar ese tema, ahora todo el mundo, hasta el chofer, entra en una computadora y te manda las vacaciones por GDE. Eso es fantástico (Entrevista 27).



... antes no existía el GDE, ahora gracias a Dios que existe el GDE, porque si no hoy hubiese sido imposible trabajar con expediente

papel, porque cada uno de alguna forma tendría que haber ido a buscar expedientes y no sé cómo se hubiera hecho (Entrevista 61).

Se destacó que el sistema GDE es empleado para todos los trámites y que gran parte del personal administrativo de la APN es capaz de utilizarlo, ya que esto facilitó la adaptación a la virtualidad. Muchas de las personas entrevistadas reflexionaron acerca de los grandes problemas que habría habido en el trabajo remoto si no se hubiera institucionalizado y masificado el uso de GDE.

El segundo elemento que apareció en muchas entrevistas es la referencia a la organización de reuniones virtuales. Se hizo una mención directa de los sistemas empleados: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Skype, Jitsi Meet, entre otros. En este sentido, uno de los entrevistados sostuvo:



... estaría bueno que se institucionalice el GDE, [que] funcione como una suerte de oficina virtual real, entonces uno en vez de usar el WhatsApp, el Zoom... Mismo allá (sic) un marco o un portal propio de empleo público virtual en donde uno pueda hacer lo mismo (Entrevista 36).

Una cuestión muy relevante para la comunicación interna es la idea de una pérdida de cierto «contacto humano» o de una «relación cara a cara», considerada como «más genuina» o difícil de reemplazar mediante herramientas digitales. Esta noción se halla bastante extendida en las entrevistas, pero no siempre es planteada como un obstáculo insuperable: en general, tiende a aparecer como un factor negativo que matiza una valoración que en términos generales aprueba el trabajo remoto:



... es lo que más se extraña el contacto humano, al margen que yo estoy viniendo y todo, yo entiendo que a todos le pasa, los

que están en la casa, que es lo que les falta sociabilizar, no solo por medios electrónicos. Pero bueno, hoy por hoy es lo que tenemos (Entrevista 170).



... uno necesita sociabilizar, no es solo trabajar, uno necesita sociabilizar y hay cosas que se resuelven mucho mejor en forma presencial que en forma virtual (Entrevista 70).

Esta idea de una pérdida de la calidad de la comunicación, asociada con una falta de respuesta instantánea, fue destacada por Cyngiser *et al.* (2020), quienes indicaron la necesidad de suplir esta pérdida con el establecimiento de un canal de diálogo abierto y fluido mediante herramientas tecnológicas de información y comunicación.

Además de estas consideraciones generales, para el estudio de la comunicación interna se establecieron tres ejes diferenciados:

1. La adaptación general de la comunicación al funcionamiento remoto.
2. Las referencias a los horarios y la duración de la jornada de trabajo.
3. La dinámica de trabajo.

4.1. Adaptación

Con respecto a la adaptación, las respuestas pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: «buena adaptación» y «adaptación dificultosa». Debido a que en los cuestionarios no se incluyó un pedido explícito de que se haga una calificación de la virtualización de los procesos de comunicación, se construyeron solo dos clases de carácter amplio que

permiten reunir a las entrevistas en grupos sin forzar definiciones que no están presentes en ellas.

En 78 de las entrevistas se halló una respuesta sobre la adaptación de la comunicación al entorno digital. En 23 casos fue calificada como «difícil» y en 55, como «buena». Esto no quiere decir que otras personas entrevistadas no hayan hecho referencias a dificultades, sino que no hablaron específicamente de una adaptación difícil en la comunicación interna. En el mismo sentido, solo se consideró para la categoría «buena» a aquellas entrevistas en las que la o el agente dijo en términos concretos que su área había modificado en forma satisfactoria los mecanismos de comunicación. Esto se debe a que, incluso si una persona expresa opiniones negativas sobre esta área, eso no implica que crea que la adaptación fue mala.

Entre quienes indicaron una buena adaptación, en muchos casos este juicio parte de una reflexión sobre las posibilidades de continuar con la realización de las tareas que se llevaban a cabo antes del aislamiento social:



Igual también lo que me pareció fue que nos adaptamos bien y que todo se podía hacer. No hubo algo que no se puede hacer (Entrevista 31).



Con todos estos recursos, mi espacio de trabajo en casa es prácticamente una oficina virtual y por mi tipo de trabajo y con las compañeras, me ha resultado muy simple pasar de un estado a otro, ya que nuestras tareas lo permiten, y es maravilloso. (...). Es lo mismo que estar en la oficina, pero sin lo feo (Entrevista 146).

En algunos casos se señala una comparación con una expectativa previa. Varias de las personas entrevistadas indicaron haberse sorprendido por la adaptación positiva a una nueva situación:



... funcionó bastante mejor de lo que yo habría esperado. (...) En el marco general fue ampliamente positiva la capacidad que tuvieron de adaptarse a esta situación (Entrevista 86).



Mirá, con el tema de la pandemia yo estaba un poco asustada, preocupada, porque creía que no estábamos tan preparados a nivel Estado para trabajar en manera *home office* y creo que me sorprendió para bien, creo que fue un cambio positivo para el Estado (Entrevista 112).

Estas palabras pueden ser consideradas en relación con el carácter imprevisto de la pandemia y el sucesivo aislamiento. Las y los agentes se muestran sorprendidos, por lo que es posible concebir que tenían expectativas negativas respecto a la adaptación del trabajo en el Estado Nacional a situaciones de gran dificultad como el trabajo remoto. Es probable que estas nociones hayan tenido un carácter inconsciente y que salgan a la luz ante un escenario extraordinario como el aislamiento social.

En los casos en los que la adaptación fue calificada como «difícil», suele haber una comparación explícita con la situación previa al aislamiento, pero en general considerada desde el punto de vista de la facilidad para la resolución de problemas. Muchas de las personas entrevistadas hicieron hincapié en la «incomodidad» u otros términos similares para referirse a un malestar asociado a la adaptación al trabajo remoto.



Los procesos y procedimientos debieron ser adaptados, porque en presencialidad hay cosas más fáciles y *online* es mucho más difícil. Antes, aun existiendo GDE, muchas cosas seguían requiriendo firmas presenciales... (Entrevista 41).



Al principio, como todo proceso nuevo, costó adaptarse; de hecho, me trajeron una computadora del trabajo porque yo no tenía acceso a la VPN² y era muy complicado trabajar así porque no tenía acceso a toda la información (Entrevista 117).



Hacer posible el trabajo remoto para nosotros implica muchísimo trabajo sobre los elementos analógicos y nuestra institución no estaba preparada para el trabajo remoto, tampoco los privados, para una extensión de tiempo tan larga (Entrevista 193).

Esto se relaciona con un fenómeno estudiado por Song y Gao (2018), cuyo estudio cuantitativo indica una correlación entre el teletrabajo³ y un aumento en el displacer [*unpleasantness*], que se describe como una reducción de la felicidad y un aumento del estrés en el trabajo. En este artículo se encontraron ciertas contradicciones en los resultados, ya que también se podía establecer una correlación entre teletrabajo y reducción de la tristeza y el cansancio. El trabajo sugiere que dos factores pueden explicar esto: divergencias en los patrones de trabajo

2 Una VPN (*Virtual Private Network*, red privada virtual) es una tecnología que habilita extender en forma segura una red de área local sobre una red pública. Esta conexión puede utilizarse, en el caso del trabajo remoto, para acceder a una computadora que se encuentra en la oficina desde otro equipo.

3 Resulta importante señalar que este estudio se refiere a modalidades de teletrabajo que no necesariamente implica trabajo remoto. Este último término se aplica a las personas que se desempeñan desde su hogar, mientras que el primero hace referencia a toda persona que no trabaje en una oficina en forma fija.

y la heterogeneidad entre las personas. Esta clase de contradicción también se halló en las entrevistas, como se detalla más adelante.

Una cuestión asociada con esto es la de las reuniones virtuales y videollamadas, que fueron mencionadas en múltiples entrevistas, pero con puntos de vista muy distintos. Para algunas personas entrevistadas, este tipo de comunicación es lo más valorado del trabajo remoto: se destaca la capacidad que tiene para permitir encuentros entre personas que se hallan distanciadas, así como el hecho de que puedan quedar grabadas, o se pondera en términos generales su dinámica.



Creo que lo que se quedaría, ojo, tampoco creo que se vaya a diluir en forma pareja, me parece que las prácticas nunca desaparecen. Pero creo que las prácticas de la videollamada, con gente alejada, se va a quedar porque simplifica mucho el trabajo (Entrevista 105).



Pienso que esto de las reuniones, que muchos no teníamos estas reuniones virtuales, están buenas en un sentido, puede conectarse gente que está en el interior, nosotros tenemos muchas delegaciones en el interior y pudimos hacer reuniones con la gente de las distintas delegaciones (Entrevista 47).

