

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 2

Dante Sabatto

96

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 2

Dante Sabatto

96

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. Consideraciones generales sobre el estudio	11
2. Las necesidades de capacitación	17
3. Expectativas sobre el trabajo remoto	31
Reflexiones finales	62
Referencias bibliográficas	66

El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia

Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 2



**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 segunda parte de la investigación, se presentan los resultados referidos a las necesidades de capacitación y las expectativas futuras.

Palabras clave

Trabajo remoto, personal público, condiciones de trabajo, capacitación, expectativas, pandemia, prospectiva

Abstract

Due to the social isolation and distancing measures taken because of the COVID-19 pandemic in Argentina, the population had to adapt its work activities to different forms of remote working. This had specific consequences for public organizations and their employees.

The purpose of this research project is to analyze the National Public Sector employees perspectives on remote working, the advantages and disadvantages they identify in this system and their expectations on the future of labor organization. To this end, a study of a sample of 209 interviews of agents of many public offices and agencies, conducted by a team coordinated by the national Undersecretary for Public Employment was conducted. This text, the second part of the project, presents the results regarding the training needs and the expectations.

Key Words

Remote working, public employees, work conditions, training, expectations, pandemic, prospective

Introducción

En marzo de 2020, ante la pandemia del COVID-19, el Gobierno Nacional argentino decretó el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) (Decreto 297/2020). De acuerdo con esta medida, reemplazada en junio del mismo año por el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) (Decreto 520/2020), no se permitía concurrir al ámbito de trabajo ni desplazarse libremente por la vía pública. Esto afectó de un modo particular al ámbito laboral, incluido el Sector Público Nacional, que pasó en forma inmediata al funcionamiento virtual (Decisión Administrativa 390/2020).

Si bien desde mayo de 2022 la totalidad de las jurisdicciones, entes y organismos públicos del nivel nacional han retornado al funcionamiento pleno en forma presencial, el trabajo remoto fue una modalidad que implicó cambios muy significativos para todas las personas empleadas en el Sector Público Nacional. Una variable muy importante para comprender la complejidad de este proceso es su rápida implementación, debida al carácter inesperado de la pandemia, y el hecho de que en las primeras semanas su duración era incierta, ya que el ASPO se prorrogaba regularmente por períodos breves.

Estas transformaciones tuvieron efectos serios sobre las organizaciones y las personas. Es relevante, en consecuencia, indagar sobre la adaptación del Sector Público Nacional a la modalidad de trabajo remoto. En este contexto, resulta de interés recuperar las voces y miradas de las y los agentes que se desempeñan en este ámbito, para evaluar sus perspectivas y reflexiones sobre el presente y el futuro.

El objetivo general de este trabajo es analizar las percepciones de las trabajadoras y los trabajadores de la Administración Pública Nacional

(APN) sobre las ventajas y desventajas del 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, en las diferencias entre los géneros y en la necesidad de capacitación en el contexto del trabajo remoto, y analizar las perspectivas sobre el futuro que tienen las y los agentes públicos.

Esta es la segunda parte de una investigación realizada en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) con este propósito. La primera parte se dedicó a los primeros dos objetivos específicos. En este texto, el foco está puesto en las necesidades de capacitación y en las perspectivas futuras.

Para la consecución de estos fines se analizaron 209 entrevistas realizadas por un equipo coordinado por la Subsecretaría de Empleo Público de la Nación de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros durante 2020 y 2021. Para este estudio, que recuperó el análisis inicial elaborado por ese equipo, se empleó un diseño metodológico cualitativo a través del cual se intentó describir los principales componentes de las percepciones de agentes públicos sobre el funcionamiento del trabajo remoto.

Este artículo está dividido en cuatro secciones. En la primera de ellas, se resumen algunas consideraciones de carácter general sobre el estudio, el abordaje metodológico y la muestra. La segunda parte está abocada al estudio de las necesidades de capacitación identificadas en las entrevistas. El tercer apartado pone el foco en la prospectiva, mediante las perspectivas sobre el futuro de las transformaciones en el ámbito laboral expresadas por las y los agentes. Finalmente, se presentan algunas reflexiones y conclusiones de la investigación.

Consideraciones generales sobre el estudio

En este apartado se sintetizan las principales características de la metodología empleada para este estudio, así como los hallazgos más relevantes referidos a la comunicación interna y la dinámica de trabajo remoto. Estos elementos fueron descriptos con mayor detalle en la primera parte de la investigación.

1.1. Metodología y antecedentes

La presente investigación tiene como punto de partida la realización de 209 entrevistas, llevadas a cabo entre 2020 y 2021 por la Subsecretaría de Empleo Público, perteneciente a la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros (Subsecretaría de Empleo Público, 2021). Este estudio tuvo un abordaje metodológico cualitativo y empleó entrevistas semiestructuradas. Se propuso un diseño muestral «bola de nieve», es decir que se contactó primero a algunas personas que funcionaron como *porteros* que, a su vez, proporcionaron nuevos contactos.

Este diseño es de carácter no probabilístico, es decir que no es posible realizar inferencias a partir de la muestra sobre el universo al que esta pertenece —agentes del Sector Público Nacional—. Los diseños metodológicos de este tipo, que suelen aplicarse en enfoques

metodológicos cualitativos, habilitan un análisis en profundidad y aportan a la comprensión de fenómenos complejos. Esto puede complementarse con abordajes cuantitativos, cuyas hipótesis y preguntas de investigación suelen surgir de investigaciones cualitativas previas, de carácter exploratorio. La muestra estuvo compuesta por agentes del Sector Público Nacional, es decir que se incluyó tanto a autoridades de bajo nivel como a empleadas y empleados de la administración centralizada, organismos descentralizados, sociedades del Estado y otros entes públicos.

El objetivo general de este artículo es analizar las percepciones de las trabajadoras y los trabajadores del Sector Público Nacional sobre las ventajas y desventajas del trabajo remoto en el marco de la pandemia del COVID-19 entre los años 2020 y 2021. Resulta relevante para este propósito la recuperación de las voces de las personas entrevistadas, con el fin de dar cuenta de la reflexividad que es constitutiva de los procesos sociales.

Estos objetivos requieren un abordaje hermenéutico, ya que el propósito es la comprensión de los puntos de vista expresados por las y los agentes y su análisis sobre la base de ejes interpretativos específicos. Fue de gran utilidad para la consideración de los presupuestos epistemológicos de este abordaje el concepto de «hermenéutica analógica» desarrollado por Beuchot (2015), que rechaza tanto la univocidad, que solo admite interpretaciones rígidas y exactas, como la equivocidad, basada en una multiplicidad de sentidos ambiguos. En particular, es preciso destacar el aporte de Velázquez y Nava (2014), que adaptaron este enfoque al caso particular del análisis de entrevistas semiestructuradas en el análisis organizacional.

Se excluyeron seis entrevistas de las 209 originales, dado que correspondían a agentes que trabajaron en áreas que, por sus características particulares, fueron exceptuadas del trabajo remoto.

Este trabajo se inscribe en una serie de propuestas de investigación surgidas en los últimos años, a partir de la pandemia del COVID-19, que buscan analizar sus principales efectos y consecuencias sobre diversos aspectos de la vida social. En particular, traza un vínculo entre dos cuestiones relevantes: los estudios sobre las experiencias, perspectivas y expectativas de las personas en el contexto de la pandemia y el aislamiento social, y las investigaciones sobre el trabajo remoto.

Esta última línea fue seguida por muchos autores, mediante artículos que se enfocaron en elementos y temas específicos como la explotación de la fuerza de trabajo (Delfini *et al.*, 2020), el diseño de tareas (Wang *et al.*, 2021) o la educación universitaria (del Bello, 2020). Se destaca la realización, en América Latina, de muchos estudios de caso situados en ámbitos organizacionales específicos (Edquen Siesquen, 2020; Sáenz Guevara, 2020; Molina Rojas, Silva Vega y Gallego Osorio, 2021; Bustamante, Campos y Lapo, 2022; entre otros).

Resultan particularmente relevantes los estudios dedicados al Sector Público Nacional (Bonavida Foschiatti y Gasparini, 2020; Cardozo y Bulcourf, 2020; Estévez y Solano, 2021; Banchemo, 2022; entre otros). El empleo público es un ámbito con características específicas y una significativa heterogeneidad interna que justifica el desarrollo de investigaciones desde distintas perspectivas teóricas y metodológicas.

La combinación del enfoque epistemológico centrado en las perspectivas de las y los agentes y el ámbito específico del Sector Público Nacional para el análisis del trabajo remoto también ha sido desarrollada por otros

trabajos. En particular, cabe destacar el artículo de Velasco Leiva (2020) que aborda la cuestión desde el marco del aprendizaje organizacional, y el de Guimenez (2022) que la estudia desde la «gramática de la buena dirección deseable».

1.2. Acerca de la muestra

Se presentan a continuación algunos de los rasgos centrales sobre las personas entrevistadas. Pese a que el diseño de la muestra es no probabilístico y que no es necesario que haya una correspondencia entre estas características y las observadas en el universo, resulta relevante tener en consideración estos elementos para el análisis posterior.

Del total de 203 entrevistas, 120 (59 %) corresponden a mujeres y 83 (41 %) a varones. Esto indica un cierto sesgo hacia el género femenino.

La antigüedad de las y los agentes en el Sector Público Nacional fue informada en 139 entrevistas. En estos casos se halló que el promedio es de 16 años. Un tercio de las personas entrevistadas tiene 10 años o menos, y la mitad tiene menos de 15 años. Esto indica una preponderancia de la antigüedad media a baja.

En dos tercios de las entrevistas, las y los agentes trabajan en ministerios del Poder Ejecutivo Nacional. Entre estos, se destacan el de Educación (14 agentes), el de Transporte (11 agentes) y la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Cultura (ambos con 9 agentes). El tercio restante corresponde a personas que se desempeñan en organismos descentralizados, empresas estatales y entes públicos. Entre estos, sobresalen la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (10 agentes) y el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) (9 agentes).

Por último, se caracterizaron las tareas desempeñadas por las y los agentes como «sustantivas» o «de apoyo», siguiendo la definición de Oszlak (2014)¹. El 60 % de las entrevistas corresponden a agentes que realizan tareas de apoyo y el 18 % a quienes se ocupan de funciones sustantivas; en las entrevistas restantes, la tarea o puesto no fue informado.