Para otras/os agentes, en cambio, las reuniones virtuales son un factor negativo del trabajo remoto, y en diversas entrevistas se expresaron expectativas de que se abandonen en el futuro cercano.



Creo que las reuniones constantes vía Zoom se van a ir, porque son agotadoras y creo que volveremos a reuniones presenciales que son finalmente más efectivas, más productivas en menos tiempo (Entrevista 37).



... por lo menos yo necesito estar con gente y no a través de una pantalla. La pantalla y el Zoom me cansan de una manera que no lo hacen las reuniones normales. Tres reuniones y termino cansadísima (Entrevista 45).

En un sentido similar, una de las entrevistadas destacó algunas características fundamentales de las reuniones en formato presencial:



... lo único que necesito es un espacio de coordinación que la presencialidad te da, poder charlar algunas cosas, disparar ideas y después que surjan las acciones. Es lo único que me parece importante que te da la presencialidad... (Entrevista 120).

En este punto se encuentra una divergencia significativa respecto a la valoración de un instrumento central del trabajo remoto. Es posible que en muchos casos esto se deba simplemente a diferencias subjetivas de percepción sobre las herramientas digitales y su uso. Pero también se pueden considerar otros factores que podrían incidir. Uno de ellos es la extensión temporal del trabajo remoto: debido a que las entrevistas se llevaron a cabo a lo largo de varios meses, es dable esperar que se hayan dado evoluciones en la perspectiva de las personas sobre instrumentos como las videollamadas, a medida que se intensificó su uso. Asimismo, resulta de interés destacar la idea, expresada en la última cita, de que las reuniones presenciales son «lo único (...) importante» de este formato.

Otro elemento a tener en cuenta es el grado de utilización dado, que puede variar en distintas áreas. En algunas entrevistas se indicó que había reuniones semanales o quincenales, mientras que en otras se mencionó un uso diario de las plataformas de videollamada.

Esto también se vincula con algunas situaciones específicas que pueden llevar a que una persona valore en mayor medida esta clase de herramientas. En particular, muchas/os agentes que trabajan con personas que se desempeñan en distintas ciudades, e incluso en diferentes provincias, consideraron que el sistema de reuniones virtuales facilitó en gran medida su trabajo.

Un hecho destacado en varias entrevistas tiene que ver con la capacidad de diálogo mediante herramientas digitales. Algunas/os agentes postularon que en este contexto surgen dificultades específicas, que se relacionan sobre todo con la posibilidad de hacerse entender o de poder explicar procesos complejos:



Antes la conversación resolvía los problemas más rápido, a distancia se dificulta el aprendizaje por parte de los otros para aprender cómo hacer los trámites. Se complica mucho enseñar o explicar por *mail* o por WhatsApp (Entrevista 5).

Las perspectivas de las y los agentes sobre la adaptación a la virtualidad no son unívocas. Sin embargo, en la mayoría de los casos se consideró que esta era positiva y que había resultado un proceso satisfactorio. Asimismo, en muchas entrevistas se indicó que había habido algunas dificultades al comienzo del aislamiento, pero que estas fueron resueltas con rapidez y no afectaron el trabajo durante la restante vigencia de la virtualidad.

4.2. Horarios

Una cuestión significativa con respecto a la cuestión de los horarios de trabajo es que, pese a que no fue parte del cuestionario y en consecuencia

no se preguntó al respecto en forma directa, muchas de las personas entrevistadas hicieron alguna referencia a ella.

En la mayoría de los casos, estas apreciaciones se refieren a una extensión de la jornada laboral debida al trabajo remoto. De acuerdo a las entrevistas, muchas/os agentes piensan que el hecho de trabajar desde casa hizo difícil sostener los horarios fijos de trabajo del mismo modo que en la oficina. Al no hallarse delimitados por la llegada y salida de un lugar físico determinado, se encuentran dificultades en poner límites precisos. Esto conlleva una apreciación negativa por parte de muchas personas entrevistadas; en algunos casos, fue considerado el principal defecto del nuevo sistema de trabajo.



El tema de los grupos de WhatsApp a cualquier hora también son contraproducentes, no generan buena empatía a veces, hay que ser prudente con los horarios, las formas de expresarse (Entrevista 120).



También cambió el corte con el trabajo, la relación con el trabajo, porque yo en la oficina cortaba a las 17:00 y nunca le di a nadie mi teléfono personal. Y de repente, ahora, mi teléfono personal está las 24 horas a disposición: hay gente que tiene chicos y trabaja más tarde, o con horarios desplazados y, bueno, te consulta a la hora que puede (Entrevista 45).



... no hubiera podido de otra manera porque ha sido agotador, muchísimo trabajo. Las jornadas larguísimas. Tuvieron pedidos a las dos de la mañana (Entrevista 196).

En algunos casos, esto no fue considerado necesariamente algo negativo. Algunas de las personas consultadas indicaron que, si bien no se replica la jornada de ocho horas establecida, esto también se debe a que hay mayores pausas durante el día. En ciertos casos, esto fue calificado como un factor con cierto atractivo:



Tengo un buen grupo de trabajo que, por un lado, es un buen grupo y, por el otro, es lo que fuimos construyendo, que si algún día uno no está, otro responde en un ratito, se puede, esa flexibilidad está, y está buena. Yo sé que me quiero sacar un turno para un médico para las 10:00 y puedo hacerlo (Entrevista 114).



Arranco 8:30, pero si en el medio tuve que cortar, porque tuve que hacer algo, y si me tengo que quedar hasta 6 y pico o 7 para terminar algo, me quedaré, lo voy manejando, me da cierta flexibilidad que no me molesta, sé que hay gente que le molesta no poder organizarse los horarios o no tener un horario de cierre, a mí no (Entrevista 132).

Esto puede vincularse con una cuestión que fue mencionada en muchas de las entrevistas, pese a que no se preguntaba por ella: el trabajo por objetivos. Muchas/os agentes sostuvieron que el trabajo remoto puede indicar que el mantenimiento de una jornada laboral no es estrictamente necesario, y que puede pensarse en un futuro en una organización distinta, que se base en la consecución de objetivos específicos. Esta cuestión será estudiada en la sección dedicada a la prospectiva.

En el trabajo de Song y Gao (2018), entre las ventajas posibles del trabajo remoto⁴ se describe el hecho de que dota a las y los agentes de

⁴ En este caso, los autores se refieren a esta modalidad, no al teletrabajo.

mayor flexibilidad y autonomía, pero la contrapartida es un aumento en las horas de trabajo. Resulta significativo que esta situación es similar a la hallada en el análisis de estas entrevistas.

Sin embargo, algunas/os empleadas y empleados tuvieron una lectura muy distinta: consideraron esta flexibilidad horaria y la extensión indeterminada de la jornada como una invasión de la vida privada. Se percibe que es necesario estar disponible en cualquier horario y que, por lo tanto, no se cuenta con tiempo para realizar otras actividades más allá de las relacionadas con el trabajo.



Algo para destacar, es acertado el sistema en eso, creo que falta una reglamentación, porque el trabajo a distancia puede ser bastante esclavo, por llamarlo de alguna manera, o sea, se necesita realmente que se lleve adelante una reglamentación efectiva para que las personas que están trabajando a distancia no sientan que me pueden llamar en cualquier momento, que tengan que estar permanentemente conectadas. Como poner reglas claras, solo eso (Entrevista 20).



Los horarios de trabajo no se respetan, para los dos lados, para bien y para mal. No se respeta en quienes no lo cumplen y no se respeta en quienes lo cumplen por demasía, entonces esto de estar pendiente genera algo invasivo, me da la sensación, porque la videollamada puede suceder en cualquier momento, fuera de tu horario laboral (Entrevista 119).

Por su parte, en algunos casos se indicó un escenario opuesto: el mantenimiento de la jornada laboral al igual que en la presencialidad. Si bien estos casos son reducidos, resulta interesante marcar su

presencia debido a que es una prueba de la pluralidad de situaciones que coexistieron en la APN, así como las diferentes perspectivas de las y los agentes.

En efecto, si bien en algunos casos esto se indicó con sorpresa, mostrando una expectativa de que no se respetarían los horarios, en otros fue visto como algo natural. Asimismo, algunas personas entrevistadas que tienen personal a cargo sostuvieron que fue necesario hacer un esfuerzo para que empleadas y empleados de menor nivel respetaran la jornada de ocho horas.



Yo tengo el horario que tuve siempre y trato de respetarlo, ni antes ni después. Porque hay una tendencia, (...), por ejemplo, vos me decís: “¿lo podés arreglar?” a las 21:00 horas, y yo te digo que sí, mañana me vas a llamar a las 21:00 nuevamente porque sabes que estoy. (...). Mi WhatsApp lo contesto de la gente que ya tiene mi WhatsApp, a partir de las 12:00 que es mi horario y hasta las 20:00, pero no a las 21:00 (Entrevista 67).



... todos mantuvimos el horario, había gente que empezaba a trabajar a las 11:00 y que hasta el día de hoy se sigue conectando a esa hora, pero ya te digo, siguen trabajando en el mismo horario. (...). Fue de manera espontánea, fue como seguir nuestra vida (Entrevista 184).

Un testimonio relevante es el de un entrevistado que destaca el carácter «implícito» del mantenimiento de los horarios. Ante la pregunta de si esta decisión se tomó a partir de un acuerdo específico, responde:



No, no, fue algo implícito digamos, ahí uno reconoce que el trabajo que uno hace en la casa debía tener la misma connotación que lo que hacían en el Ministerio y respetar esas cuestiones (Entrevista 4).

Esta experiencia no es compartida por la totalidad de agentes, pero resulta un ejemplo claro de un factor relevante para el trabajo remoto: las diferencias entre las tareas realizadas en la oficina o en el hogar. En ciertas oportunidades se considera preferible sostener que ambas son idénticas, mientras que en otras se valora promover cambios positivos ante un nuevo sistema.

Otra dimensión de este tema es la decisión por extender o mantener la jornada. En muchos casos, agentes con personal a cargo indicaron que tuvieron que ocuparse de que las empleadas y los empleados que se desempeñan en sus áreas hicieran pausas y mantuvieran la jornada laboral de ocho horas diarias:



Anecdóticamente, me ha pasado de decirle a la gente que se desconecte. Al principio sobre todo que yo veía gente que estaba desde las 8:00, 9:00 de la mañana, y eran las 7:00, 8:00 de la noche y seguían conectadas (Entrevista 6).

La buena predisposición del personal es un fenómeno destacado en una gran cantidad de entrevistas. Sin embargo, es importante que se preserven los derechos de las empleadas y los empleados, en particular en relación con el tiempo estipulado de trabajo, y esta es una variable que fue señalada en muchos casos. En este sentido, resulta muy relevante la proactividad de las jefas y los jefes, como se indica en este fragmento:



Entonces logré, después de muchos meses, que ellos hagan turnos. Cuando ellos entendieron que si uno se conecta primero, y el otro después, yo no mando un solo mensaje fuera de esas ocho horas, salvo algo que realmente no pueda evitar (Entrevista 35).

Resulta claro que las y los agentes tuvieron experiencias muy diversas con respecto a los horarios de trabajo durante el aislamiento social. Si bien la extensión de los horarios parece ser el fenómeno más habitual, este no se comprueba en todos los casos y, lo que resulta más significativo, cuando se dio recibió valoraciones disímiles. Algunas personas consultadas lo consideran un defecto inevitable del trabajo remoto que no resulta tan grave; para otras, es necesario buscar formas de reducirlo o eliminarlo, mientras que otras lo prefieren.

Asimismo, es preciso notar que en muchas entrevistas se mencionó que la extensión de la jornada laboral ocurrió sobre todo al comienzo de la pandemia, pero que con el paso del tiempo se logró retornar a los horarios típicos de la presencialidad:



La idea primero era poner un horario de 10:00 a 18:00, pero eso nunca se pudo llevar a cabo, no tanto por el jefe, sino porque el volumen de trabajo lo requería así. Después se fue acomodando bastante (Entrevista 78).

Esta cuestión es muy importante, ya que la virtualidad no solo se dio en forma distinta en los diferentes organismos y jurisdicciones, sino también fue un fenómeno de larga extensión temporal que debe verse menos como un episodio que como un proceso que tuvo cambios, evoluciones y transformaciones internas.

4.3. Dinámica de trabajo

Dentro de la dinámica laboral se incluyeron diversas cuestiones que se hallaron en las entrevistas vinculadas al diálogo entre las empleadas y los empleados, y a las dificultades en los procesos y la supervisión, entre otras. Se puso el foco en aquellas que fueron especialmente valoradas por las y los agentes, tanto en forma negativa como positiva.

Muchas personas entrevistadas notaron un deterioro en la comunicación grupal y el trabajo en equipo debido al carácter virtual de las reuniones. En ciertos casos, esto se vincula con la idea de una pérdida de la relación cotidiana entre agentes, pero en otros es una cuestión distinta, referida más precisamente a la falta de diálogo entre las personas que participan de una misma área.



Creo que el contacto con los compañeros no es lo mismo por medio de una pantalla que estar todos juntos en una oficina conviviendo, repito, tengo compañeros muy buenos que han estado presentes en cada situación que yo he necesitado, he mandado un mensaje y me lo han contestado, pero hay una cierta desconexión o un *delay* (Entrevista 118).



Me di cuenta de que hay que obligarse a estar en contacto permanente con el equipo, para que se sientan parte de un todo, evitar que aparezca la idea del *free lance*, porque entonces, si uno le pide individualmente a cada uno, parece una locación de servicios, y eso es malo para la conformación de equipos (Entrevista 37).

En algunos casos hay un juicio de valor negativo sobre la comunicación por medios virtuales, que se considera «menos real» que el diálogo en persona, cara a cara. Esto refleja nociones subyacentes de algunas/os

agentes, pero no tiene por qué implicar un rechazo general al trabajo remoto. En efecto, incluso en personas entrevistadas que sostienen estas creencias, se destacan ventajas de esta modalidad:



Habría menos interacción, pero también menos roces. Convergamos que no son relaciones «reales», uno conoce un aspecto solamente; pero la dinámica de la relación que se genera es mucho más agradable y menos violenta que la convivencia, que cuando uno convive ocho horas con esas personas (Entrevista 46).

Para algunas personas consultadas, hay una cierta incertidumbre o indecisión respecto a la valoración dada a la comunicación por vía virtual:



Creo que lo que se afectó fue el tema de la palabra y la comunicación verbal con los colegas y con el paciente. (...). Eso se afectó. No sé si decirlo de manera negativa, porque es otra forma de comunicarnos, porque existe el Zoom (Entrevista 101).

En esta cita, la agente entrevistada expresa una indefinición respecto al carácter positivo o negativo de la comunicación mediante reuniones virtuales y la describe como «otra forma» de comunicación. Este juicio fue sostenido en diversas formas en muchas de las entrevistas.

Esta cuestión fue considerada de manera particular por agentes con personal a cargo, ya que sienten una responsabilidad específica respecto al trabajo en equipo. En otro sentido, también se hallaron comentarios relativos a la supervisión del trabajo de cada persona. En múltiples respuestas se sostuvo que esta se había encontrado afectada por la virtualidad, ya que resulta dificultoso comprobar en qué momento una persona realiza sus tareas fuera de la oficina. Esto

fue señalado tanto por agentes con responsabilidad como por quienes no la tienen.



Yo creo que para las tareas de supervisión es un poco más complicado para lo que implica la virtualidad, al menos sin tener una plataforma que habilite un mayor seguimiento de las tareas. (Entrevista 36).



... el trabajo termina saliendo bien en tiempo y forma, por ahí sí hay un mayor requerimiento en el control porque a veces se nota que la gente está muy dispersa (Entrevista 195).

Sin embargo, resulta importante aclarar que esta cuestión no es un consenso en las entrevistas. En muchas de ellas se consideró que los sistemas de supervisión pudieron mantenerse o adaptarse adecuadamente a lo largo de la pandemia. Es posible que esto se deba a que diversas tareas requieren distintas formas de supervisión. En términos de algunas personas entrevistadas:



A mí no me asusta que la gente trabaje menos o deje de trabajar porque esté en la casa (Entrevista 127).



Los jefes sentían que los tenían que vigilar todo el tiempo. En pandemia se confirmó que no era necesario que nadie esté vigilando a nadie, que la gente igual toma el compromiso (Entrevista 130).

Esto revela que hay atención a factores de motivación diversos y que existe una percepción, compartida por múltiples personas, de que las formas de supervisión pueden adaptarse al contexto digital.

Algunas personas entrevistadas indicaron que la virtualidad implicó mayores demoras en los procesos de trabajo. Esto puede deberse a obstáculos en la comunicación entre distintas personas, lo que se vincula asimismo con la extensión de los horarios de trabajo.



También porque yo en mi casa, cuando llamo o pido información, tal vez están en reuniones y no me pueden contestar y como yo necesito lo antes posible la información me resulta mucho más fácil presencialmente, porque puedo ver si están o no en reunión y cuál es el mejor momento para pedir personalmente la información, no pasa entonces que me clavan el visto o demoran las respuestas (Entrevista 105).



La comunicación, eso es lo más notorio, a la persona la tenés que encontrar. Llamás y te pueden atender o no, o tenés que esperar, los tiempos son distintos. En la oficina salís y los encontrás (Entrevista 187).

En un sentido opuesto, algunas personas entrevistadas plantearon que en el trabajo remoto tuvieron menos distracciones, debido a que, al no estar en la oficina, se reducen las conversaciones cotidianas y las interrupciones al trabajo. Muchas personas se mostraron ambivalentes al respecto: si bien la mayor tranquilidad es valorada, también se considera que es positivo tener un espacio común en el que es posible hablar con el resto del equipo.