1.3. Hallazgos de la primera parte

La primera parte de esta investigación estuvo abocada al análisis de la comunicación interna y la dinámica laboral en el contexto del trabajo remoto, así como al género. A continuación, se resumen en forma sintética los principales aspectos estudiados y las conclusiones más importantes. En términos generales, se halló que la mayoría de las y los agentes entrevistados considera que la adaptación al formato virtual fue satisfactoria. Algunas personas hicieron énfasis en las dificultades atravesadas al comienzo del aislamiento, pero incluso estas tendieron a coincidir en la observación de que estos obstáculos pudieron ser superados con el paso del tiempo. Esta apreciación positiva coincidió con la identificación tanto de ventajas como de desventajas particulares. Con respecto a la comunicación interna en sí, se emplearon diversas herramientas digitales para suplir la falta de la relación cara a cara. Estos instrumentos fueron destacados positivamente por muchas/os agentes, en particular el caso del Sistema de Gestión Documental Electrónica. Asimismo, se encontraron juicios muy diferentes sobre si las reuniones virtuales son apreciadas o rechazadas. Para el análisis se tomaron dos dimensiones claves: los horarios y la dinámica de trabajo. Con respecto a la primera, una cantidad elevada de agentes destacó una extensión de

1 De acuerdo con esta, las funciones sustantivas son aquellas que se vinculan con las herramientas básicas necesarias para la producción de los resultados esperados, mientras que las tareas de apoyo son aquellas que permiten el correcto funcionamiento de las primeras.

la jornada laboral. Es preciso aclarar que la valoración sobre este hecho fue variada: para algunas personas representó el principal defecto del trabajo remoto, mientras que para otras implicó una flexibilidad horaria positiva. En la mayoría de los casos se planteó que esta extensión de la jornada fue una característica del comienzo de la pandemia y que se redujo significativamente más adelante.

Con relación a la dinámica de trabajo, por una parte, se identificaron algunas desventajas marcadas por muchas/os agentes: mayores demoras, falta de comunicación grupal y problemas en la supervisión. Por otra parte, también se nombraron ventajas: la reducción de las distracciones e interrupciones y el logro de una comunicación más dinámica y fluida.

Sobre la cuestión del género, en la mayoría de las entrevistas se puso el foco sobre la presencia de mayores desventajas para las mujeres en el trabajo remoto, debido a que se considera que estas se ocupan mayoritariamente de las tareas de cuidado en el hogar. Si bien esto no se da en todos los casos, incluso entre las personas que no hallaron diferencias en el impacto de la virtualidad entre los géneros, muchas señalaron que el cuidado de hijas/os es un factor crucial tanto para varones como mujeres.

Una cuestión a destacar es que en diversas entrevistas se encontraron muchas menciones a desventajas del trabajo remoto, pero, a la vez, una valoración positiva de la experiencia obtenida. Esto podrá ser estudiado con mayor detalle en esta parte, ya que en la sección dedicada a las expectativas de las personas entrevistadas se estudia la valoración dada a las nociones sobre el futuro del trabajo mediante el sistema remoto.

Las necesidades de capacitación

La capacitación es un derecho de las empleadas y los empleados del Sector Público Nacional. En la APN, esta es organizada principalmente por el INAP, órgano rector de la capacitación, que se ocupa de la planificación, la organización y el dictado de actividades formativas que sirvan al desarrollo profesional y personal de las y los agentes. También las jurisdicciones públicas de la APN organizan sus propias capacitaciones bajo la rectoría del INAP. Durante la vigencia del aislamiento social, las capacitaciones debieron trasladarse íntegramente al formato virtual.

La pandemia del COVID-19 implicó la necesidad de formar a las y los agentes en cuestiones novedosas referidas a la higiene y la salud en un contexto de alta peligrosidad, y el uso de herramientas virtuales cuyo empleo se volvió imprescindible debido al trabajo remoto. Dadas estas importantes transformaciones, en las entrevistas se preguntó por la detección de nuevas necesidades de capacitación.

Las respuestas sobre este punto fueron muy diversas. Esto puede obedecer a múltiples causas, ya que las necesidades de formación pueden identificarse a partir de distintas perspectivas, asociadas a la labor cotidiana de las y los agentes, a sus valores personales, a tareas específicas que desarrollen en un momento dado o a otros factores eventuales.

Resulta muy significativo señalar que, en una gran mayoría de los casos, se notó una respuesta positiva en forma inmediata a la pregunta. Una

cantidad muy elevada de agentes asoció la capacitación como algo favorable, que se considera propicio. Solo en ocho entrevistas, una proporción ínfima de la muestra, se rechazó la necesidad de nuevas capacitaciones. En algunos casos, esto surgió de una observación particular en el ámbito de trabajo:



A nivel del grupo, en particular, no veo cuáles [capacitaciones] (Entrevista 22).



No se me ocurre [una capacitación] para lo que hacemos nosotros. Debe de haber cosas que nos pueden ayudar, pero no se me vienen a la cabeza (Entrevista 102).

En estas respuestas no se encuentra un rechazo en general hacia las actividades formativas —de hecho, estas son incluso ponderadas positivamente en forma explícita en la segunda cita—, pero la persona no identifica aspectos particulares en los que esto se requiera. En un sentido similar se hallaron réplicas en las que la persona entrevistada hizo mención a elementos que van más allá de las capacitaciones:



Yo creo que es un tema de conciencia, vos le podés dar mucha capacitación a la gente, uno sigue trabajando desde casa, la responsabilidad es la misma, el horario es el mismo. (...). No digo que no sirvan las capacitaciones, van a servir, pero siempre les tenés que marcar el paso (Entrevista 70).



La capacitación moral no la puede dar ningún organismo, la empatía no te la da ninguna capacitación... (Entrevista 101).

Estos casos resultan interesantes debido a que no contestan directamente la pregunta realizada. Puede deducirse que las personas entienden la capacitación como un elemento que forma parte de un proceso integral más amplio de desarrollo profesional y que, en consecuencia, incluyen en su respuesta referencias a otras dimensiones de él.

Más allá de estas excepciones, en la mayoría de las entrevistas, las y los agentes se mostraron altamente favorables a la realización de capacitaciones. Sus réplicas fueron diversas, desde algunas que sostuvieron que este tipo de actividades siempre son bienvenidas hasta otras que demostraron un entusiasmo genuino respecto a la formación. Casi todas las personas que respondieron de este modo se refirieron a un tema, disciplina o campo de conocimiento que consideran prioritario en el desarrollo de capacitaciones, pero algunas solo expresaron su apoyo al dictado de cursos en términos generales.



Sí. Yo soy muy procapacitación, me encanta (Entrevista 174).

En muchas respuestas, esto se vinculó directamente con el contexto extraordinario de la pandemia. En este sentido, la relación entre trabajo remoto y capacitación tiene múltiples facetas. Si por un lado surgieron nuevas necesidades debido a la adaptación de los procesos al formato virtual, por el otro se percibe una mayor flexibilidad en los tiempos que produce un contexto favorable para la toma de cursos y clases.



Sin dudas, creo que este año, el primero, fue de aprendizaje, nos dimos cuenta de que hay muchas posibilidades, muchas cuestiones que se pueden mejorar en cuanto al trabajo de esta manera, este tipo de trabajo (Entrevista 103).



Sí, totalmente, ahora es un momento ideal para capacitación (...). Ahora adelante con las capacitaciones virtuales, es un buen momento para tenerlas en cuenta. Mismo yo, en mi limitado tiempo, tomo todas las capacitaciones que pueda... (Entrevista 99).

En la primera de las citas provistas, el entrevistado habla de las «posibilidades» de mejora del trabajo remoto gracias a las capacitaciones. Pero, al mismo tiempo, identifica esta modalidad de trabajo como una condición de aprendizaje que permitió reconocer la necesidad de nuevas formaciones. Este doble lazo, que se halló en múltiples entrevistas, permite comprender la gran cantidad de respuestas positivas respecto a este ítem, ya que el aislamiento fue un período de grandes cambios que hicieron visibles para las y los agentes algunas cuestiones específicas para las que se requieren actividades formativas y un entorno favorable a su realización. Un patrón que apareció en múltiples ocasiones es la idea de que es preciso continuar estableciendo mecanismos para identificar las necesidades de cada área específica.



Capitaciones siempre hacen falta. (...). Lo importante es detectar las necesidades en cada una de las áreas, porque no todos estamos en las mismas situaciones (Entrevista 122).

En la mayoría de las entrevistas, las respuestas se dirigieron hacia saberes específicos que se consideran necesarios para el desarrollo del trabajo remoto. Si bien hubo una gran variedad de ejes temáticos mencionados, estas se concentraron en los mismos elementos: herramientas digitales, organización laboral en la virtualidad y sistemas de gestión. Esto es esperable, dado que estas categorías agrupan respuestas cuya vinculación con el contexto de aislamiento es directa:

se relacionan con la adaptación de los procesos laborales cotidianos al nuevo sistema de trabajo.

Con respecto a las herramientas digitales, muchas personas entrevistadas indicaron la necesidad de capacitar a las empleadas y los empleados en materia de alfabetización digital, uso de software —básico y especializado—, así como instrumentos específicos de internet.



Sí, manejo informático de casi cualquier tipo, Word, Excel y alguna otra cosa como PowerPoint. Después, hay algunos programas más específicos de administración (Entrevista 5).



Creo que eso ya debería estar, creo que es un momento para volcar la formación en cuestiones informáticas, quizás no tanto de lo administrativo o del paquete Office, que de eso hay mucha oferta y muy buena, sino más vinculada a programar y desarrollar (Entrevista 36).

Las necesidades de capacitación de este tipo obtienen diferencias significativas, por ejemplo, respecto al nivel. Como se observa en las dos citas provistas, algunas/os agentes hicieron hincapié en la formación básica en herramientas de uso cotidiano, mientras que otras se refirieron a procesos más avanzados y especializados.

Asimismo, también varían las razones y apreciaciones que fundamentan estas respuestas. En algunos casos, surgen de necesidades personales y situaciones específicas que las personas entrevistadas encontraron; en otros, de nociones más amplias sobre los ejes que deben priorizarse en la formación profesional.



[Capacitación] tecnológica. O sea, por ejemplo, me pasó que en el medio de la pandemia tuve que cambiar la máquina y ahí me encontré que no tuve a quien llamar y decirle «no tengo el Access», no podía entrar en el Access, me lo tuve que arreglar yo. Lo conseguí, todo bien, pero lo tuve que solucionar yo, entonces quizás un poco más de eso, de capacitación (Entrevista 182).



... capacitar en herramientas informáticas. Cada vez vamos más a una tecnificación o un mayor aprovechamiento de los recursos informáticos y tecnologización de la relación laboral (Entrevista 105).

Esto permite dar cuenta de las distintas expectativas que las personas tienen respecto a los fines y el funcionamiento de las capacitaciones. Para algunas, estas deben vincularse a cuestiones específicas situadas en la labor cotidiana de las y los agentes, a ofrecer soluciones a problemas que se identifiquen en forma concreta y a corregir déficits de conocimientos. Para otras, en cambio, resulta más importante que la capacitación se integre en una planificación estratégica de largo plazo.

Con relación a la organización del trabajo en el contexto de virtualidad, esta categoría agrupa respuestas muy disímiles. En algunos casos, las contestaciones se refieren en términos generales a formaciones «sobre trabajo remoto»; en otras, hablan específicamente de algún aspecto, como la administración de los tiempos o las formas de vinculación interpersonal.