Esta cuestión se asocia con las perspectivas divergentes respecto a la flexibilidad en los horarios. En muchos casos, las personas que aprecian positivamente la posibilidad de tomar pausas en medio de la jornada

laboral también consideran una consecuencia favorable del trabajo remoto la ausencia de distracciones.



Para mí fue mejor, mi experiencia personal si no hubo tanta distracción, estando en la oficina hay cincuenta personas que en algún momento algo te van a preguntar, te distraen, entonces yo pude trabajar mucho más tranquila, eso es a nivel personal (Entrevista 125).



... también hemos eliminado la venida de las personas a charlar cosas que no tienen que ver tanto con el trabajo. A veces vienen por una temática y perdemos dos horas buscando algo que ahora la resolvemos por *mail*. Y ya no tenemos a la persona que viene a plantearte una situación y, a su vez, algo de la vida, en ese punto fue provechoso (Entrevista 23).



... no tengo ninguna interrupción, estoy de corrido trabajando y se extrañan las interrupciones de la oficina, el cortar dos minutos para ir a cruzar dos palabras (Entrevista 45).

Para explicar la multiplicidad de miradas sobre este tema, es preciso tener en cuenta distintos factores: el tipo de tarea realizada, el momento del aislamiento en que se hizo la entrevista, así como elementos subjetivos de cada persona. Sin embargo, puede concluirse que los cambios en la dinámica laboral en el trabajo remoto tienen consecuencias precisas que, en el caso de las distracciones e interrupciones, resultaron significativas para las y los agentes.

En algunos casos, la valoración de la comunicación en el trabajo remoto fue exclusivamente positiva. De acuerdo con ciertas/os agentes, la

virtualización del trabajo permitió que los diálogos fueran más fluidos y dinámicos. Asimismo, en varios casos se resaltó que se había posibilitado una mayor horizontalidad en las relaciones dentro del equipo. Este último término resulta significativo, ya que indica que las transformaciones del aislamiento han afectado las relaciones interpersonales de un modo que puede ser positivo. En algunos casos, esto se vinculó directamente con el uso de herramientas digitales:



La llegada, desde mi punto de vista, la llegada a las autoridades, se allanó todo. Se *horizontalizó* un montón. Tanto con los pares, directores nacionales, uno lo tiene con una doble tilde, o un mensaje de WhatsApp, y con respecto a las demás autoridades, me parece que esta dinámica le dio un impulso bueno. Y si bien desde mi rol no tengo que llegar a los otros subsecretarios, con el propio, la ida y vuelta es fenómeno. Es mucho más de dinámica (Entrevista 8).



... se fomenta más la relación persona-persona, aunque sea por Zoom o WhatsApp, pero al menos lo que yo percibo es que hay mucha más colaboración. Estamos mucho más comunicados, antes por ahí era más individualista. También lo asumo como personal, pero creo que fomenta más el trabajar en grupo (Entrevista 158).

En otros casos, la valoración de esta mayor horizontalidad es más incierta. Algunas personas marcan consecuencias positivas y negativas de este fenómeno, debido a que el diálogo puede resultar más flexible, pero también menos eficaz:



La comunicación se hizo más descentralizada, menos jerárquica y menor: más direccionada a la tarea y más de persona a persona.

Antes se llamaba a un área y atendían. Ahora hay que saber quién está en cada lugar de la estructura, se requiere personalizar los puestos para tener interlocutores (Entrevista 29).



Uno de los problemas de estos entornos es que el sistema se vuelve lineal: yo me comunico con vos, te hablo a vos; yo tengo que esperar que me respondas (Entrevista 135).

En ciertas entrevistas, esto se relaciona directamente con la reducción de las distracciones. En estos casos, algunas personas entrevistadas consideran que los cambios introducidos por el trabajo remoto son muy positivos e incluso hacen que la comunicación sea mejor en la virtualidad que en la presencialidad:



Hemos logrado una organización que quizá, de vernos todos los días no la hubiéramos logrado. Ahora uno se concentra más, se focaliza mucho mejor. (...) Creo que el trabajo es ahora más intenso entre compañeros y jefes. Antes era complicado tener una relación más directa con ellos, más raro. Ahora no; de hecho, con ellos es la charla más cotidiana que con los pares del equipo (Entrevista 131).



Al interior del equipo fue bueno, fue positivo, porque en líneas generales se fortalecieron los vínculos, cada uno estaba pendiente de lo que necesitaba el otro, siempre ahí para darle una mano (Entrevista 96).

Varias personas lo asociaron con un aumento en la productividad. Esta no debe concebirse en su sentido técnico, ya que esto requeriría mediciones concretas, sino en una noción abstracta referida al aumento

de los resultados de trabajo y/o una reducción de su duración. En palabras de un agente:



Las relaciones interpersonales, yo creo que podríamos definir las en primer término con mis compañeros de trabajo directos, no han influido muy negativamente; por el contrario, hemos aprendido a ser más expeditivos en el día a día, más productivos si se quiere y ahorrarnos un montón de tiempo en dirimir cuestiones laborales... (Entrevista 154).

Esta idea se vincula, a veces, con la reducción del tiempo dedicado al viaje al lugar de trabajo. Este es tal vez el elemento más destacado en forma positiva en forma generalizada:



Siento que rindo mucho más porque no tengo las dos horas de viaje. Antes uno perdía mucho tiempo y es un desgaste (Entrevista 172).

La cuestión de la eliminación del tiempo de transporte fue calificada en forma positiva incluso por agentes que expresaron un alto rechazo al trabajo remoto. En consecuencia, es un factor que sería deseable tener en cuenta en el futuro, ya que afecta el modo en que las personas reflexionan sobre los cambios experimentados al adoptar esta modalidad.

Resulta evidente que el pasaje del diálogo en persona a la virtualización total de la comunicación en el contexto del trabajo remoto tiene importantes consecuencias para las relaciones interpersonales. Se comprueba que, en estas entrevistas, una gran cantidad de agentes considera que estas transformaciones son mayoritariamente positivas, que facilitan los lazos y la comunicación regular y que pueden acercar, en

vez de alejar, a las empleadas y los empleados. Sin embargo, esta mirada no es unívoca.

Un tema mencionado por una gran cantidad de agentes fue la conectividad. En muchos casos, se realizaron planteos referidos a problemas en la conexión a internet, dificultad para acceder a las VPN o para obtener los equipos con los que se trabajaba en la presencialidad. Este último tema fue divisor, ya que también hubo un número elevado de empleadas y empleados que se mostraron sorprendidas/os por la velocidad en que este problema había sido resuelto.



... después el tema de la conectividad, porque uno asimilaba que todo el mundo tenía conexión en su casa y no es así (Entrevista 56).



Obviamente que puede haber gente que no tenga los recursos para mantener esto, capaz hay que dar una ayuda en algunos casos. Por ejemplo, gente que depende de mí no tenía PC, yo me di cuenta de que estaban haciendo todo con el telefonito, entonces tuvimos que salir a tratar de solventar esas necesidades (Entrevista 104).



Creo que en esta oficina solo han instalado los programas en la computadora de alguna gente. En los casos de otra gente que conozco, no en esta oficina, sí les llevaron PC y hasta les dieron el teléfono (Entrevista 19).

En el Sector Público Nacional se dieron diferentes situaciones referidas a la conectividad. Si bien la mayoría de las personas remarcaron que hubo una respuesta efectiva a estas problemáticas, en algunos casos el trabajo remoto trajo complicaciones específicas debido a la falta de internet o de equipos apropiados para el trabajo en el hogar. Esto fue reconocido

por muchas/os agentes, pero en múltiples casos se vio acompañado de una mención de las virtudes del sistema pese a estos obstáculos. Cabe destacar una alocución que ofrece una perspectiva relevante al respecto:



... también estoy mucho con WhatsApp y otras herramientas, y entiendo que cuánto más herramientas se le entreguen al empleado para estar disponibles, más a ellos los tranquiliza respecto a sus responsabilidades (Entrevista 99).

La provisión de instrumentos que faciliten la comunicación interna, así como el establecimiento de reglas claras y precisas aportó certidumbre a una situación extremadamente inusual. Estos factores se encuentran entre los más apreciados por las y los agentes. Esto se condice con apreciaciones similares halladas en la literatura, tanto desde una perspectiva teórica (Cyngiser *et al.*, 2020) como relevada empíricamente mediante estudios de caso (Palmberg, 2021).

En síntesis, existe una amplia variedad de perspectivas y puntos de vista referidos al funcionamiento de la comunicación interna y la dinámica laboral en el contexto del trabajo remoto. Los elementos destacados en las entrevistas pueden agruparse en dos categorías: ventajas y desventajas. Entre las primeras se cuenta la reducción de las distracciones y el logro de una comunicación más dinámica, fluida u horizontal. Entre las segundas, la extensión de la jornada laboral, la invasión de la vida privada, las demoras, la falta de diálogo horizontal y de supervisión.