... hay que dar cursos de administración del tiempo, de organización y actitud, para que la gente entienda que no es igual sentarse en pantuflas que prepararse para trabajar. Creo que algunos

cursos habrá que darlos presencialmente, con poquita gente, como dicen en burbuja, pero es urgente enseñarle a la gente administrarse y trabajar así (Entrevista 149).



Sí, la filosofía del teletrabajo y las cuestiones de organización sería interesante clarificarlas. El trabajo es un arte, no es lo mismo estar en la oficina con un tablero, que en tu casa donde tenés, digamos, varios tableros (Entrevista 138).

Como se desprende de estas citas, algunas de las personas entrevistadas pusieron el foco sobre cuestiones actitudinales, mientras que otras perciben que la capacitación debería orientarse hacia la administración del trabajo y sus tiempos. Si bien las respuestas parecen ser muy distintas, en todas ellas se considera que el punto de partida para identificar la necesidad de formación es el cambio repentino que representa la adaptación al trabajo remoto. No se incluyen en esta categoría aquellas asociadas a la virtualización de los procesos en sí, ya que esto remite a las herramientas digitales —ya mencionadas—, sino a las rutinas de trabajo y su gestión.

Resulta claro que las y los agentes relacionan estas cuestiones con múltiples dimensiones: procesos subjetivos de orden emocional o a la salud personal, elementos técnicos y logísticos como las herramientas digitales, cuestiones referidas a la organización, entre otras:



Todo curso es positivo, sobre todo respecto de lo que está pasando, también ayudas para teletrabajar mejor, sobre todo en los aspectos legales, qué se hace cuando hay un accidente o síntomas, incluso el cómo organizarse mejor, cómo trabajar mejor, pero de una manera más sana. Cursos de cómo volver al trabajo (Entrevista 45).



Tenemos que capacitar en, que no sé cómo hacerlo, la compatibilidad de la multiplicidad de intereses, de obligaciones y de distensiones que se le presentan a una persona en un ámbito que no es el ámbito laboral. (...). Yo te diría que es una capacitación que no es técnica, no sé cómo llamarla, es de manejo de tiempos, de manejo de prioridades, de capacidad de empatía, no es fácil (Entrevista 52).

En ciertos casos, las respuestas incluyen una variedad de temas. En ejemplos como los de estas dos citas, las personas entrevistadas enumeran una serie de temas en forma seguida, más allá de que estos guarden poca relación entre sí. En la segunda, esto contiene frases como «no sé cómo llamarla» o «no sé cómo hacerlo». Se puede sostener la hipótesis de que muchas personas consideran que, debido a la compleja adaptación a la virtualidad, es probable que sea necesario realizar capacitaciones sobre esta temática, pero no puedan identificar con precisión cuáles son los principales ejes conceptuales que requieren mayor formación.

También es posible que estas respuestas se deban a la incertidumbre que muchas personas consultadas resaltaron haber padecido como consecuencia de la pandemia y el subsecuente aislamiento social. Debido al carácter repentino, inesperado y extraordinario de este fenómeno, muchas personas pueden valorar de manera particular la formación para enfrentar situaciones de esta clase, y por ello se refieren a una amplia gama de saberes y conocimientos que pueden resultar necesarios.

Con respecto a los sistemas de gestión, este es el primer tema de capacitación que no se vinculó directamente con el trabajo remoto. Sin embargo, es preciso considerar que el principal sistema de este tipo empleado en el Sector Público Nacional es el de Gestión Documental Electrónica (GDE), que, como ya fue indicado, resultó ponderado en

forma altamente positiva en un gran número de entrevistas por su utilidad en el contexto de la virtualidad.



... quizás de los grupos de trabajo donde estoy yo y ver si a algunos compañeros les faltan algunas cuestiones, por ejemplo el GDE, o ver otros sistemas que se utilizan (Entrevista 107).



Bueno, mirá, yo lo que estuve más o menos pensando durante este tiempo es que hay agentes que necesitan más capacitaciones en cuestiones que son básicas. Por ejemplo, la utilización del GDE que por ahí le servía para la etapa anterior, digamos, porque tenía que hacer tres o cuatro cosas, pero hoy por hoy muchas cosas se empiezan a mover por esa plataforma... (Entrevista 86).

En consecuencia, es probable que muchas personas consideren que hay mayores necesidades de realizar actividades formativas en manejo de sistemas de gestión, porque su uso aumentó en el trabajo remoto, ya que muchos de estos resultaron imprescindibles al adaptarse los trámites cotidianos. Sin embargo, el interés por la capacitación de este tipo en muchas oportunidades apareció desligado del contexto específico e interpretado como un requerimiento general para mejorar el trabajo:



... hay que homogeneizar la forma de hacer las cosas para evitar problemas a futuro. Que se capaciten en los sistemas que usan y que usamos, todos de la misma forma, para que la gente esté nivelada y todos produzcan de la misma forma, tardando lo mismo. Hoy no es así (Entrevista 187).

La distinción entre estas tres necesidades de capacitación identificadas por las y los agentes —herramientas digitales, trabajo remoto y sistemas

de gestión— es a veces imprecisa; de hecho, en varias ocasiones una misma persona se refirió a más de una de ellas. Que estas categorías permitan agrupar una proporción mayoritaria de las respuestas resulta indicativo respecto a la relevancia de la virtualización del trabajo sobre los procesos laborales cotidianos. En este sentido, es importante subrayar que el desarrollo de actividades de capacitación es visto como una solución válida y útil ante estas dificultades.

Por su parte, algunas entrevistas hicieron referencia a otras necesidades de formación no relacionadas con los tres ejes antes mencionados. En la mayoría de los casos, la persona entrevistada sostuvo que considera útil el dictado de actividades asociadas a cuestiones específicas de su área de trabajo, o bien de su ministerio u organismo. Las respuestas variaron entre los distintos ámbitos laborales de pertenencia de las y los agentes que participaron del estudio.



... después en nuestro caso, por nuestra tarea tan específica, obviamente sí nos vienen bien algunas capacitaciones, pero son muy específicas a nuestras áreas... Que tiene que ver por ahí con digitalización, con organización de la información, con pensar servicios... (Entrevista 32).



Y también es importante darles el pantallazo de lo que hace el ministerio, las tres grandes partes en las que se divide, y poner en mente que es un trabajo para el país, que nuestro granito de arena permite un trabajo mejor (Entrevista 117).



Yo creo que habría que evaluar en el departamento, en el área, la tarea que se desarrolle y qué se necesita saber para eso (Entrevista 87).

Aquí la respuesta se desvió del caso específico del trabajo remoto para pensar la capacitación en términos más generales. De modo análogo a otras preguntas, algunas respuestas partieron de una reflexión acerca de la situación propia —como se ve en la primera cita—, mientras que en otros refleja ideas sobre lo que las capacitaciones pueden y deben hacer —la última cita compartida arriba sirve de ejemplo—. Sin embargo, resulta importante tener en cuenta que las entrevistas fueron realizadas en el contexto del trabajo remoto: si bien este no es mencionado por algunas personas, es una situación que informa sus puntos de vista. Es posible que la noción de que hace falta profundizar la formación sobre elementos específicos de un área determinada surja del encuentro con nuevas dificultades en una situación extraordinaria como el aislamiento social.

Asimismo, algunas/os agentes pusieron el foco sobre la capacitación de las/los directoras/es y otros niveles jerárquicos superiores. En estas respuestas se hizo hincapié en la necesidad de pensar la formación de las autoridades de las jurisdicciones y organismos públicos:



... comenzaría con los equipos que tengan responsabilidad en cuanto a la gestión, quienes tengan equipos de gente a cargo, porque hay ahí una, yo creo que lo que vos decías, me parece que es un paradigma novedoso y que uno tiene que poder pensarlo desde la experiencia vivida, qué cosas habría que mejorar... Yo creo que de gestionar en un equipo mixto, donde tenemos una parte del personal remoto y otra parte del personal presencial (Entrevista 49).



Yo creo que la capacitación que hay que hacer es a los jefes y a las jefas (Entrevista 129).



... cuando un director asume lo primero que tiene que hacer es una actividad específica de cuáles son sus derechos y sus obligaciones, porque cuando se sientan en un sillón con un cargo de directivo tienen que saber que, más allá de lo que es la gestión, también tienen derechos y obligaciones hacia los agentes (Entrevista 61).

En forma similar a otros casos, este tipo de respuestas se fundamentó en apreciaciones disímiles. En la primera de las citas provistas, la necesidad de capacitar a las autoridades se asocia directamente con el trabajo remoto: el entrevistado cree que este contexto tiene particularidades específicas para quienes tienen personal a cargo, por lo que resulta preciso que reciban formaciones específicas. En cambio, en la tercera cita, el agente justifica su punto de vista en una consideración de carácter amplio sobre lo que las/los jefas/es deben saber para ocupar correctamente sus cargos.

Resulta de interés mencionar algunos elementos que aparecieron en pocas entrevistas, pero que de todos modos pueden ser significativos. En primer lugar, hubo varias referencias a que cuestiones relacionadas con el manejo de las emociones y las relaciones interpersonales pueden ser abordadas desde la capacitación. En ciertos casos, esto se asoció a las formas de liderazgo; en otros, al contexto de la pandemia y el trabajo remoto; mientras que en algunas entrevistas apareció en forma aislada:



Yo creo que si hay personas que lo han pasado mal y no han podido adaptarse con el teletrabajo, sería interesante para ellos capacitarlos para ayudarlos a gestionar esas herramientas, gestionar sus emociones, hacer esa transición, reflexionar (Entrevista 146).



... si yo no sé gestionar mis emociones, si yo no sé respetar las cosas que no son mías, si yo no sé cómo relacionarme con el otro, si doy por hecho un montón de cosas, si no hago terapia, si no tengo un espacio de contención, es muy difícil entonces que yo pueda hacer bien mi trabajo (Entrevista 176).

Otras personas se refirieron a la necesidad de capacitación en cuestiones de género.



Las capacitaciones en violencia de género o las de diversidad ayudan a tratar mejor a la gente y no solo entre los empleados (Entrevista 29).



De hecho, me parece que podríamos aprovechar para poder capacitar primero en las que son obligatorias, creo, hacer un refuerzo de la ley Micaela, de la ley de género... (Entrevista 128).

En las respuestas de este tipo se halló que la justificación tiende a vincularse con una idea integral del desarrollo personal y profesional en el Sector Público Nacional. Las personas que hicieron referencia a esta clase de formaciones valoran la importancia de que desde la capacitación se fomente un trato igualitario y se busque reducir las inequidades de género en el ámbito laboral. Asimismo, debe notarse que en casi todos los casos las personas que nombraron al género como un eje importante para la capacitación, este fue acompañado de otros temas considerados de interés, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el lenguaje de señas y las relaciones interpersonales.

En síntesis, las y los agentes tienen perspectivas dispares sobre las necesidades de capacitación, pero se encuentra una tendencia relevante

a dar importancia a tres ejes asociados en forma directa con el trabajo remoto: las herramientas digitales, la adaptación al formato virtual y los sistemas de gestión. Esto indica que, más allá de diferencias en las perspectivas y las nociones subyacentes que justifican para cada persona su apreciación particular, existen ciertos consensos sobre el valor de las actividades formativas, que pueden ser vistas tanto vinculadas a la respuesta a falencias específicas como en relación con un desarrollo integral, a la vez personal y profesional, del personal público.

En la gran mayoría de los casos, la capacitación fue apreciada por las personas entrevistadas, e incluso en quienes negaron o cuestionaron su aplicación para dificultades surgidas del trabajo remoto, esta valoración muchas veces se mantuvo. En estas ocasiones, resulta más probable que cada agente indique que no sabe de qué manera puede dictarse una actividad dada, o que dude sobre los temas y saberes específicos que deberían ponderarse.

Expectativas sobre el trabajo remoto

El cuestionario empleado para las entrevistas incluía diversas preguntas acerca del futuro del trabajo remoto. Muchas de las personas entrevistadas demostraron un gran interés por esta cuestión y expresaron sus opiniones y expectativas sobre las transformaciones del trabajo en el contexto de la virtualidad a lo largo de las entrevistas.

En primer lugar, se preguntó a las y los agentes si consideraban posible la institucionalización del trabajo remoto y si creían que hay aspectos de este sistema que se mantendrán en el futuro. Incluso más allá de estas preguntas, muchas de las respuestas viraron en torno a las expectativas y los escenarios posibles y deseables.

Esto implica una nueva caracterización de las ventajas y desventajas del trabajo remoto, en esta oportunidad orientadas hacia el futuro. En este punto, resulta interesante analizar las diferencias con los elementos señalados en el apartado de comunicación y dinámica de trabajo. Debido a que las expectativas sobre el futuro guardan una relación estrecha con la consideración del presente, aunque este vínculo no es lineal, se observan divergencias significativas entre la caracterización de la experiencia vivida y las esperanzas sobre la posible evolución del trabajo remoto.

De acuerdo con algunas fuentes (Carreher-Wolverton, 2022), las expectativas impactan en forma positiva sobre la satisfacción y la

productividad en contextos de trabajo remoto. Otras (Zapata Solá y Rosario Hernández, 2020) han señalado la incidencia de algunas variables sociodemográficas como la edad, el salario y el tipo de organización sobre la valoración de las expectativas.

Para el estudio de este tema, se decidió realizar una separación analítica de las expectativas en sí y la valoración que las y los agentes tienen de ellas. Esto permite dotar de cierta autonomía a ambos aspectos de las perspectivas de los agentes, para luego buscar interpretar la relación entre ellos.

3.1. Expectativas

En una primera aproximación sobre las expectativas de las y los agentes acerca del futuro del trabajo remoto en el Sector Público Nacional, se agruparon las entrevistas en tres grupos. El primero de ellos incluye a personas que expresaron su creencia de que aspectos importantes de este sistema se mantendrán. El segundo, a aquellas que, en forma opuesta, sostuvieron que se retornará al trabajo presencial sin mantener rasgos de la virtualización. El tercer grupo corresponde a agentes cuyas respuestas indican incertidumbre o duda sobre lo que sucederá con la modalidad laboral.

El primero de estos colectivos es ampliamente mayoritario. El 81 % de las entrevistas se agruparon en esta categoría, mientras que solo el 10 % correspondió a la segunda. El 9 % restante pertenece al tercer agrupamiento. Esto puede responder a la forma en que se categorizaron los grupos. Si bien una mayoría muy extensa de agentes expresó que se preservarán aspectos del trabajo remoto, este grupo tiene una gran heterogeneidad interna. En primer lugar, el grado de certidumbre respecto a esta creencia puede variar con gran amplitud. En segundo lugar, la cantidad de elementos del trabajo remoto que se espera que se

mantengan también es variable. Debido a que se incluyó en este grupo a todas las personas que sostuvieron que algún aspecto se mantendrá, con el objetivo de establecer un corte determinado con el grupo de personas que esperan un retorno completo a la presencialidad, es probable que se haya categorizado en el primer grupo a agentes que creen que muy pocos rasgos de la virtualidad se preservarán. En tercer lugar, las y los entrevistados pueden identificar diferentes aspectos específicos que esperan que se mantengan. Es decir que incluso dos personas que creen que se preservará una gran cantidad de elementos del trabajo remoto pueden diferir fuertemente respecto a cuáles son estos elementos.

Esta división en grupos sirve a un propósito analítico. En realidad, no se hallan fronteras tan claramente definidas entre las distintas expectativas, y es probable que un estudio cuantitativo encuentre resultados más propicios si considera colectivos de bordes difusos en torno a distintas dimensiones —grado de certidumbre, cantidad de elementos que se preservarán, y eventualmente una tercera dimensión que cuantifique los tipos de elementos mediante un proceso de operacionalización—. Sin embargo, esta caracterización general resulta útil para obtener una imagen, si bien imprecisa, del total de la muestra.

Por el carácter cualitativo de esta investigación, resulta posible analizar estas dimensiones que componen la formación de expectativas en mayor profundidad, mediante la interpretación de las expresiones de las y los agentes en las entrevistas. Esto permitirá describir los factores considerados en las perspectivas sobre el futuro y las particularidades de casos significativos. De esta manera, se obtiene una imagen con límites menos precisos, que resalta las heterogeneidades existentes. Las y los agentes se forman expectativas sobre el futuro en un contexto incierto, prestando atención a factores y elementos contingentes, y estos

escenarios se ven afectados por valores, temores y otros elementos subjetivos.

3.1.1. «El trabajo remoto llegó para quedarse»

En múltiples respuestas se sostuvo que el trabajo remoto «llegó para quedarse». Esta y otras expresiones similares fueron usadas por las y los agentes para plantear expectativas asociadas a un sostén de esta modalidad laboral. Es posible considerar que se retomarán aspectos de la presencialidad, pero el énfasis está puesto en la continuidad del formato virtual:



... tengo la sospecha de que es una modalidad que de algún modo se va a instalar, que no todos los días todo el mundo va a estar en el lugar de trabajo y que sí se pueda trabajar a distancia (Entrevista 94).



Me parece que es una tendencia que cada vez incluso el sector privado está llevando a cabo de manera más frecuente, y me parece que es una tendencia que va a incrementarse aún más con el tiempo (Entrevista 93).



Sinceramente, me parece que es una herramienta que vino para quedarse. Yo creo que no vamos a volver a la presencialidad total (Entrevista 155).

Algunas personas detallan su razonamiento detrás de estas expectativas, como en la segunda cita que se refiere al proceso de adopción del trabajo remoto en el ámbito privado. En otros casos, la fundamentación está atada a valoraciones personales o simplemente a sensaciones. Son muchas las personas que no hacen explícita una justificación que

explica por qué esperan lo que esperan. Esto no implica que dicha razón no exista, pero es posible que no sea de carácter consciente, sino que se base en apreciaciones contingentes desarrolladas en un contexto extraordinario e incierto. En algunos casos, pese a esto, las expresiones incluyen un alto grado de certidumbre:



Tiene que quedar la conciencia de que se puede ser muy efectivo trabajando desde la casa. No se va a diluir. No hay chance (Entrevista 26).

Esto se elabora en ocasiones en términos de una oportunidad que se puede aprovechar:



Yo creo que el tema de trabajar a distancia está para quedarse, en el sentido de que este tiempo sirvió para darse cuenta de que puede existir esa modalidad también (Entrevista 16).



... este cambio llegó para quedarse, es una oportunidad y una inclusión (Entrevista 29).

Esto permite comenzar a apreciar, en la misma elección de palabras que describen las expectativas, una valoración subyacente. Asimismo, resulta llamativo el uso de expresiones como «llegó para quedarse» repetidas en muchas entrevistas. Es posible que se trate de palabras empleadas en forma cotidiana entre las y los agentes para referirse a la cuestión de la continuidad del trabajo remoto.

Por su parte, en varias entrevistas se puso el foco en que ciertos aspectos se pueden mantener, mientras que otros necesariamente deberán modificarse. Esto implica una diferencia de grado respecto a

las respuestas que resaltaban la continuidad futura del sistema remoto. Resulta importante reiterar, de todos modos, que esta diferencia no tiene la forma de un corte absoluto, sino que se marca en función de los puntos del discurso a los que se da más atención. En ciertos casos, esta noción fue afirmada en términos generales: las y los agentes solo hicieron referencia a la supervivencia de elementos de la virtualidad, sin explicar cuáles, en qué medida o de qué manera.



Creo que vamos a volver a lo presencial, pero que el trabajo remoto de alguna manera va a quedar (Entrevista 19).

En cambio, en la mayoría de estas respuestas se establecieron hipótesis sobre aspectos específicos del trabajo remoto que se espera que perduren. En estas alocuciones, muchas veces resulta dificultoso distinguir las expresiones de deseo de las creencias sobre lo que efectivamente sucederá. Es probable que esto se deba a que esta distinción puede no ser transparente para las mismas personas. Como sostuvo una agente:



... es difícil distinguir entre deseo y realidad... (Entrevista 30).

Con respecto a los aspectos específicos del formato virtual que se espera que perduren, uno de los más mencionados es la reducción del tiempo de viaje. Este elemento, una ventaja del trabajo remoto, fue destacado a lo largo de las entrevistas por muchas personas, que aguardan que en la modalidad futura que se adopte se tenga en consideración la importante mejora que representa evitar el traslado hasta el puesto de trabajo:



... eso puede ayudar al trabajador que no tenga el día a día del viaje y le cambiaría un poco la calidad de vida (Entrevista 107).



La virtualidad también da calidad de vida, porque el tiempo que uno gasta viajando es muchísimo (Entrevista 36).

Este elemento se asocia en muchos casos a una mejora en la «calidad de vida», así como al ahorro de tiempo y dinero empleado para viajar. En otros se lo relaciona con la posibilidad de trabajar desde cualquier punto del país:



Se podría pensar en un hipotético caso, (...) si yo el día de mañana tuviera que ubicarme en otro lugar y seguir con mis labores tanto sea para un Ministerio Nacional sin tener que estar en la Ciudad de Buenos Aires, yo creo que contribuiría a una cuestión más federal (Entrevista 36).

Esta es una ventaja significativa del sistema remoto que, de acuerdo con muchas/os agentes, podría ser un factor a preservar en el futuro. Ella fue destacada tanto por personas que viven en ciudades distintas a la de su trabajo como por otras que no experimentan esta situación personalmente.