Esta división, sin embargo, no es del todo precisa. Por ejemplo, en algunas respuestas la extensión de horarios fue considerada como algo positivo por la mayor flexibilidad a la que va unida; asimismo, la horizontalidad en la comunicación fue rechazada por algunas/os agentes. Además, este listado no agota necesariamente las experiencias del personal del Sector

Público Nacional con respecto a la dinámica de trabajo remoto, sino que se trata de los principales factores identificados en el análisis de estas 203 entrevistas.

Estas ventajas y desventajas no siempre coinciden con una valoración plenamente positiva o negativa del trabajo remoto. En efecto, muchas de las personas que subrayaron el problema de la prolongación de los horarios indicaron a su vez que este es un defecto de este sistema laboral que no niega los factores positivos; en múltiples casos se considera que esta cuestión puede ser resuelta o corregida. En el sentido contrario, en diversas entrevistas se halla una perspectiva negativa sobre el trabajo remoto que coincide con el reconocimiento de algunas de sus ventajas.

Las personas sostienen perspectivas complejas sobre el funcionamiento de la virtualidad en el ámbito laboral. En uno de los aspectos que más se vio afectado por la adopción de un nuevo sistema, la comunicación, estas opiniones tienden a enfocarse en algunos elementos comunes, como la amplificación de los horarios de trabajo, pero las valoraciones son divergentes. Sin embargo, parece claro que una adaptación más o menos dificultosa fue posible y que esto es reconocido por las y los agentes. En la mayoría de las entrevistas en las que se destacan los aspectos negativos, esto suele ir acompañado de la expresión de expectativas de que dichas dificultades puedan ser sorteadas en el futuro cercano.

El impacto sobre las mujeres

Las complejas relaciones entre género y trabajo han sido estudiadas durante décadas desde diferentes abordajes teóricos y empíricos. Entre otras dimensiones se destacan las divergencias salariales por una misma tarea, el rol preponderante de las mujeres en tareas de cuidado, los obstáculos específicos que hallan las diversidades en el mercado laboral y las limitaciones en el ascenso para mujeres —el llamado «techo de cristal» (INAP, 2021, p. 19 y ss.; Sarrió *et al.*, 2014)—.

El trabajo remoto ofrece un nuevo escenario para analizar esta cuestión, una vez más desde la perspectiva de las y los agentes de la APN. En las entrevistas se preguntó si se habían identificado diferencias entre varones y mujeres en el marco de la virtualidad. De esta manera, se puede acceder a algunas percepciones y concepciones respecto al impacto específico del trabajo remoto en el Estado sobre la labor de las mujeres.

Estas nociones no deben necesariamente ser un correlato de las diferencias efectivas entre los géneros. Debido a que el propósito de este trabajo no es contrastar percepciones con datos empíricos, ni analizar los procesos de formación de los distintos puntos de vista, es preciso tener en cuenta que esta sección se dedica a estudiar las ideas expresadas en las entrevistas por agentes. Cabe destacar, sin embargo, que de acuerdo con ciertas fuentes, el trabajo remoto implicó obstáculos mayores para las mujeres (Bard Wigdor y Bonavitta, 2021; Ottaviano, 2020). Asimismo,

según Paris (2011), las mujeres siguen enfrentando dificultades luego de un primer período de adaptación, mientras que los varones tienden a resolverlas en esta etapa.

Se preguntó si habían notado diferencias en el trabajo realizado por las mujeres, con independencia del género de la persona entrevistada. Su carácter es deliberadamente abierto, por lo que permite una gran variedad de respuestas.

Entre quienes contestaron, la gran mayoría centró su respuesta en el reconocimiento de la existencia de mayores dificultades para las mujeres en el trabajo remoto. Sin embargo, existió una gran variedad en las causas atribuidas a este fenómeno, las consecuencias, la valoración y el énfasis de la respuesta. Incluso entre las personas que consideran que las mujeres encontraron más desventajas que los varones en la adaptación a la virtualidad, esta percepción no es unívoca, sino que puede partir de distintos valores y presupuestos, y arribar a diversas conclusiones.

Muchas respuestas estuvieron enfocadas en los problemas específicos encontrados por las mujeres en el desempeño de sus tareas en forma remota. Estas corresponden tanto a personas que hablan de su propia experiencia como a otras que se refieren a situaciones atravesadas por compañeras de oficina o conocidas. Hay una proporción relativamente mayor de mujeres que de varones con esta clase de respuesta, pero no siempre estas están relatando dificultades propias, sino que sus percepciones se relacionan con otras personas.

En ciertos casos, la persona entrevistada estableció en forma explícita una relación entre las situaciones concretas observadas y un sesgo de género estructural. En otros, la respuesta se centró en las experiencias y no se realizó un análisis de este tipo sobre lo ocurrido:



Si yo pido algo y me responden: «te llamo en 15-30 minutos, porque tengo que hacer la comida para mis hijos o cuidarlos» o lo que fuese, me pasó obviamente, y es completamente entendible. (...). Está todavía esa cultura que delega más en la mujer esas cosas (Entrevista 6).



Sí, también hay varones que han dicho «mi mujer trabaja y yo me quedo en casa con los chicos», pero es mucho más frecuente el comentario en las mujeres (Entrevista 115).



Bueno, las mujeres siempre tenemos más carga. Es algo trillado, y ni hablar de que los hombres no comparten... (Entrevista 199).

En ciertos casos, el foco estuvo puesto en alguna situación personal específica, tanto de la persona entrevistada como de una compañera de trabajo en particular. Resulta significativo distinguir entre las percepciones sobre un fenómeno extendido a lo largo del ámbito laboral y sus manifestaciones particulares. Esta separación no siempre está presente en las y los agentes, que en muchos casos tienen como referencia principal su grupo de trabajo. El hecho de que algunas personas realicen un juicio ampliado sobre la distribución de tareas entre los géneros, mientras que otras se refieran a un caso específico, es testimonio de las diferentes formas de considerar esta cuestión.

En muchas entrevistas surgió la idea de que las divergencias en el impacto del trabajo remoto no se deben al género, sino a las personas que tienen o no tienen hijas/os, más allá de si se trata de varones o mujeres. Esto fue expresado en forma directa en varias respuestas por personas de ambos géneros.



Por el hecho de género no, sí por la particularidad de tener o no tener hijos. Hay dos chicas que son madres y que está la cuestión de la escolaridad de los chicos, sus clases de Zoom, y el tener que compartir con sus chicos. Otra compañera no es madre y su desempeño fue excelente (Entrevista 193).



Sí estoy al tanto de distintas situaciones, por la cuestión de género que me planteas..., pero te diría también casos de compañeros varones que son padres de familia (...). Lo que no tengo discriminado es si hubo mayor peso en las compañeras en esto, o apareció de manera más cruda esta conflictiva, en las compañeras que en los compañeros. A mí me llegó por partes iguales (Entrevista 49).

Por el contrario, se indicó que en el caso de varones con hijos la situación es diferente:



Eso no nos pasó con padres hombres, y no han planteado dificultades de horarios (Entrevista 35).

En muchos casos, las personas entrevistadas mencionaron los cuidados ante esta pregunta, pese a que esta noción no fue introducida por quien realizaba la entrevista. Asimismo, incluso en personas que no utilizaron esta palabra sí se emplearon frases como «hacerse cargo de hija/o», o se hizo referencia a la realización de «tareas del hogar», entre otras expresiones con un sentido similar.

La asociación entre trabajo remoto y complicaciones surgidas por la necesidad de dedicarse a este tipo de tareas fue muy extendida en las entrevistas, y surgió ante el cuestionamiento por la existencia de diferencias en el trabajo de mujeres. Esto indica que muchas personas

consideran que estos temas tienen un vínculo implícito, aun si las mujeres no se ocupan necesariamente en mayor medida de las tareas de cuidado, y más allá de la valoración que tengan de esta situación.

Por su parte, algunas personas pusieron el foco en el «rendimiento» de las mujeres, marcando que pudieron trabajar a la par de los varones pese a los obstáculos encontrados. En ciertos casos, la reflexión implicó una referencia implícita a dichas dificultades, que no fueron explicadas como en los casos antes marcados. Resulta interesante que en estas respuestas los resultados del trabajo hayan sido objeto de atención, ya que la pregunta no necesariamente indicaba que este fuera el punto central.



Ahora, con las mujeres, vos te encontrabas que capaz que las veías en el Zoom que los chicos se les colgaban de la cabeza o una mujer que un día comentó en el Zoom “yo tengo COVID”, yo decía “no, apagá la cámara, ya está”, la respuesta de las mujeres fue muy superior en nivel de responsabilidad (Entrevista 13).



... las mujeres han demostrado un compromiso impresionante con la institución (...). Se veía mucho el esfuerzo, te decían que querían participar, que no se querían perder nada... Hubo un esfuerzo extra (Entrevista 130).