Es posible asociar esta cuestión con otros dos aspectos: los factores económicos y el espacio físico. Con respecto a los primeros, algunas/os agentes sostuvieron que la virtualización permitió ahorros importantes que deberían preservarse:



Yo creo que va a haber cambios no solo en lo laboral, en todo, pero que también hay muchos cambios que se podrían seguir manteniendo, muchos beneficios que todos podemos tener, no solo que el Estado puede ahorrar mucha plata con la gente que no esté presencial, hay muchos casos que no hace falta que esté la gente

y creo que esos cambios benefician también a la salud de uno... (Entrevista 172).



Hay un montón de razones, las económicas, yo creo que mejora la calidad de vida de las personas esta modalidad de trabajo... (Entrevista 178).

Pueden notarse dos cuestiones relevantes sobre este elemento. En primer lugar, cierta imprecisión en el discurso respecto a de qué manera se realiza el ahorro económico en función del trabajo remoto. En segundo lugar, la asociación inmediata entre la reducción de costos y las mejoras en la «calidad de vida». Es posible considerar que estos aspectos forman parte de una idea difusa sobre el bienestar experimentado en el trabajo remoto, que se traduce en la identificación de algunas ventajas particulares.

Con relación al espacio físico, asimismo, en algunas entrevistas se nombra, como elemento a preservar, el hecho de que las oficinas no estén llenas de empleadas y empleados. Es probable que estas apreciaciones deban leerse en el marco específico de la pandemia del COVID-19, por la que el distanciamiento entre las personas debido a riesgos sanitarios cobró una importancia excepcional.



Pero la verdad que yo creo que el trabajo remoto es importante, hace que los edificios no estén colapsados sin necesidad (Entrevista 13).



... se ahorraría también espacio en planta, estructurar la capacidad en planta, además de los tiempos de traslado y evitar la aglomeración (Entrevista 158).

También se hallaron elementos que fueron objeto de expectativas opuestas en distintas personas. Es el caso de la extensión y la flexibilidad horaria y el de las reuniones virtuales. Estas cuestiones ya habían sido descritas con términos diversos en el sentido de la comunicación interna en la primera parte de esta publicación. En este sentido, se destaca que también se expresaron estas diferencias cuando se consideró ya no el presente, sino el futuro del trabajo remoto.

Con relación al primer aspecto, muchas/os agentes plantearon que esperan o suponen que se retornará a una jornada laboral fija, de ocho horas, abandonando la «distorsión» de los horarios que prevaleció durante el aislamiento. En otros casos se mencionó la posibilidad opuesta: el mantenimiento de este aspecto en el futuro. Es importante distinguir, cuando es posible, entre las esperanzas y las conjeturas, ya que con respecto a este tema en ciertos casos se establecieron diferencias claras.



Yo creo que, si bien el Decreto 2228 habla de un horario, lo hablaba más el 2099, yo estoy convencida de que el ámbito público debería tener un horario común a respetarse. De nueve a cinco, de nueve a cinco. No de siete de la mañana a veintitrés de la noche (Entrevista 12).



... no veo razón por la cual esto no podría luego continuar, pero como te digo siempre y cuando se valore que estamos disponibles las ocho horas que corresponde (Entrevista 128).



La fortaleza es... Calculo que puede ser también hasta en mayor disponibilidad de horario para hacerlo remoto (Entrevista 144).



Lo que va a perdurar por largo rato es la disponibilidad horaria, básicamente eso es estar *online* para cuando te llamen (Entrevista 106).



El tema de los horarios, la flexibilidad se diluiría. Va a tender a formalizarse, a establecer los rangos (Entrevista 34).

De estas citas se desprende que hay personas que suponen que la extensión de los horarios se preservará y otras que desean que esto sea así, y si bien ambos discursos a veces aparecen ligados, es posible establecer una distinción. Asimismo, se aprecia una tendencia a que las y los agentes que esperan que este fenómeno no continúe no expresan una gran certidumbre sobre si esto ocurrirá o no. Esto permite comenzar a trazar algunos vínculos entre las experiencias en el presente y las expectativas: se puede sostener la hipótesis de que las personas que tuvieron experiencias positivas en el trabajo remoto asociadas a la flexibilidad horaria basen sus expectativas en dicha vivencia, mientras que quienes tienen una valoración negativa de esta cuestión duden más respecto a su permanencia o abandono.

Las reuniones virtuales, por su parte, también han sido mencionadas en el apartado dedicado a la comunicación interna. En este caso, sin embargo, resulta aún más claro que las experiencias y las expectativas pueden aparecer como representaciones diferenciadas, si bien intrínsecamente vinculadas.

En algunas entrevistas, las reuniones virtuales fueron identificadas como el principal aspecto que se espera que sea abandonado, mientras que en otras se observó la posición contraria. Este aspecto resulta muy significativo para las y los agentes, y las referencias hechas sobre él implicaron posicionamientos fuertes.



Yo terminaría con las reuniones por Zoom. Con todas. Las reuniones presenciales me parecen mucho más jugosas (Entrevista 192).



... creo que las reuniones se van a ir disipando, las reuniones virtuales podríamos llegar a tener un *mix*, pero serían menos, menos casos... (Entrevista 99).



Creo que muchas cosas se van a quedar, creo que se quedará el sistema, sería una pena, pero bueno, las grandes reuniones podrían desaparecer y pasar a ser virtuales... (Entrevista 38).



... si me pregunta qué creo que va a pasar es que van a ser más óptimos los canales de comunicación virtual (Entrevista 76).

En estas cuatro citas se puede ver un amplio espectro de expectativas con respecto a la continuidad de las reuniones virtuales. En este caso se vuelve a comprobar que ciertas personas hacen juicios explícitamente basados en sus deseos y experiencias personales, lo que se ve en el uso de la primera persona y, en particular, en expresiones taxativas. Otras/os agentes articulan sus discursos en torno a creencias menos establecidas, que aparecen en la forma de verbos condicionales. En estos casos, las esperanzas y las suposiciones aparecen más confundidas.

Pueden establecerse múltiples conjeturas sobre la gran variedad de posiciones sobre este tema. Es probable que surjan de experiencias disímiles: personas que tuvieron una gran cantidad de reuniones virtuales muy extensas en forma regular pueden tender a desear no continuar

con este formato, mientras que otras que emplearon la herramienta en forma eventual tal vez la vean como una oportunidad para modificar los hábitos y emplear instrumentos nuevos.

Un factor mencionado en forma positiva en muchas entrevistas es la digitalización de los procesos. Una gran cantidad de agentes espera que el proceso de virtualización de trámites habilite mantener este aspecto, que es considerado una ventaja importante que resultó del trabajo remoto:



En términos institucionales sí, yo lo que me imagino, obviamente soñando un poco y más que basándome en la realidad, me imagino, proyecto y creo que debería ser el camino de poder terminar de virtualizar muchos de los servicios. Con virtualizar me refiero a poder hacer un trabajo en muchos casos de digitalización de procesos de contenidos... (Entrevista 32).



Me parece un cambio positivo, más que nada porque todo lo que es documentación y archivo queda en formato electrónico (Entrevista 80).



... son oportunidades que tiene el Estado para mejorar todo, todo. Digamos, reducir costos, optimizar los procesos, despapelizar el Estado por el tema del GDE... (Entrevista 56).

Una cuestión significativa de este aspecto es que suele aparecer asociado a la idea de una «oportunidad» presentada por el aislamiento, y en este sentido se la menciona como una externalidad positiva, una consecuencia no buscada, pero que es ampliamente valorada. Asimismo, es destacable

que muchas personas la ponderan por causas muy distintas: la optimización de servicios, la despapelización, la documentación, entre otras.

El último aspecto cuyo sostenimiento fue mencionado en las entrevistas es la posibilidad de dar otra organización al trabajo. En particular, se mencionó la gestión por objetivos, lo que se asocia en general con la flexibilidad horaria. Sin embargo, en algunas entrevistas esta noción adoptó una forma menos precisa y se vinculó con una mejora cualitativa de los procesos sin mayores precisiones.



No se visualiza que el cumplimiento obligatorio del horario sea una ventaja, lo presencial aparece solo como una necesidad puntual y eventual en función de algunas tareas determinadas que vayan apareciendo (Entrevista 147).



Me encantaría que perduren cosas de la organización virtual, poder organizar el trabajo desde las necesidades (Entrevista 30).

Todos estos aspectos son presentados con distinto grado de certidumbre y con valoraciones diversas. Sin embargo, se observa que en la mayor parte de los casos los elementos específicos que las personas entrevistadas mencionan entre sus expectativas son considerados positivamente. Es preciso reflexionar, en consecuencia, sobre el complejo lazo entre deseos y suposiciones: es posible que las esperanzas sobre el aprovechamiento de oportunidades y el sostén de aquellas dimensiones experimentadas como favorables durante el trabajo remoto sean expresadas a veces bajo la forma de una certeza sobre lo que efectivamente continuará. Esto no implica, sin embargo, que no se hayan resaltado elementos negativos —si bien en menor medida—, bajo la forma de temores sobre su perduración o expectativas de su discontinuidad.

La idea de que el trabajo remoto perdurará en una forma reducida requiere un análisis particular. En este caso no se trata de un elemento en particular que puede perdurar, sino que se considera la configuración de una modalidad «híbrida» o «mixta» que combine presencialidad y virtualidad.

Esta situación ya se estaba dando en ámbitos determinados del Sector Público Nacional en el momento en que se desarrollaban las entrevistas. Sin embargo, las personas entrevistadas podrían tener diferentes expectativas sobre su sostenimiento, institucionalización o finalización. En los casos analizados se halló que una gran mayoría de agentes cree que se desarrollará en el futuro un sistema que combine la presencia en la oficina con el trabajo remoto. En general, esta hipótesis es descrita como una partición del tiempo: se emplearán alternativamente un formato u otro, con una gran variedad de conjeturas respecto a las proporciones.



En la mayoría de los puestos, obviamente dependiendo de cada puesto, puede ser más días o menos días de presencialidad, pero que va a haber una combinación de eso estoy seguro. La cantidad de presencialidad y virtualidad dependerá de la tarea que cada uno tenga y de que si todo el material que uno está trabajando está o no digitalizado (Entrevista 25).



... vamos a una presencialidad básica y optativa por supuesto, con el teletrabajo como forma general. Funciona bien, veo a la gente cómoda en esa situación. Puede ser una forma mixta. Creo que el esquema mixto es el camino, no veo virtualidad 100 %, pero tampoco creo que se pueda volver a una presencialidad total (Entrevista 190).

Es importante mencionar nuevamente que el momento en que la entrevista fue realizada es un factor significativo en la formación de estas expectativas. En forma implícita, puede ocurrir que los juicios sobre la viabilidad de la presencialidad correspondan a expectativas subyacentes sobre la pandemia, la posibilidad de retornar a ámbitos compartidos y la seguridad sanitaria en el ámbito laboral. Este no es, sin embargo, el único factor considerado. En la primera cita se alude a otros elementos como la digitalización del material de trabajo.