Esto puede surgir de presupuestos muy distintos. Es posible que la ausencia de diferencias en el resultado sea consecuencia de una igualdad de condiciones, pero también el caso opuesto: que se esté resaltando la equidad en el rendimiento debido a que es llamativa por un desequilibrio en las condiciones.

Se puede concluir de las respuestas obtenidas en las entrevistas que, de acuerdo con una gran cantidad de agentes, las mujeres tendieron

a encontrar más dificultades como consecuencia del trabajo remoto debido a que con más frecuencia deben realizar tareas de cuidado en sus hogares. Esta cuestión resultó importante para muchas de las personas entrevistadas, que buscaron explicar sus observaciones y percepciones al respecto con detalle. En un número elevado de casos, esto se debe a una noción de que el trabajo remoto puede ser particularmente «injusto» o «desigual» para las mujeres, y que esto debe ser corregido si se extiende esta modalidad laboral.

Otra contestación hallada en muchos casos se centralizó en la respuesta dada por el equipo de trabajo a las complicaciones enfrentadas por las mujeres. De forma similar a las personas que reflexionaron sobre el rendimiento, en estos casos el hecho de que las mujeres encuentran obstáculos particulares en el trabajo remoto fue mayoritariamente aceptado en forma implícita. Dentro de las posibles medidas, la mayor flexibilidad horaria para mujeres con hijas/os es la más mencionada. Esto se condice con las conclusiones de Paris (2011), quien encontró que la edad de los hijos es un factor importante en la satisfacción de las mujeres con el trabajo remoto.



Traté de sacarles lo que es la gestión diaria, como lo que estamos haciendo ahora del horario de las 5 del Zoom, que si a las 5 se despertó la nena no se pueden conectar, o de sacarlas de la parte de nexos o enlaces con áreas críticas (...). Tienen su propio ritmo y llevan trámites que los hacen solas en cualquier momento del día (Entrevista 35).



Yo misma soy mamá y tengo otra compañera que es mamá de un niño chico, y es chico, es más demandante y además es su único hijo, y está en un proceso de separación... Es cierto que las mujeres

se hacen más cargo de la familia aunque estén en la casa. Yo trato de organizarle el trabajo de manera tal que ella pueda trabajar con sus horarios (Entrevista 131).

En contraposición con los casos hasta ahora mencionados, algunas/os agentes expresaron que el trabajo remoto es un contexto favorable para las mujeres, precisamente debido a que estas realizan más tareas de cuidado. De acuerdo con esta perspectiva, cuya presencia es menor en las entrevistas, el trabajar desde el hogar puede permitir a las mujeres organizar sus tiempos en forma más eficiente, o disponer de mayor tranquilidad y flexibilidad horaria. Esta mirada fue descrita tanto por varones como por mujeres.



Yo trabajo desde que mi nene tiene dos meses, no tuve más licencia, y creo que las madres que trabajamos valoramos esto de poder trabajar desde casa. Si bien obviamente es complejo, porque es difícil organizar trabajo, colegio, comida, a mí me resultó más rendidor igual (Entrevista 78).



... mi compañera celebra y le gusta esta modalidad porque le permite organizarse en la casa (Entrevista 138).



El teletrabajo me permite manejarme y yo lo prefiero así, incluso pasada la pandemia, porque es mejor tener a mis hijos cerca y ocuparme alternativamente de mis responsabilidades con ellos y mi trabajo, y así voy compensando horarios y productividad, lo que te permite darle prioridad a lo que uno valora (Entrevista 131).

Esta consideración no se encuentra necesariamente en contradicción con la identificación de dificultades en el trabajo remoto. La entrevistada de

la tercera cita arriba transcrita también mencionó diversas respuestas institucionales que fueron necesarias para mujeres de su equipo de trabajo. Esto puede deberse a que se hallan tanto ventajas como desventajas en la virtualidad, y a que algunas personas pueden valorar las primeras sobre las segundas, o viceversa.

Esto debe ser distinguido de otro juicio, que se encontró en una proporción minoritaria de las respuestas, que sostiene que no se notaron diferencias entre mujeres y varones en el contexto del trabajo en el hogar. Debido a que la pregunta iba dirigida a las observaciones realizadas por cada persona en su ámbito de trabajo, debe señalarse que el hecho de que una persona diga que no identificó esta clase de diferencias no significa necesariamente que no considere que puedan existir en otros casos. Como expresaron varias/os agentes, en muchos casos los equipos son pequeños, y es probable que se den situaciones específicas en las que ninguna mujer se vea afectada particularmente por el trabajo remoto, lo que no significa que esta tendencia no pueda comprobarse en otros casos.



Yo no sé si por ser mujer tienen ese problema, lo noto en muchos, por ahí estoy haciendo un audio de WhatsApp o estoy en una comunicación y estoy escuchando chicos, mis hijos son grandes, se escuchan por detrás, porque no estaba todavía la guardería, el jardín, la escuela o demás, y están interrumpiendo, tratando de atender esas situaciones, tanto en mujeres como en varones (Entrevista 113).



Mi dirección somos solo dos hombres contra nueve mujeres que todas con teletrabajo funcionaron con todas las herramientas (Entrevista 1).



No, no noté [diferencias entre el trabajo de mujeres y hombres], en esta dirección por lo menos no. (...). Tengo muchas compañeras que son mamás y me han dicho «perdoname, esta semana no sé cómo voy a hacer», y tal vez no se conectaba de día y lo hacía de noche, o no se conectaba, sí, lo hemos hablado (Entrevista 162).

En esta última cita se encuentra una cuestión relevante: si bien sostiene no haber notado diferencias entre varones y mujeres en el trabajo remoto, la entrevistada luego indica que fue necesario adoptar cierta flexibilidad horaria para algunas compañeras de trabajo que tienen hijas/os. Este ejemplo, que puede parecer una contradicción, resulta de interés, porque habilita a reflexionar sobre lo que algunas personas piensan cuando se les pregunta por diferencias de género.

Una hipótesis posible es que la entrevistada no haya considerado el cuidado de la familia como un elemento que es necesario marcar, ya que se da por hecho que corresponde a las mujeres ocuparse de estas tareas. Resulta significativo, en este sentido, que el lazo entre ser madre y no poder conectarse para el trabajo remoto es tácito: la entrevistada no lo explicita, pero entiende que la otra persona podrá reponerlo. Sin embargo, también es posible concebir que ante la pregunta por «diferencias en el trabajo de mujeres y hombres», responda en primer lugar por los resultados de dicho trabajo, en los que no nota diferencias, y que luego haga mención a las condiciones en las que se lleva a cabo, entre las que se cuenta el hacerse cargo de hijas/os.

En ciertas respuestas se incluyó una reflexión acerca de la ausencia de diferencias entre varones y mujeres que va más allá de la oficina particular en la que se desempeña cada agente.



Todos estamos en la misma y todo hacemos lo mismo (...). Toda la gente de ahí, mujeres y hombres, hacen todo lo mismo, se entiende. Pero no hay diferencias, la verdad que no existen diferencias, todos trabajando de la misma forma (Entrevista 80).



Para mí es lo mismo un varón que una mujer. (...). Yo trabajo con un grupo exclusivamente de varones, que es el área de higiene. Todos hombres. Y después trabajo con el área de capacitación que son todas mujeres. Te puedo dar el panorama bien claro. Los dos de acuerdo a las circunstancias. Los dos tienen la misma respuesta (Entrevista 2).

Como se desprende de estas citas, la cuestión de género resulta de gran interés para las personas entrevistadas, más allá de la valoración específica que realicen sobre ella. La segunda cita es parte de una extensa reflexión que va mucho más allá de una percepción puntual sobre el trabajo en la APN, y esto se comprueba en otras contestaciones similares. Resulta relevante que la entrevistada diga que ambos grupos tienen «la misma respuesta», ya que esto puede indicar que se está haciendo referencia al rendimiento o al resultado del trabajo.

La variedad de las respuestas referidas al impacto diferencial del trabajo remoto sobre varones y mujeres no debe opacar que en una mayoría de casos las personas entrevistadas sostuvieron, con gran certidumbre, que debido a que las mujeres tienden a ocuparse en mayor medida de las tareas de cuidado en el hogar, el trabajo remoto implica para ellas dificultades específicas. En las entrevistas, respuestas en este sentido fueron argumentadas desde distintas perspectivas y haciendo énfasis en diferentes aspectos de la cuestión, desde los obstáculos en sí hasta sus consecuencias institucionales.

La multiplicidad de discursos respecto a las diferencias de género en el contexto de la virtualidad es un fenómeno que debe ser tenido en cuenta, sobre todo dada la gran relevancia que esta cuestión parece tener para gran cantidad de las y los agentes entrevistados. De forma llamativa, no se encontró una relación relevante entre el género de cada agente y la respuesta dada; hay varones que hicieron hincapié en las dificultades notadas en mujeres de su equipo de trabajo y mujeres que sostuvieron que no existen diferencias, y viceversa.