Asimismo, resulta notable la seguridad expresada en algunas ocasiones con relación a la formación de una forma híbrida de trabajo. Esta combinación resulta un escenario seguro para muchas personas, pero se ve una marcada incertidumbre respecto a la forma específica que adoptaría. Se halla también una graduación interna de gran amplitud: hay agentes que creen que habrá una mayoría de tiempo ocupado en forma presencial, mientras que otros piensan lo contrario.

Un aspecto destacado en una de las citas previas fue encontrado en múltiples respuestas: la perduración del trabajo remoto de acuerdo a las tareas o funciones específicas. En ocasiones, se postuló que la continuidad estará atada a situaciones específicas.



... tranquilamente hay muchas oficinas, muchos ministerios, que se pueden hacer cosas no solo desde el ministerio, sino desde casa. No es necesario estar todos juntos. Creo que se podría. No sé si en todos los ámbitos, pero por lo menos sí donde yo trabajo (Entrevista 16).



Después sí noté que hay mucho personal que puede trabajar en la casa y que no tiene necesidad de venir, los casos de

Comunicación, Difusión, Redes, Producción Audiovisual, que no tienen mucha necesidad de venir (Entrevista 53).

Como se desprende de las citas provistas, se observa una gran heterogeneidad entre estas respuestas. En algunos casos, se identifican áreas específicas, mientras que en otros se habla en términos generales de una división por tareas.

La última dimensión surgida entre quienes creen que se mantendrán aspectos del trabajo remoto se vincula con la forma en que se decide sobre esta continuidad. En particular, se hallaron dos opiniones encontradas: algunas/os agentes plantearon que debe ser una decisión de cada persona, mientras que otras/os pusieron el foco en la concertación o la decisión política:



En el desempeño creo que si la gente puede elegir la modalidad que prefiera y con su grupo, sin coacción, la gente va a rendir mucho mejor (Entrevista 15).



Creo que sería ideal que se pueda elegir, hay quienes no volverían nunca más al trabajo presencial (Entrevista 131).



... me gustaría que haya una instancia de acuerdos entre los distintos actores de la institución (Entrevista 133).



Me preocupa (...) que pueda ser una decisión individual. Eso sería malo, porque en los equipos es necesario el consenso (Entrevista 147).

Los razonamientos difieren en cuanto a las causas por las que un método u otro son preferibles. En la primera cita, se menciona un mayor desempeño

que podría surgir de la buena predisposición de las y los agentes, mientras que en las últimas dos se pondera el consenso y la búsqueda de acuerdos colectivos. Estas perspectivas dotan de complejidad a esta cuestión, cuya solución no es simple y que concierne a expectativas y deseos disímiles desplegados en contextos de incertidumbre.

3.1.2. «Se va a diluir completamente»

En forma contraria a los casos antes analizados, algunas de las personas entrevistadas expresaron sus expectativas de un retorno pleno a la modalidad de trabajo presencial. Esto adoptó, de nuevo, distintos grados de certidumbre; las respuestas, asimismo, incluyeron caracterizaciones variadas sobre estos escenarios futuros. Debe recordarse que estas representan una proporción reducida del total, por lo que hay una menor heterogeneidad.

En algunas entrevistas no se desarrolló un razonamiento detrás de la idea de que no se preservará el trabajo remoto:



Creo que todo se va a diluir, lamentablemente. Seguiremos en la rigurosidad de cumplir un horario y no en la eficiencia de un trabajo por objetivos, con proyectos a término. Es la mala costumbre (Entrevista 11).



Yo creo que vamos a volver a la presencialidad, no apostaría a que va a haber un trabajo *online* (Entrevista 136).

En ocasiones, esto se vio acompañado de valoraciones o expresiones de carácter emocional. En este sentido, se suelen asociar a una decepción o una desilusión. Esto será analizado con más detalle en el apartado siguiente.

En otros casos, se explicitaron razones por las que se considera que no habrá una continuidad del trabajo remoto. Una de las variables mencionadas más a menudo incluye características generales del funcionamiento del Estado o la Administración Pública Nacional:



Y lo de trabajar remoto se diluiría, no lo veo posible en el Estado, lamentablemente (Entrevista 10).



Creo que vamos a volver a la presencialidad, no sé si el Estado va a ser permeable a transitar el espacio de la virtualidad. (...). Me parece un aspecto más de lo privado que de lo estatal. (Entrevista 42).



... creo que el trabajo remoto no va a perdurar una vez que se solucione el tema de la pandemia, no lo veo por cómo funciona el Estado (Entrevista 67).

Como se puede ver, dentro de esta idea se formulan perspectivas muy distintas. Para algunas personas, las tareas realizadas en el Sector Público Nacional implican complejidades específicas que dificultan el trabajo virtual, mientras que para otras esto surge de dificultades de adaptación características de la maquinaria estatal. En otros casos, la comparación es con el sector privado, al que se considera más abierto a estos cambios, pero incluso esta mirada es fruto de opiniones contrapuestas: es planteado como algo positivo del ámbito público tanto como algo negativo.

En ciertas entrevistas se estima que habrá dificultades para mantener el trabajo remoto debido a que las empleadas y los empleados no quieren que esto se sostenga. Este juicio no es compartido por la mayoría de las personas entrevistadas, que en términos generales tendieron a

caracterizar la opinión del personal como dividida, pero surgió en algunas entrevistas asociada nuevamente al Sector Público Nacional:



La gran mayoría de los que yo trato quiere volver a la normalidad, es muy complicado trabajar de manera remota en el Estado (Entrevista 191).



... la gente les pide ir a trabajar. Esta misma compañera con la beba me pide volver, porque esta chica tiene un departamentito, un monoambiente, y ya no soporta (Entrevista 189).

Resulta de interés subrayar que en estas respuestas reaparecen menciones a situaciones personales o casos específicos, que no solían hallarse en las vinculadas a las expectativas con la misma regularidad que ante otras preguntas. De nuevo, las expectativas se hayan asociadas a las experiencias presentes, pero resulta significativa la formación de una noción sobre la opinión generalizada de las y los agentes que no necesariamente coincide en todos los casos.

Para concluir, algunas personas resaltaron el carácter temporario de los cambios atravesados. Expresaron que el retorno a la presencialidad es necesario, porque el trabajo remoto fue diseñado en un contexto de emergencia y no puede sostenerse en el tiempo:



No creo, por lo que noto, que esto vaya a quedarse, esto es pasar el momento (Entrevista 57).

Estas entrevistas suelen incluir referencias a un retorno a la «normalidad» previa a la pandemia. Esta imagen es influyente sobre muchas entrevistas y aparece a veces rechazada, pero en otros casos es

afirmada como una posibilidad real. El análisis de estas imágenes, que configuran las expectativas en el marco particular del aislamiento social, es necesario para la comprensión de los factores que condicionan dichas perspectivas.

3.1.3. «No sé qué pasará»

El último colectivo identificado es el que expresó dudas o incertidumbre respecto al futuro. Es preciso en este punto reiterar el carácter difuso y no estrictamente definido de estas agrupaciones, que se ve de modo particular en estas entrevistas. Ellas corresponden a personas que pueden haber expresado una creencia en la mayor probabilidad de un escenario determinado, pero sus respuestas retornan a la falta de certezas claras.

Este segmento se analiza con menor detalle, ya que es más dificultoso hallar rasgos que sean señalados por las y los agentes, precisamente debido a que estas/os suelen no identificar elementos particulares. En muchos casos, se describen sensaciones imprecisas que de todos modos resultan de gran interés para comprender una de las disposiciones observada en una parte del personal público.



Yo, por lo general, tengo una visión medio negativa, creo que no estoy segura de que la administración pública se vaya a adaptar a este cambio, o de que vaya a dar una bajada para que trabajemos de forma presencial, como en el caso del sector privado que ya salió la legislación, aunque todavía no se esté aplicando. No sé si se aplicará eso (Entrevista 39).



... se usa mucho la frase «el teletrabajo vino para quedarse», pero bueno, vamos a ver qué es lo que pasa, cómo se norma, digamos (Entrevista 100).



Uno no sabe cómo se volverá a la presencialidad. Y hay toda una cuestión de cuidados que se creía que iban a quedar y se está viendo que se está relajando y al final yo no sé qué va a quedar y qué no (Entrevista 167).

Se encontró una cantidad relevante, si bien reducida, de respuestas con expresiones del tipo «no estoy seguro», «no sé qué va a ocurrir», «es difícil decir qué pasará», entre otras. Es probable que estas/os agentes hayan visto frustradas ciertas expectativas, como se ve en algunas de las citas previas, y que en consecuencia mantengan una posición incierta respecto a lo que puede ocurrir.

La última de las citas provistas ofrece una perspectiva inusual que permite elaborar algunas hipótesis acerca de este tipo de réplicas. Al mencionar la cuestión de los cuidados sanitarios, realiza una asociación directa entre las expectativas del futuro y el curso de la pandemia. Esta relación, que ya ha sido mencionada en otros casos, cobra una importancia particular cuando las respuestas se centran en las dudas, ya que es probable que el contexto de crisis haya influido sobre estas personas.

Por su parte, la incertidumbre no debe necesariamente ser vista como una incapacidad para describir escenarios específicos. Una alternativa es comprenderla como una estrategia que las personas pueden adoptar, ante una situación imprevista y cuyos alcances es difícil comprender, para poder adaptarse a los cambios que puedan ocurrir.

3.2. Valoración

Este apartado final está dedicado a la evaluación que las personas realizan de los futuros esperados para el trabajo remoto. En una primera aproximación se puede considerar que esta percepción es completamente independiente de la expectativa. En otras palabras, es posible que haya personas que esperen un sostén del trabajo remoto y formulen un juicio de valor positivo o negativo sobre ello, y lo mismo ocurre con quienes aguarden un retorno pleno a la presencialidad. Más adelante se analizará con más detalle el vínculo entre ambos elementos.

Para obtener una caracterización general de la valoración que las y los agentes hacen de sus expectativas sobre el trabajo remoto, se construyó una escala de valores con cinco categorías:

1. Muy negativa
2. Algo negativa
3. Incierta
4. Algo positiva
5. Muy positiva

Para categorizar cada entrevista se buscaron palabras específicas cuya aparición permita identificar una orientación específica. Los valores extremos resultan más fáciles de clasificar: ciertos adjetivos —«fantástico», «excelente», «pésimo»— y expresiones de deseo —«ojalá nunca volvamos a la presencialidad»— denotan valoraciones claras. Los valores 2 y 4 presentan mayores dificultades, pero en términos generales se emplearon para definir las entrevistas en las que una caracterización positiva o negativa de las expectativas se ve matizada por comentarios que resaltan desventajas o ventajas, respectivamente —muchas veces

expresadas bajo la forma de una condición introducida por términos como «pero», «si bien», «aunque también», etcétera—. Por último, se consideraron «inciertos» los casos en los que la persona entrevistada se refiere explícitamente a dudas, indefiniciones, o dice «no saber» qué piensa del futuro del trabajo remoto.

De forma análoga a la clasificación sobre las expectativas, este sistema de categorías debe entenderse como un instrumento que permite obtener una imagen superficial sobre el total de la muestra. Así se pueden elaborar algunas conclusiones generales sobre las personas entrevistadas, que luego pueden ser profundizadas. En muchos casos, los matices resultan de mayor interés que los valores numéricos, sobre todo en estudios de carácter cualitativo.

Sin embargo, estos datos generales pueden ser de utilidad. Tan solo 7 entrevistas (aproximadamente el 3 %) pertenecen a la categoría «muy negativa», mientras que 25 (el 12 %) corresponde a valoraciones «algo negativa». Por su parte, 52 entrevistas (el 26 %) fueron clasificadas como «muy positiva» y 99 (el 49 %) como «algo positiva». Las 20 restantes (el 10 %) son «incierta».

Se observa una clara preponderancia de los casos positivos, que representan tres cuartos del total. Si bien es posible que se trate de un sesgo propio de la muestra, y el diseño metodológico no probabilístico impide la realización de inferencias sobre estos valores para el total de agentes del Sector Público Nacional, esta preponderancia debe ser tomada en cuenta.

Asimismo, existe cierta relación entre expectativas y valoraciones en términos cuantitativos, específicamente entre expectativas de continuidad del trabajo remoto y una valoración algo o muy positiva. Esto es esperable, dado que ambas categorías contienen una mayoría

significativa de los casos. Sin embargo, en las entrevistas con orientación «muy negativa», hay una cantidad mayor de personas que consideran que se mantendrán aspectos del trabajo remoto. Esta excepción es muy significativa y será analizada más adelante.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que esta clasificación analítica de los casos permite identificar tendencias generales, pero no permite considerar las particularidades. Es importante no confundir los agrupamientos de entrevistas en categorías con colectivos realmente existentes. En el estudio concreto de los casos se hallan matices relevantes y variaciones en las respuestas, así como la presencia de elementos valorativos en un mismo discurso que a simple vista pueden parecer incompatibles. En efecto, muchas personas presentan en ciertos momentos o ante preguntas específicas una orientación favorable en su valoración, pero se muestran pesimistas en otras ocasiones. Es preciso tener en cuenta que los juicios de valor no son homogéneos y unívocos, sino que expresan perspectivas complejas y cambiantes, a veces inciertas.

Incluso dentro de las posiciones más extremas, se encuentran importantes divergencias entre las respuestas. Al leer las perspectivas expresadas por las y los agentes se quiebra la imagen de grupos uniformes ordenados en torno a una opinión específica.



A mí el trabajo a distancia no me gustó. Si bien te da cierta comodidad, a mí no me gustó. No tengo las herramientas tampoco, me tuve que comprar una computadora en el medio del ASPO, no funciona bien, en cualquier momento la rompo y no tiene ni un año (Entrevista 57).



Me parece que la modalidad de teletrabajo en el ámbito del Estado es realmente perjudicial, casi como un prehuero de serpiente para esas ideas de racionalizar al máximo el empleo público (Entrevista 113).



La gran mayoría de los que yo trato quiere volver a la normalidad, es muy complicado trabajar de manera remota en el Estado (Entrevista 191).

En las tres citas provistas, se encuentran factores muy distintos relacionados con la valoración negativa del futuro del trabajo remoto. En la primera, se refiere un caso personal vinculado a una dificultad con las herramientas tecnológicas. En la segunda, se ofrece una perspectiva que sale del orden de lo individual y plantea problemáticas políticas asociadas a la virtualidad en el Estado. Esta persona expresó dudas sobre sus expectativas y no definió qué cree que pasará. En la tercera, también se citan razones externas a la perspectiva propia, pero surgen de la opinión de otras personas. Sin embargo, esta persona espera que se retorne a la presencialidad: su juicio negativo aparece de su preferencia personal por el sistema remoto, que piensa que no se aplicará en el futuro.

Existen razones muy dispares por las que una o un agente puede considerar en forma negativa el futuro del trabajo en el contexto de la virtualización de los procesos. Esto se ve con mayor claridad cuando se analizan casos menos decisivos en su postura negativa: aquellos que introducen condicionamientos a su opinión y mencionan ventajas relevantes.



Yo escucho que la gente no quiere volver a la presencialidad y pienso que se necesita volver. Lo cierto es que en tu casa tardás más

en hacerlo, porque tenés que consultar, llamar, pedir; en la oficina, si te equivocas, ahí nomás tenés al compañero para consultarle y que te diga cómo se corrige. Yo prefiero ir. Claro que depende del trabajo. Hay a quienes les rinde más trabajar desde la casa. A mí no. (...). Así que es todo un tema. Depende (Entrevista 19).



El teletrabajo sirvió y sirve mucho en estas situaciones, pero mi expectativa es poder volver a mi espacio como trabajadora (Entrevista 160).



No me parece lo más indicado, pero es inevitable, supongo (Entrevista 103).



No tuve problemas para adaptarme, aunque nunca trabajé en *home office* antes y al entrar, lo viví durante un mes, con las reuniones por Zoom, Drive, los teléfonos, yo ya quería volver a lo presencial (...). Yo prefiero lo presencial (Entrevista 43).

Como se observa, no en todos los casos se explicita una ventaja particular o un elemento del trabajo remoto que permita matizar la valoración de las expectativas. En la segunda cita, por ejemplo, se expresa una opinión favorable sobre el trabajo remoto y, a continuación, una valoración negativa en términos personales. En la tercera, el énfasis está puesto en el carácter «inevitable» del trabajo remoto, en el marco de una expresión desfavorable. La primera cita presenta un caso interesante, debido a que se mencionan dos variables: la opinión de otras personas y las ventajas o desventajas específicas. A diferencia de una de las personas citada previamente, se considera que la opinión de las y los agentes tiende a preferir el sistema remoto. Sin embargo, en la misma frase, la

entrevistada expresa que a pesar de esta percepción sobre «la gente», ella prefiere el trabajo presencial. A continuación, se mencionan las demoras del trabajo remoto y la idea de «rendimiento». La entrevistada distingue entre su propia experiencia y su percepción sobre lo que le ocurre a los demás.

La «preferencia» ocupa un lugar importante en estas respuestas y muchas veces elude una justificación expresa. Es probable que muchas personas no se pregunten por qué razón prefieren un sistema o el otro, sino que esto se desprenda de experiencias, valores o condicionantes específicos.

Algo similar ocurre con las entrevistas clasificadas como «algo positivas». Al analizarlas se advierte que en muchos casos la distinción con las «algo negativas» es imprecisa.



Yo creo que sí va a marcar un antes y un después (...). Y esto dejó en claro que sí se puede trabajar desde la casa. Para mí hay que pulir un montón de cosas, pero el camino es posible, o sea, y si vos lo querés realmente llevarlo a cabo de ahora en más, invertir en una buena red de conexión, buenos servidores, invertir en buenas computadoras para tu gente, un sistema que realmente funcione (Entrevista 9).



Sí, se extraña mucho volver a la oficina, verse, y por ahí compartir la parte humana sacando lo laboral, pero después en el resto no veo un cambio negativo (Entrevista 83).

En estas respuestas, más allá de los elementos específicos que se mencionen, es probable que haya una valoración un tanto imprecisa sobre la necesidad de realizar ajustes, cambios o mejoras al sistema. En

otros casos, como la segunda cita, se encuentra más bien una ausencia de valoración negativa, pero la perspectiva es relativamente difusa. Es probable que la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia haya afectado en particular a estas réplicas, que incluyen personas que tienen una experiencia positiva del trabajo remoto, pero tienden a describir sus expectativas en una forma cautelosa, si bien dentro de todo positiva.

El contraste es notorio con respecto a las respuestas definitivamente positivas. Cuando las personas expresan una perspectiva «optimista» sobre el futuro, se advierten discursos que abordan esta cuestión de manera directa.



Nos sentimos productivas, felices y protegidas. En relación con la percepción de los cambios te diría que sí; yo percibo que hay una sensación generalizada de que esto vino para quedarse. Y los compañeros, todos, están muy satisfechos (Entrevista 146).



Siendo optimista, creo que va a quedar mucho, porque creo que la virtualidad nos va a hacer más eficientes y mejores, no solo del trabajo en particular, sino de todo lo que conlleva la dinámica de trabajo (Entrevista 111).



Te digo desde mi experiencia, a mí me parece que, nosotros en el Ministerio, desconozco cómo es la situación en otros ministerios, la verdad es que estamos bastante pegados en cuánto a continuar las cosas así... (Entrevista 78).

Resulta significativo observar que, cuando la valoración es abiertamente positiva, no va necesariamente acompañada de una certeza absoluta sobre el futuro del trabajo remoto. En casi todos los casos, esta valoración

fue acompañada de una expectativa del sostén de al menos algunos aspectos de este sistema; sin embargo, las personas tienden a justificar su evaluación en percepciones y experiencias personales, e indican más una esperanza que una convicción sobre lo que sucederá.

Las referencias a la opinión generalizada en el Sector Público Nacional nuevamente aparecen como una variable que las y los agentes consideran relevante para basar sus estimaciones personales. Asimismo, se mencionan las diferencias entre las tareas realizadas en determinadas áreas como un factor que define las posibilidades de funcionamiento en forma remota.

No se encuentra una situación análoga e invertida con las valoraciones muy negativas. Si en estos casos había personas que consideraban con certeza que el trabajo remoto se abandonaría o se mantendría sin cambios, y este escenario era visto como perjudicial, las personas con valoración positiva tienden a mencionar el sostén de algunos aspectos del trabajo remoto, pero no su totalidad.

Con respecto a las respuestas inciertas, si bien es relativamente sencillo identificarlas, no resulta tan fácil tomar citas particulares que ejemplifiquen las opiniones expresadas en ellas. Esto se debe a que en muchos casos el carácter incierto surge de la yuxtaposición de perspectivas opuestas, y muchas veces las personas llegan a una conclusión de duda a partir de contraponer diferentes puntos de vista.



Se podría llegar en un futuro a implementar el teletrabajo quizá, no lo sé, pero en todo caso de manera gradual (Entrevista 22).



Yo creo que los que van a perdurar son todos aquellos trabajos que tengan relación con procesos, porque se pueden reemplazar

por el teletrabajo. Pero hay actividades que sí o sí requieren de una presencialidad, y eso es irremplazable. (...). Habría que analizarlo más puntualmente (Entrevista 166).

Cuando una persona considera que su expectativa sobre el trabajo remoto es muy positiva o muy negativa, es probable que defina esta posición en forma consciente. Quien tiene una postura incierta, en cambio, puede sostener simultáneamente distintas opiniones, o bien ir cambiando entre ellas. El contexto de incertidumbre marcado por la pandemia del COVID-19, que fue mencionado en forma explícita en diversas entrevistas, es un factor significativo de estas respuestas.