Una conclusión preliminar que es posible extraer es que el trabajo remoto es un fenómeno complejo que no tuvo consecuencias de una sola clase para las mujeres que se desempeñan en la APN, y que no afectó de la misma manera a todas ellas. Esta variación puede deberse a múltiples factores, tanto referidos a las personas específicas como a elementos organizacionales —por ejemplo, las tareas realizadas, las jurisdicciones donde se desempeñan, el tamaño del equipo, entre otros—.

Es probable que no sea factible describir solo como «positivos» o «negativos» los cambios que conlleva la virtualización de los procesos de trabajo. En la mayor parte de las respuestas que sostuvieron que las mujeres tienen mayores dificultades, esto coincidió con una valoración relativamente positiva del trabajo remoto. Esto no puede verse como una mera contradicción: es preciso considerar el carácter multicausal de los fenómenos estudiados.

En síntesis, las perspectivas expresadas por las y los agentes acerca del impacto del trabajo remoto sobre las mujeres tienden a resaltar la identificación de mayores desventajas debidas a la realización de tareas de cuidados en el hogar. Por su parte, una minoría dijo no haber notado diferencias entre los géneros; este punto de vista tampoco es unívoco y encuentra diversas explicaciones posibles.

Reflexiones finales

A lo largo de este artículo se analizaron las perspectivas de las y los agentes del Sector Público Nacional sobre el trabajo remoto, con atención a los puntos de vista expresados con respecto a la comunicación interna y la dinámica laboral en la virtualidad. En las entrevistas se les consultó sobre los cambios observados en las relaciones interpersonales, los procesos de trabajo, la supervisión y otros elementos centrales de la organización cotidiana del trabajo y los vínculos entre las personas; también acerca de las diferencias notadas en el trabajo realizado por varones y mujeres, y por los obstáculos específicos experimentados por estas.

Mediante el estudio de las respuestas dadas se hallaron perspectivas diversas sobre estas temáticas, así como una multiplicidad de factores que condicionan los puntos de vista y las expectativas sobre el trabajo remoto. Si bien la valoración de la adaptación al nuevo formato es mayormente positiva, existen distintas opiniones sobre los motivos por los cuales esto se dio. Asimismo, ciertas personas ponen el foco en las desventajas atravesadas en la adaptación, mientras que otras dan más peso al carácter satisfactorio de esta transición.

Aunque este análisis está delimitado por la muestra de 203 entrevistas, las conclusiones que pueden extraerse de ellas sirven para informar futuros estudios sobre el trabajo remoto en el Sector Público Nacional argentino, así como para elaborar hipótesis que orienten nuevas investigaciones.

La variedad de respuestas obtenidas permite considerar que el Estado no es un espacio homogéneo, sino una multiplicidad de ámbitos institucionales diversos, con características organizacionales específicas que, además, se modifican en el tiempo. Las experiencias de las

empleadas y los empleados se ven afectadas principalmente por el área particular en la que se desempeñan y por las tareas específicas que ocupan.

De estas entrevistas se concluye que una mayoría de agentes cree que fue posible realizar el pasaje al formato virtual en forma apropiada. En las respuestas que expresaron esta perspectiva, los elementos que se resaltaron variaron ampliamente. Es posible, en consecuencia, que haya sido necesario emplear metodologías de distinto tipo para las necesidades específicas de cada área. Así, algunas personas consideraron como muy positivas las reuniones virtuales, ya que permitieron establecer contacto con agentes que se desempeñan a gran distancia, mientras que otras expresaron una visión negativa asociada al cansancio y la periodicidad demasiado alta de estas instancias. Estas son experiencias disímiles, y las opiniones expresadas en ambos casos surgen de los condicionantes de cada una de ellas.

El rol de los instrumentos digitales, como era dable esperar, resulta fundamental para esta etapa y ocupa un lugar importante en las respuestas expresadas en las entrevistas. Es necesario considerar, en consecuencia, que las personas tienen distintos grados de habilidad en el manejo de esta clase de herramientas, lo que también incide sobre sus puntos de vista respecto al trabajo remoto. Esto fue incluso mencionado en forma explícita por las empleadas y los empleados, quienes reflexionaron sobre sus propias capacidades y saberes⁵. Como sostienen Cyngiser *et al.* (2020), mediante las tecnologías de la información y las comunicaciones es posible replicar un esquema de trabajo efectivo,

5 A modo de ejemplo, puede citarse esta declaración: «1. Quizás las personas más jóvenes tienen mucha más facilidad en cuanto a este cambio tecnológico, que a aquellas personas que somos más grandes nos cueste un poquito más» (Entrevista 100).

pero la atención a las dificultades que surjan en este proceso es un componente que debe ser tenido en cuenta.

Una de las principales características que atravesó las entrevistas estudiadas es la presencia, a la vez, de referencias específicas a desventajas del sistema de trabajo remoto y de una consideración general positiva sobre la comunicación en este formato. En una mayoría de casos, las personas que describen dificultades también realizan una caracterización general positiva sobre la adaptación al trabajo en el hogar.

Es posible dar dos explicaciones principales a este fenómeno, que no son mutuamente excluyentes. En primer lugar, puede ocurrir que las desventajas del trabajo remoto sean problemas que se encontraron en un primer período de transición y que pudieron ser resueltas con el paso del tiempo. Existen evidencias en este sentido en las respuestas de las entrevistas, en particular en el caso de la extensión de los horarios de trabajo. En segundo lugar, debe considerarse la posibilidad de que estos elementos negativos sean compensados por ventajas del formato virtual que son valoradas por las y los agentes. Entre ellas se encuentran la reducción de las distracciones e interrupciones, la flexibilidad horaria y el logro de un mayor dinamismo en la comunicación. Si bien no todo el personal entrevistado coincide en el juicio realizado sobre estos elementos, es evidente que resultan factores de peso que muchas personas tienen en cuenta a la hora de caracterizar la dinámica de trabajo remoto.

En el caso del impacto de la virtualidad sobre las mujeres, la mayoría de las personas entrevistadas indicó que estas sufrieron dificultades específicas por ocuparse mayoritariamente de las tareas de cuidado en el hogar. Si bien algunas personas dijeron no haber percibido diferencias, y otras plantearon que el trabajo remoto puede presentar ciertas ventajas para las mujeres, la perspectiva mayoritaria se enfocó

ya sobre los obstáculos, ya sobre las medidas de adaptación tomadas ante ellos.

Futuras investigaciones pueden aportar mayores precisiones sobre estas cuestiones. Estudios de carácter cuantitativo pueden añadir una perspectiva más amplia, mediante la realización de inferencias que permitan establecer tendencias generales a todo el personal público. Otros trabajos pueden orientarse a colectivos o jurisdicciones específicas dentro del Sector Público Nacional, o pueden aportar un enfoque comparativo entre ellos, para dar cuenta del modo en que distintas funciones y tipos de tareas pueden incidir sobre las apreciaciones de la modalidad remota.

La dimensión temporal resulta particularmente significativa, debido a que el aislamiento social fue una medida imprevista debida a un suceso extraordinario, y que diferentes formas de trabajo remoto se extendieron durante más de dos años en el Estado argentino. Próximas investigaciones serán llevadas a cabo en un contexto distinto y por definición implicarán una dimensión de memoria que no se halla presente en este trabajo. Podrá ser de interés analizar las transformaciones sobre la valoración de la experiencia de trabajo remoto con el transcurrir de los años.

Este artículo tiene su continuación en una segunda parte dedicada a dos dimensiones que no fueron analizadas en este volumen: la identificación de necesidades de capacitación y la prospectiva y expectativas de futuro de las y los agentes. Con el agregado de estos elementos se busca complementar el abordaje de este trabajo para lograr una comprensión más integral de las perspectivas que existen entre el personal del Sector Público Nacional acerca del trabajo remoto.