Para concluir este análisis, es necesario volver a revisar el vínculo entre la definición de expectativas más o menos concretas y el desarrollo de juicios de valor sobre estas expectativas. Como se observó, existen ciertas relaciones en las entrevistas estudiadas entre ambas variables que indican que no se trata de elementos completamente autónomos, sino que se afectan mutuamente.

En primer lugar, las expectativas de sostén de elementos del trabajo remoto y la valoración positiva suelen darse en forma conjunta en muchos casos. Estas perspectivas suelen incluir matices, reflexiones marcadas por cierta incertidumbre o la mención de desventajas del sistema. Esto permite reconocer una tendencia mayoritaria en la muestra estudiada, que no forma un colectivo con límites precisos. En segundo lugar, los casos restantes muestran una marcada heterogeneidad en torno a las expectativas y la valoración, pero también al grado de certidumbre con que estas son expresadas. Por un lado, una cantidad reducida pero relevante de agentes tiene una valoración negativa de sus expectativas vinculada a una seguridad ya sobre el mantenimiento del trabajo remoto, ya sobre el final de esta modalidad laboral. Es posible sostener la hipótesis de que los sentimientos negativos van asociados a una certeza mayor sobre

un escenario futuro que es visto en forma «pesimista», como nocivo o no deseable. Por otro lado, muchas/os agentes expresan posiciones marcadas por la incertidumbre en las expectativas, en la valoración o en ambas. El análisis de estos casos tiene dificultades específicas por la imprecisión de los términos empleados, pero es justamente esta dimensión la que debe ser tomada en cuenta. Las dudas, las indefiniciones o la sensación de «no saber qué ocurrirá» son respuestas habituales ante situaciones imprevistas de extrema complejidad, que además implican riesgos de salud para toda la población.

Reflexiones finales

Este texto comprende un estudio de las perspectivas de las y los agentes del Sector Público Nacional sobre el trabajo remoto, en particular referidas a la identificación de necesidades de capacitación y a las expectativas sobre el futuro de la organización laboral. En la primera parte se estudió la comunicación interna y la dinámica laboral, y las diferencias en el impacto de este sistema según el género.

En las entrevistas analizadas se consultó a las y los agentes por la posibilidad de implementar acciones de capacitación en el marco del aislamiento, y por las suposiciones y esperanzas sobre lo que ocurrirá en el futuro con relación al trabajo remoto. Y en todos estos aspectos, señalaron ventajas y desventajas del funcionamiento remoto del trabajo.

Si bien en cada uno se hallaron respuestas divergentes, existen algunas tendencias generales que pueden marcarse. En relación con las necesidades de capacitación se ponderaron tres áreas: las herramientas digitales, la organización del trabajo en la virtualidad y los sistemas de gestión. Con respecto a las expectativas, una mayoría de agentes espera que se mantengan aspectos del trabajo remoto y tiene una valoración positiva de los escenarios futuros esperados.

Cabe reiterar que, debido al diseño muestral de tipo no probabilístico, no es posible realizar inferencias a partir de los 203 casos estudiados. El abordaje metodológico cualitativo empleado, pese a ello, tiene virtudes específicas, ya que permite un análisis en mayor profundidad, tomando elementos particulares hallados en las entrevistas, lo que da lugar a la elaboración de hipótesis y preguntas de investigación para sucesivos proyectos de investigación. En este sentido, este trabajo representa una exploración inicial sobre los puntos de vista, las opiniones y valoraciones de las y los agentes públicos sobre el trabajo remoto.

Como se indicó en la primera parte, la consideración del Estado como una multiplicidad de espacios institucionales heterogéneos que tienen entre sí relaciones complejas es necesaria para comprender los resultados hallados. Esto se debe a que las tareas, funciones y áreas específicas en las que cada agente se desempeña dan lugar a relevantes diferencias entre las apreciaciones expresadas en las entrevistas.

Las respuestas referidas a la capacitación mostraron una apreciación altamente positiva en casi la totalidad de los casos. La realización de actividades formativas fue ponderada como un bien en sí mismo que es muy valorado por las y los agentes. Asimismo, la identificación de áreas específicas en las que este tipo de medidas puede desarrollarse puede indicar aspectos del trabajo en los que se encuentran deficiencias, fallas o elementos que es necesario mejorar. En este sentido, resulta significativo que las actividades de capacitación sean consideradas un activo capaz de prestar soluciones a dichas dificultades.

Respecto a las expectativas, se halló una mayoría de personas que esperan el mantenimiento de algunos elementos del trabajo remoto y que ven en forma positiva este escenario futuro. Esto no implica necesariamente un sostén de la virtualidad plena: en casi la totalidad de este tipo de respuestas se encontraron referencias a sistemas híbridos o mixtos, que combinen presencialidad con virtualidad, o bien la idea de que pueden sostenerse aspectos particulares de esta modalidad de trabajo. Esto se halla en consonancia con algunas investigaciones cuantitativas de diversos países (por ejemplo, Alexander *et al.*, 2021) que encontraron que las empleadas y los empleados prefieren modelos mixtos para el futuro luego de la pandemia.

Debe destacarse, sin embargo, que la mayoría de las entrevistas se realizó durante el aislamiento social y con plena vigencia del trabajo remoto, en un contexto de ascenso de los contagios del COVID-19 y,

en consecuencia, de los riesgos sanitarios. Muchas de las respuestas se encuentran influidas por estos sucesos, que pueden haber fomentado la idea de un mantenimiento del trabajo remoto. Aquellas personas que ya trabajaban parcialmente en forma presencial tendieron a tener menos certeza sobre la continuidad del trabajo remoto. Sin embargo, la valoración del futuro del mundo laboral fue mayormente positiva, más allá de las expectativas específicas y de la certidumbre sostenida por las y los agentes.

La relación entre experiencia, expectativa y valoración mostró ciertas relaciones significativas. En particular, se identificó que una proporción relativamente elevada de las empleadas y los empleados entrevistados destacó una adaptación satisfactoria al sistema remoto y espera una continuidad de este que valora positivamente. Las personas restantes pueden dividirse en un grupo con mayor incertidumbre sobre el futuro, más allá de la experiencia presente, y otro con una valoración negativa de los escenarios que espera que pueden suceder.

Los distintos aspectos analizados en este texto pueden ser continuados con futuras líneas de investigación que profundicen los resultados obtenidos o partan de ellos para obtener nuevas conclusiones de mayor alcance. En particular, la realización de estudios de orden cuantitativo, que tomen como preguntas de investigación algunos de los hallazgos de este trabajo, pueden permitir una comprobación acerca de la extensión de estos resultados al total del empleo público.

Con respecto a las necesidades de capacitación, estas pueden ser objeto de investigaciones específicas, que pueden orientarse a colectivos específicos dentro del Estado, o bien a jurisdicciones u organismos particulares, con el fin de definir qué actividades formativas pueden aplicarse. Asimismo, es posible estudiar las formas en las que la

pandemia, el aislamiento y el trabajo remoto incidieron sobre la detección de necesidades de capacitación.

Las expectativas de las trabajadoras y los trabajadores se forman en contextos particulares. La finalización del trabajo remoto en 2022 implica que ya no se puede estudiar esta etapa específica de transformación en la modalidad laboral desde un abordaje sobre las percepciones de las y los agentes. Sin embargo, todavía pueden realizarse investigaciones desde otros enfoques: el aprendizaje organizacional, el desarrollo de capacidades estatales, la normativa, entre otros. También es posible, con un marco metodológico adecuado, estudiar la memoria de las personas sobre el período de trabajo remoto. Todas estas líneas contribuyen a la comprensión integral de esta cuestión.

El trabajo remoto, en particular su adopción imprevista debida a una emergencia sanitaria, es un fenómeno complejo que implica la imbricación de una serie de procesos sociales dificultosos. El análisis de las percepciones y expectativas de las y los agentes del Sector Público Nacional sobre este fenómeno busca aportar una mirada sobre una arista de este problema.

Referencias bibliográficas

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. y Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. (Documento). McKinsey & Company. <https://fortcollinschamber.com/wp-content/uploads/2021/04/What-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work-Final.pdf>
- Banchemo, 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>
- Beuchot, M. (2015). Elementos esenciales de una hermenéutica analógica. *Diánoia, LX* (74), 127-145. <http://www.scielo.org.mx/pdf/dianoia/v60n74/v60n74a6.pdf>
- 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
- Bustamante, M. A., Campos, R. M. y Lapo, M. C. (2022). Percepción del teletrabajo de directivos y supervisores de empresas de la Región del Maule (Chile) en tiempos de la pandemia COVID-19. *Información tecnológica*, 33 (1), 157-168. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000100157&script=sci_arttext&lng=pt
- 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>
- Carraher-Wolverton, C. (2022). The co-evolution of remote work and expectations in a COVID-19 world utilizing an expectation disconfirmation theory lens. *Journal of Systems and Information Technology*, 24 (1), 55-60. <https://doi.org/10.1108/JSIT-05-2021-0085>
- DelBello, J.C. (2020). Lecciones de la educación universitaria en tiempos del COVID-19. *Debate Universitario*, 8 (16), 85-86. <https://rid.unrn.edu.ar/bitstream/20.500.12049/5433/1/debate%2016%20-2020%20version%20final-85-86.pdf>
- Delfini, M., Drolas, A., Montes Cató, J. y Spinosa, L. (2020). Lidiando con el trabajo. Impacto del COVID-19 sobre el trabajo productivo y reproductivo. *Trabajo y sociedad*, 21(35), 1-3.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712020000200005&script=sci_arttext&tlng=es

- Edquen Siesque, J. R. (2020). Trabajo remoto y desempeño laboral del personal de la fiscalía provincial de Cutervo durante el estado de emergencia-COVID 19. (Tesis de licenciatura). <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7612/Edquen%20Siesquen%20Jannette%20del%20Rosillo.pdf?sequence=1>
- 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
- 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>
- Molina Rojas, J. C., Silva Vega, M. y Gallego Osorio, J. A. (2021). Diagnóstico de estrés y satisfacción laboral en servidores públicos de Corantioquia bajo modalidad de trabajo remoto en tiempos de pandemia por COVID-19. (Tesis de especialización). <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1029/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Oszlak, O. (2014). Políticas públicas y capacidades estatales. *Revista Forjando*, 3(5). <http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/politicas%20publicas%20y%20capacidades%20estatales.pdf>
- Sáenz Guevara, R. B. (2020). Trabajo remoto y los procesos de subsidio en Autoridad de Transporte Urbano durante la pandemia del COVID 19, Lima 2020. (Tesis de licenciatura). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64972/S%C3%A1enz_GRB-SD.pdf?sequence=1
- 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.

- 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>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. y Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63 (7). <https://doi.org/10.1111/APPS.12290>
- Zapata Solá, A. y Rosario Hernández, E. (2021). La actitud hacia el trabajo remoto y un análisis con algunas variables organizacionales y sociodemográficas. *Ciencias de la Conducta*, 36 (1), 30-48. <https://www.cienciasdelaconducta.org/index.php/cdc/article/download/36/41>

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 96 - 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