Referencias bibliográficas

- Arango, G. A. (2017). Mejores prácticas de teletrabajo en empresas de IT en Argentina. Trabajo final. Universidad Argentina de la Empresa. https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/11382/MBA_E12_TTF_Arango_Gabriel.pdf?sequence=2
- Bailey, D. E. y Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <http://www.csun.edu/~nkurland/PDFs/JOB%20BaileyKur%20tcg%202002.pdf>
- Banchero, G. (2022). Aproximaciones a las normativas de empleo público sobre el trabajo remoto en las provincias y la CABA en la Argentina hasta 2021. *Cuadernos del INAP*, 3 (81). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/129>
- Bard Wigdor, G. y Bonavitta, P. (2020). Covid-19, teletrabajo y cuidados: impacto en la vida de las mujeres profesionales de Argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, (11), 1-20. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/21992/Covid-19%2c%20teletrabajo%20y%20cuidados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Belzunegui-Eraso, A. y Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 12(9). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662/pdf>
- Blutman, G. y Vaca, K. (2020). Reflexiones surtidas del trabajo remoto en la Administración Pública: más de 10 enseñanzas y aprendizajes. *Cuadernos del INAP*, 1 (42). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/75>
- Boiarov, S. (2019). Telework and its effects in Argentina. En J. C. Messenger (Ed.) *Telework in the 21st Century. An evolutionary perspective*, 172-210. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789903744/9781789903744.00011.xml>
- Bonavida Foschiatti, C. y Gasparini, L. (2020). El impacto asimétrico de la cuarentena. Estimaciones en base a una caracterización de ocupaciones. Documentos de Trabajo 261. CEDLAS-Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/94352/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

- Cardozo, N. y Bulcourf, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuadernos del INAP*, 1 (32). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/64>
- Castró-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/768/1590>
- Cyngiser, V., Calós, I., Gambera, M. y Padín, L. (2020). Trabajo remoto y gestión del empleo público. Recomendaciones para empleados, áreas de Recursos Humanos y líderes de equipo, en el marco de la Pandemia COVID-19. *Cuadernos del INAP*, 2 (55), 13-34. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/91=1>
- Díaz, V. L. (2015). Teletrabajo: una modalidad para conciliar la vida familiar con la laboral. Una buena práctica en la Argentina. En L. Mella Méndez (Comp.), *Conciliación de la vida laboral y familiar y crisis económica. Estudios desde el derecho internacional y comparado*, pp. 565-588. Delta Publicaciones Universitarias. <http://congresosartra.com/CORDOBA-2015/PONENCIAS/TELETRABAJO-DIAZ.pdf>
- DiCicco-Bloom, B. y Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, (40), 314-321. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Ernst, C. y López Mourelo, E. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. (Nota técnica). Organización Internacional del Trabajo. <https://aldiaargentina.microjuris.com/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-ernst.pdf>
- Escolar, C. (2000). La investigación en geografía. Epistemología de la construcción de datos. En , C. Escolar (Comp.), *Topografías de la investigación. Métodos, espacios y prácticas profesionales*, pp. 21-28. Eudeba.
- Estévez, A. y Solano, M. (2021). ¿Teletrabajo, teleemergencia, teleimprovisación? Análisis cualitativo a partir de experiencias de informantes clave en la Administración Pública argentina. *Ciencias Administrativas*, 9 (17), 65-78. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382021000100064&script=sci_arttext&tlng=en

- García González, G. (2020). El derecho a la desconexión digital de los empleados públicos: alcance y significado de un derecho emergente en el contexto de la crisis sanitaria. *Revista Catalana de Dret Públic*, (número especial), 54-71. <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/10.2436-rcdp.i0.2020.3505/especialCOVID-garcia-es.pdf>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. y Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. 14.a edición. McGraw-Hill.
- Guimenez, S. (2021). ¿Qué implica ejercer una buena dirección en la Administración Pública Nacional desde la óptica de las/los trabajadoras/es? Un análisis sociológico. *Cuadernos del INAP*, 2 (64). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/103>
- Guimenez, S. (2022). Los mandos medios y el rol de la dirección en la gestión del COVID-19 en la Administración Pública Nacional. Acciones, habilidades y aprendizajes. *Cuadernos del INAP*, 3 (86). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/137>
- Herraiz Martín, M. S. (2019). El impacto de la digitalización del trabajo en el empleo público y el derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 54.
- INAP. (2021). *Informe Trimestral de Empleo Público*, 3 (3). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/ITEP/issue/view/128>
- Marino, J. y Delfino, F. (2020). Trabajo y salud fuera de la oficina: la regulación del teletrabajo en Argentina. Ponencia presentada en la XIV Jornadas Nacionales de Debate Interdisciplinario en Salud y Población: Salud, derechos y desigualdades: desafíos urgentes. Buenos Aires, Argentina. https://www.academia.edu/44045139/Trabajo_y_salud_fuera_de_la_oficina_la_regulaci%C3%B3n_del_teletrabajo_en_Argentina?from=cover_page
- Meo, A. I. y Dabenigno, V. (2020). Teletrabajo docente durante el confinamiento por COVID-19 en Argentina. Condiciones materiales y perspectivas sobre la carga de trabajo, la responsabilidad social y la toma de decisiones. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 14 (1), 103-127. <http://dx.doi.org/10.7203/RASE.14.1.18221>

- Moirano, R., Ibarra, L., Riera, V. y Baritoli, F. (2021). Impacto del teletrabajo y el aislamiento social en el estrés laboral: un diagnóstico preliminar para la Argentina. *Escritos Contables y de Administración*, 12 (1), 72-102. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8009631.pdf>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23 (10), 1142-1147. <https://www.jalahq.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>
- Novarin, S. (2020). Teletrabajo en la Administración Pública Nacional, una deuda pendiente en la gestión de los recursos humanos que se debe instrumentar en el escenario más difícil. *Cuadernos del INAP*, 2 (55), 35-50. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/91>
- Osio Havriluk, L. (2015). Salud y seguridad en el trabajo. Caso: Argentina. *Visión Gerencial*, 14 (2), 410-426. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545899009.pdf>
- Oszlak, O. (2014). Políticas públicas y capacidades estatales. *Revista Forjando*, 3(5). <http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/politicas%20publicas%20y%20capacidades%20estatales.pdf>
- Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. *Cuadernos del INAP*, 1(30). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/61>
- Ottaviano, J. M. (2020). Teletrabajo y cuidados. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Cuidados y mujeres en tiempos de COVID-19: la experiencia en la Argentina. Documentos de Proyectos*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46782/S2000784_es.pdf?sequence=1
- Paris, L. (2011). Teletrabajo y género: perspectivas de los teletrabajadores acerca de la conciliación familia-trabajo. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología–XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología–Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.academica.org/000-052/427.pdf>

- Palmberg, U. (2021). The quality of internal communication during remote work. Case: *KWH Logistics, Support Functions*. (Tesis). Universidad de Vaasa. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508420/Palmberg_Ulrika.pdf?sequence=2
- Ramírez Velázquez, J. C., Tapia Tapia, H. E., Vega Abad, C. R. y Villagómez, M. (2021). Teletrabajo en Sudamérica: un desafío jurídico frente al covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (94), 662-677. <https://scholar.archive.org/work/yymax73hpnbzho3btrargpy76u/access/wayback/https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/download/35769/38077/>
- Rigo, R. (2020). La smartificación y el trabajo remoto: dos impulsores de un nuevo modelo de gestión pública. *Cuadernos del INAP*, 1 (49). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/227>
- San Juan, C. (2021). Estudio comparado de la legislación sobre teletrabajo en los países de América Latina y el Caribe. (Documento). http://fundacionelectra.org.uy/wp-content/uploads/2021/07/Estudio_comparado_legislacion_Teletrabajo_ALC_2021.pdf
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2014). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182. <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- Song, Y. y Gao, J. (2018). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21 (7), 2649-2668. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193287/1/dp11993.pdf>
- Subsecretaría de Empleo Público. (2021). *Estudio para el fortalecimiento del Empleo Público 2021. Construcción de la visión pos-pandemia*. (Informe). Secretaría de Gestión y Empleo Público.
- Toledo Aceituno, P. (2021). Análisis comparativo de las leyes sobre el teletrabajo en el Cono Sur. *Journal of Management & Business Studies*, 3 (1). <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/download/1578/1145>
- Val, A. G. (2020). Teletrabajo: análisis y justificación para el desarrollo de un caso piloto. Implementación en la Administración Pública. *Cuadernos del INAP*, 2 (55), 51-83. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/91>

- de la Vega, P. (2021). *El teletrabajo como mitigador de los impactos económicos de la pandemia de COVID-19 en Argentina*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de la Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/129184/Documento_completo.pdf?sequence
- Velasco Leiva, M. (2020). Trabajo remoto en tiempos de confinamiento. Memoria colectiva y aprendizaje organizacional. *Cuadernos del INAP*, 1 (41). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/74>
- Velázquez, F. y Nava, N. (2014). La hermenéutica analógica en el análisis organizacional. *TELOS*, 16 (2), 195-206. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125006.pdf>
- Velázquez López, F. (2020). El trabajo remoto y algunos retos para las administraciones iberoamericanas. *Cuadernos del INAP*, 1 (34). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/67>

Leyes y decretos

- Decisión Administrativa 390/2020. Mecanismo para el otorgamiento de las licencias y trabajo remoto. Publicado en el Boletín Oficial el 17 de marzo de 2020. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335540>
- Decreto 297/2020. Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Publicado en el Boletín Oficial el 19 de marzo de 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Decreto 520/2020. Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Publicado en el Boletín Oficial el 7 de junio de 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230245/20200608?busqueda=1>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 3 - N.º 95 - 2022

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

Mauro E. Solano

Coordinación editorial

Pablo Nemiña

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.

El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no caer en prejuicios y estereotipos que promueven la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.



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

Julio 2022

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina