



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El teletrabajo en el ex Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina durante el periodo de pandemia : covid-19 caso Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario

Autores (en el caso de tesis y directores):

Luciana Cisilino

Ramiro Coelho, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2024

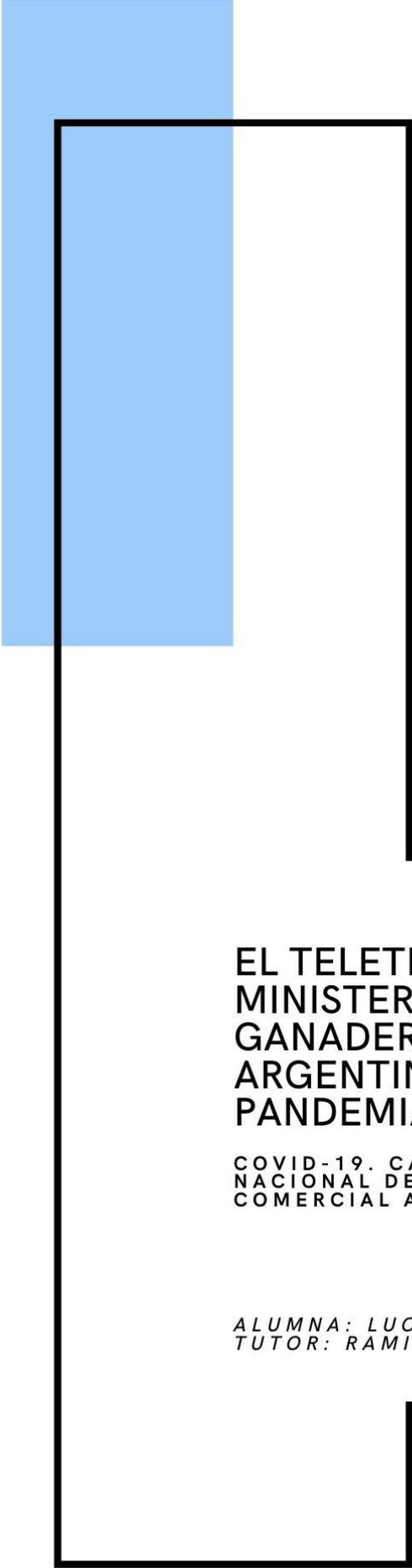
Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





**EL TELETRABAJO EN EL EX -
MINISTERIO DE AGRICULTURA,
GANADERÍA Y PESCA DE LA NACIÓN
ARGENTINA DURANTE EL PERÍODO DE
PANDEMIA**

**COVID-19. CASO: DIRECCIÓN
NACIONAL DE CONTROL
COMERCIAL AGROPECUARIO**

*ALUMNA: LUCIANA CISILINO
TUTOR: RAMIRO COELHO*

Gracias

A mi mamá Ercilia que desde donde sea que esté siempre me da las fuerzas para seguir.

A mi papá Oscar que se desvive por que no me falte nada y me banca en todas.

A mi hija Josefina, por haber entendido que sacrificar horas juntas era para algo que nos haría feliz a las dos y me decía “mami, si estás estudiando me pongo los auriculares para no molestar”.

A mi sobrina Maia, que siempre creyó en mí aún cuando no sabía para dónde correr y me alentó día a día a llegar hasta acá.

A mi tutor Ramiro, porque me supo guiar y me brindó toda su generosidad.

A mis compañeros de trabajo, que nunca pensaron que “no seguir” era una opción y me impulsaron a continuar sin importar cuánto tardara o costara el proceso.

A mí, porque a pesar de mi edad, las piedras en el camino, los problemas de la vida diaria y el cansancio de la rutina, conseguí llegar a éste día que tanto soñé y por el que tantas veces me caí y me levanté.

Luciana Cisilino

Índice

Presentación	3
Metodología	7
Consideraciones generales. Conceptos	9
<i>Caso MAGYP - DNCCA: Efecto del teletrabajo en la socialización laboral</i>	19
<i>Teletrabajo, TICS y situación económica</i>	29
<i>Teletrabajo: ¿qué pasó en otros países?</i>	31
<i>Caso venezolano</i>	31
<i>Caso chileno</i>	32
<i>Caso brasilero</i>	34
<i>Impacto en la vida cotidiana y en la comunicación</i>	35
<i>Regresar a la oficina</i>	43
<i>Conclusiones</i>	54
<i>Bibliografía</i>	58

1- PRESENTACIÓN

En diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei, China, surgió una enfermedad de tipo respiratoria y de carácter agudo que se extendió rápidamente por el mundo, con efectos impensables y que se conoció con el nombre de COVID-19.

El año 2020 inició con la irrupción de una pandemia que modificó la vida cotidiana en todos sus aspectos. El 11 de marzo de ese año, se denominó mundialmente como Covid-19, una pandemia: “epidemia que se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo y que, generalmente, afecta a un gran número de personas” (Organización Panamericana de la Salud, 2020, p.7). Frente a la voz de alerta de la propia Organización Mundial de la Salud, los Gobiernos alrededor del planeta se vieron en la ineludible obligación de prepararse para un escenario desconocido, que los llevaría a tomar decisiones radicales e indefinidas en el tiempo, para proteger a sus ciudadanos.

Se dispuso unilateralmente lo que fue llamado confinamiento, que implica limitaciones en la libertad de circulación de los ciudadanos, y suspensiones de la actividad comercial y educativa; autorizándose únicamente las actividades relacionadas con los bienes de primera necesidad. Entre las disposiciones que se fueron previendo se destacan el distanciamiento físico o social, el aislamiento y la cuarentena.

Esta pandemia Covid-19 incidió abruptamente en la comunicación diaria y uno de los ámbitos afectados fue el laboral, donde la interacción personal es un elemento facilitador y potenciador del trabajo que contribuye a que las empresas privadas y los organismos del estado puedan consolidar su cultura organizacional.

El concepto de cultura es amplio y complejo. Abarca las creencias, valores, normas, costumbres, comportamientos, arte, religión, idioma y otras manifestaciones compartidas por un grupo de personas. Todo esto da

sentido al mundo que rodea a una sociedad, comunidad o grupo y refiere a la forma en que se comunican, interactúan y transmiten conocimientos y tradiciones.

Siguiendo a Raymond Williams, propongo comprender la cultura desde un punto de vista inclusivo y socialmente contextualizado. En su libro “Cultura y Sociedad” (1958) el autor establece que la cultura abarca un conjunto de prácticas reflejadas en formas de vida concretas que se desarrollan en momentos y lugares determinados. La cultura no es estática sino que se mueve y evoluciona cien por ciento ligada a la vida cotidiana de las personas.

En el contexto de una organización o empresa, la cultura se refiere a las normas no escritas, creencias y valores compartidos que influyen en cómo los trabajadores se comportan, se comunican y deciden cosas. Esta cultura es única en cada lugar y puede cambiar y adaptarse según se vayan modificando las circunstancias internas y externas.

La cultura organizacional es una especie de personalidad colectiva que define cómo los empleados interactúan entre sí, moldea la forma en que ellos se comportan y relacionan e impacta en la productividad y la satisfacción laboral.

Edgar Schein, pionero en el campo de la cultura organizacional, la define como:

“Un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado a ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros”.
(Schein, E., 1988, p. 25, 26)

Enfrentarse con un problema inesperado e influyente como el del COVID-19, no solo modifica la “cultura organizacional” sino que además, incide en el “proceso de socialización laboral”, como lo refiere Gracia (Gracia, F., 2009),

aquel por el que “las personas van adquiriendo progresivamente los conocimientos, habilidades, actitudes valores y conductas útiles para su inserción laboral y para el posterior desempeño del trabajo” (Gracia, F., 2009. p. 2). En tiempos de pandemia, y en relación con la medida de distanciamiento físico, se modificaron aspectos de la cultura organizacional y surgió con mucha fuerza el “teletrabajo” que ha sido definido como:

“Una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”. (Unión Europea, 2002, p. 1)

Esta forma de realización del trabajo ya existía con anterioridad; no obstante, su aplicación no había sido generalizada dentro de la cultura de las organizaciones y repentinamente se convirtió en una práctica necesaria, no sólo en el ámbito de las actividades privadas, sino que fue más allá, introduciéndose su aplicación en la Administración Pública Nacional. En este sentido Argentina, atendiendo el panorama global, a través de la Secretaría de Gestión y Empleo Público adoptó un marco normativo aplicable a la contingencia. La Resolución N.º 3 del 13 de marzo de 2020, establece en su art. 3º que los agentes puedan cumplir con sus tareas habituales u otras análogas desde su hogar o remotamente en un contexto de buena fe contractual. En idéntico sentido, el Jefe de Gabinete de Ministros dictó la Decisión Administrativa N.º 390 del 17 de marzo de 2020 cuya temática refiere al mecanismo para el otorgamiento de licencias y el trabajo remoto. Y, por último, más recientemente se promulgó la Ley 27.555 de Teletrabajo, para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. La ley de teletrabajo entró en vigencia el 1 de abril de 2021.

Con esta modalidad forzosa de “trabajo remoto” se comenzó un nuevo y desafiante recorrido. A pesar de las circunstancias adversas, el trabajo a distancia se presentó como una solución positiva, permitiéndole a la Administración Pública Nacional (APN) mantenerse activa.

El presente trabajo se ocupa de analizar cómo las nuevas formas de comunicación generadas por el teletrabajo incidieron en la socialización laboral y la cultura organizacional durante la Pandemia Covid-19 en el ámbito del ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, más estrictamente en la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario. También, se analizarán los impactos en la vida cotidiana de los trabajadores (por ejemplo: división de tareas entre hombres y mujeres en relación al cuidado de los hijos u organización de los tiempos dedicados al trabajo y al ocio) y la manera de comunicarse entre ellos y las autoridades.

Bajo estas premisas, la investigación de la tesina que propongo será estructurada en los siguientes capítulos. El primero, se referirá a las consideraciones generales y conceptuales del teletrabajo dentro de la cultura organizacional del ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, durante la pandemia Covid-19. El segundo apartado, abordará el efecto del teletrabajo en la socialización laboral, en este ex - Ministerio y en la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario, durante la referida pandemia. Y el último capítulo, y no por ello menos importante, sino todo lo contrario, analizará el impacto de todo este proceso en la vida cotidiana y en los flujos de comunicación y relaciones entre los trabajadores y entre ellos y sus autoridades. Lo que conducirá a conclusiones y recomendaciones sobre la problemática de estudio frente al retorno a la presencialidad de manera responsable, que enfrenta a la Administración Pública a un nuevo desafío.

El objetivo general de la investigación será analizar el impacto que tienen los modos de comunicación del teletrabajo en la vida cotidiana de los trabajadores y en los flujos de comunicación, en la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario del ex - Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca, durante la pandemia Covid-19. Esto permitirá identificar el impacto que tiene el uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información impuestas por el teletrabajo en la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario en un contexto de cambio repentino generado por la pandemia y analizar y comprender cómo las relaciones comunicacionales que impone el teletrabajo impactan en las relaciones entre los trabajadores, con sus

superiores y en la vida cotidiana de todos ellos influenciando en la cultura organizacional de la Dirección.

2- METODOLOGÍA

En la presente tesina de investigación la metodología consistirá en un análisis documental y descriptivo que recoge información de distintos soportes. Textos teóricos relativos a los conceptos básicos a desarrollar (teletrabajo, cultura organizacional, socialización laboral, TICS), participación en charlas y disertaciones sobre el tema dadas por el INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública) virtualmente durante la pandemia, análisis de comunicaciones vía mail, estudio de Resoluciones gubernamentales emitidas durante la pandemia, entre otras fuentes de información me permitieron obtener, analizar, interpretar y comparar distintas aristas del tema planteado.

Lo que se busca es describir los efectos generados con la incorporación del teletrabajo en organismos públicos a través de una especificación de sus características, propiedades y rasgos analizando también las razones que provocan este suceso y buscando entender la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas involucradas.

Para aportar confiabilidad a la investigación, especialmente en lo relativo al desarrollo y delimitación del marco teórico de la misma, revisé fuentes documentales generales, observando luego teorías, conceptos y autores que se refieren al teletrabajo con la finalidad de avanzar sobre los objetivos de la tesina analizando los datos y referencias que permitan concluir sobre el impacto del teletrabajo en la APN.

Por último, realicé entrevistas semiestructuradas a los empleados de la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario, del ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, quienes son el universo de la presente tesina. Entrevisté a un grupo seleccionado de trabajadores de cada

una de las cinco áreas de la Dirección (Gestión de la información, Fiscalización, Legales, Administración y Matriculación) quienes con su testimonio permitirán reforzar, afirmar o refutar lo planteado en el cuerpo de la tesina.

A través de estas preguntas traté de buscar información entre los trabajadores acerca de la experiencia repentina de tener que organizar la oficina en casa y cómo ello afectó sus formas de interacción comunicacional con sus pares y superiores. Son entrevistas semi-estructuradas ya que si bien hay una guía de preguntas iguales para todos, éstas permiten respuestas amplias y flexibles que ayudan a profundizar los temas. Lo consultado fue:

- * ¿Cómo te enteraste que tenías que empezar a teletrabajar?
- * ¿Conservaste tu horario de trabajo oficial?
- * En caso de tener hijos en edad escolar, ¿Cómo articulaste el trabajo con los horarios y tareas del colegio?
- * En caso de tener hijos sin edad escolar, ¿Cómo articulaste el trabajo con los juegos y tareas de los niños?
- * ¿Cómo articulaste el trabajo con las tareas cotidianas?
- * ¿Cómo te comunicabas con tus compañeros/as? ¿Y con tu jefe/a?
- * De ser posible elegir entre teletrabajo y trabajo presencial ¿cuál elegirías y porqué?
- * ¿Qué extrañabas y qué no de la presencialidad?

También los mails institucionales permiten analizar cómo desde la Dirección General de Recursos Humanos del ex - Ministerio en general y desde cada Dirección en particular (en este caso la Dirección que nos compete) se fueron comunicando informaciones y brindando consejos de cuidados y prevención del virus hasta el momento del retorno a la presencialidad.

3 -CONSIDERACIONES GENERALES. CONCEPTOS

Las necesidades comunicacionales del entorno laboral van haciendo flexible y permeable la cultura a nivel organizacional (Schein, E.,1988). La inclusión de las tecnologías de la comunicación y la información (TICs), ha ganado espacio por la incorporación de destrezas que permiten pensar que lo que hasta el momento precisaba 100% de la presencialidad de los trabajadores en las oficinas, hoy pueda hacerse desde el hogar sin descuidar la productividad, la eficiencia o la calidad de los servicios.

Así, se han perfilado modalidades distintas de prestación de servicios, como el teletrabajo (Unión Europea, 2002), que permite realizar las tareas a distancia o de manera remota, promoviendo comunicaciones efectivas (Brandolini, A., Gonzalez, M. y Hopkins, N, 2009), convirtiéndose en un campo profuso de investigación, dentro de la socialización laboral (Gracia, F., 2009).

Sin embargo, en ocasiones los cambios sociales se generan súbitamente y la adaptación a ellos se acelera; tal es el caso, de lo sucedido en el año 2020, debido a la emergencia sanitaria mundial: la pandemia Covid-19, que alteró el habitual ejercicio del trabajo, tanto en el sector privado como en la Administración Pública.

La pandemia COVID 19 (Cuero, C., 2020) sin duda enfrentó al mundo a una situación inesperada de manera excepcionalmente rápida. Dentro de este contexto todas nuestras relaciones y rutinas cotidianas, como eran conocidas hasta entonces, se modificaron de manera abrupta y tuvimos que acostumbrarnos obligadamente a distanciamientos sociales, cuarentenas, aislamientos y también a amigarnos con un sinfín de nuevas costumbres que nos protegieran del virus.

Esto no deja afuera el ámbito laboral que, en el caso del ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, tuvo que reorganizarse casi de un día para el otro para poder seguir en actividad, pero con la modalidad de teletrabajo (Organización Internacional del trabajo), conciliando el cumplimiento de las responsabilidades laborales con las transformaciones sociales. Es por eso

que analizar el mismo, su incidencia en la cultura laboral (Schein, E., 1988) y en el proceso de socialización laboral (Gracia, F., 2009), el uso masivo de ciertas tecnologías de comunicación e información y el impacto de todo esto en la vida cotidiana y en las formas de comunicarse (Brandolini, A., Gonzalez, M. y Hopkins, N, 2009) serán los principales conceptos a desarrollar en la tesina, tal como se detalló en la descripción de la propuesta.

Empecemos por algunas definiciones que son básicas para enfocarnos en el análisis.

El fenómeno del “trabajo” se desarrolla como un concepto sociológico que surge en la Antigüedad, pero que muta de modo constante en los distintos estadios de la Historia. El verbo *tragiculare* o *tripaliere* desde Italia, significaba “hacer sufrir”. El sufrimiento, cualquiera que fuera, implicaba un trabajo (por ejemplo, el denominado “trabajo de parto”). El término se mantuvo por el mismo camino – el del sufrimiento – hasta fines del siglo XVI, cuando comenzó a cobrar un rol protagónico la cuestión de la “eficacia productiva” como elemento esencial para una configuración acabada del concepto. Un siglo después, el eje en el hombre como elemento constitutivo de la actividad se desplaza por completo, siendo la nueva acepción algo similar a lo que hoy conocemos por “hacer trabajar el dinero”. Ya para el siglo XIX, formarían parte del trabajo los animales y las máquinas.

Lo cierto es que, si bien no puede determinarse un concepto previo al latín del fenómeno del trabajo, ello sucede justamente porque en la escala social griega primero y romana después, los esclavos que constituían la fuerza de trabajo más importante de la sociedad eran tan rechazados por el resto de la comunidad, que siquiera se consideraba su actividad como “trabajo”. Aquello que hoy consideramos tal, estaba reservado a seres inferiores, que debían relegar su autonomía y voluntad en favor de terceros. En cambio, los griegos hablaban de *ergon* para referirse a las “tareas” que realizaban aquellos que transformaban una materia prima en un producto final, como podría suceder con la confección de un plato a partir del barro. De este modo, los griegos

dieron al “trabajo” una acepción positiva, distinta a la del sufrimiento y aún más antagónica al esclavismo.

Lo cierto es que el “trabajo libre” como existe en nuestros días es el fruto del Derecho Romano: la conversión de esclavos en libertos y la pérdida de potestad de vida o muerte de los discípulos en manos del amo convierte a los libertos en trabajadores, no solo físicos, sino también como burócratas en la Justicia y empleados asalariados en las ciudades y templos – desplazando, entonces, el eje en las tareas manuales en la concepción del “trabajo” llano, para extenderlo a actividades intelectuales. Conforme veremos más adelante, el significado del trabajo para la sociedad actual se presenta, además, como un conjunto de creencias, valores y actitudes hacia el trabajo que poseen las personas. Este conjunto de creencias, valores y actitudes se aprende antes –“socialización para el trabajo” – y durante el proceso de socialización en el trabajo, mutando en función de variables individuales, de las experiencias personales que uno vive antes de incorporarse al mundo laboral, y de aspectos situacionales y de las propias experiencias que se producen en el contexto laboral y organizacional una vez uno entra a trabajar.

Dando un paso más adelante, y acercándonos al tema que nos compete nos encontramos frente a la implementación a mi entender masiva del teletrabajo. La noción de “teletrabajo” fue creada por el ingeniero de la NASA Jack Nilles algunos cuantos años atrás, en 1973. Casualmente, el “telecommuting” – como él lo llamará en 1976 en su libro “Telecommunications-Transportation Tradeoff” – (Nilles, J., 2007) también nace de una crisis. Para 1973, en casi todo el mundo se desarrollaba una grave dificultad en la provisión de combustible ante la decisión de varios países del golfo pérsico de no exportar petróleo a países occidentales como consecuencia del apoyo de estos últimos a Israel en la Guerra del Yom Kippur y a modo de represalia por parte del bloque árabe. Como consecuencia del bloqueo, los precios del petróleo aumentaron, obligando a los países a nacionalizar empresas petrolíferas y desarrollar energías alternativas. Ante esta situación, Nilles declaró que *“si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados*

Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo". (Nilles, J., 2007). Entonces, definió al teletrabajo como la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador, en lugar del trabajador al trabajo. Varios años más tarde, Jorbi Buirra lo definirá como una forma de trabajo que se realiza fuera de los espacios habituales en que el mismo suele desarrollarse y que requiere – inevitablemente – la implementación de las telecomunicaciones (Buirra, J., 2012).

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, como se la denomina, el teletrabajo es una herramienta fundamental ya que permite aprovechar las nuevas tecnologías sin necesidad de incurrir en, por ejemplo, las limitaciones geográficas de los viajes frecuentes. Se está transformando la manera en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos y hay que saberlo capitalizar positivamente en el presente y para el futuro.

Entiendo, entonces, que el teletrabajo posee dos cuestiones fundamentales en su concepción: primero, que irremediamente requiere que la actividad laboral se desarrolle – al menos parcialmente – desde una ubicación diferente a la sede de la empresa, la oficina del Ministerio o el salón de clases; es decir, desde una ubicación diferente a la habitual; y, secundariamente, que el medio de trabajo sea algún tipo de las modernas tecnologías de la comunicación y la información.

Las llamadas "TICS" conforman un movimiento social histórico con un impacto innegable. Actualmente, se conforman de un conjunto de tecnologías que permiten acceder, producir, tratar y comunicar la información presentada en diversos formatos combinando texto, sonido e imagen. (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2016). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son una herramienta esencial para el desarrollo laboral, educacional y productivo en general. Automatizan tareas frecuentes; integran y agilizan procesos de negocios y educacionales; colaboran en la interacción con los consumidores, proveedores, profesionales y aprendices; y contribuyen a la vinculación con otras organizaciones y a la innovación. La mayor expresión de este tipo de tecnologías en la era actual, puede apreciarse en las plataformas de trabajo

digitales que agrupan tanto al trabajo colaborativo – que usualmente se refiere a actividades o servicios que se realizan en línea, independientemente de dónde se sitúe la persona del trabajador – y el trabajo “a pedido” a través de aplicaciones – por ejemplo UBER o WABI. (Belandria, P., 2019).

Lo cierto es que el valor de las TICS en el contexto al que nos toca referirnos no depende de las capacidades computacionales o tecnológicas en sí, sino más bien de la habilidad de los agentes que conforman la relación laboral para vincularlas a la invención de nuevos procesos, procedimientos y estructuras de organización en el ámbito del teletrabajo. (Brynjolfsson, E. y Hitt, L., 2000). Sobre esto, sucede que la aplicación de las TICS al proceso productivo genera una modificación en las condiciones en que se jerarquizan y ordenan las organizaciones, lo cual repercute directamente, entonces, en el fenómeno de la sociabilización laboral.

La sociabilización, en su aspecto más general, se definiría como un proceso a través del cual los individuos son llevados a desarrollar conductas dentro del espectro de lo que resulta aceptable para la mayoría dentro de un ámbito específico como por ejemplo la introducción en los individuos de valores, creencias, normas y aspectos que delimitan la vida en sociedad. En el ámbito laboral, estos aspectos se verán delimitados al entorno del trabajo y serán funcionales a él. Así, “(...) *la socialización laboral hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y conductas útiles para su inserción laboral y para el posterior desempeño del trabajo*” (Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996). En Argentina, en el marco del teletrabajo, la Ley 27.555 del Régimen Legal del Contrato de Trabajo definió en su artículo 11 la cuestión de la “capacitación” como ejemplo cabal del rol de la sociabilización en las organizaciones. En ella, manifiesta que “*El empleador deberá garantizar la correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral (...)*”. La cuestión es clave para comprender el rol de las tecnologías a la hora de lograr la eficacia productiva del empleado en su

ámbito laboral, puesto que sin sociabilización laboral no sería factible un desempeño óptimo, aún más en una etapa de cambio y adquisición como la que supuso la pandemia. Ahora bien, la sociabilización laboral de ningún modo resulta unidireccional: el trabajador sienta también sus reglas en cuanto influye al empleador a través de sus solicitudes, que se ven – si son bien receptadas – en derechos. Ello se observa en los artículos 5, 6, 7 y 8 de la antes mencionada ley, cuando se delimitan las jornadas laborales y se crean derechos especiales para sujetos con necesidades específicas. Así, se crea un marco de sociabilización que atañe al empleador con la misma fuerza que al trabajador, constituyéndose una influencia mutua y constante. En el mismo orden de Prieto, está claro que en el ámbito laboral la mayor influencia se produce desde la organización hacia el individuo, de forma que la organización transmite las pautas y el individuo es quien asume esa influencia.

Como fue referido al abordar el fenómeno de la sociabilización laboral, la asimilación organizacional es el proceso activo por el que un individuo se integra en la realidad o cultura de una organización. Las organizaciones se esfuerzan en impartir pautas de trabajo y los trabajadores, como individuos, intentan adaptarse a ellas pero también buscan modos de satisfacer mejor sus necesidades. Es un proceso dinámico. En consonancia con ello, las culturas organizacionales son creadas por líderes – o más comúnmente llamados “jefes” – que coinciden en presunciones básicas o creencias que son compartidas de modo inconsciente con otros líderes de empresas, y que son enseñadas a los nuevos miembros de modo que éstos las adopten en aquel contexto (Schein E., 1988),

De este modo, las intenciones, presunciones y valores individuales de los líderes se convierten en definiciones compartidas y validadas consensualmente por todos los miembros del grupo (Schein E., 1998).

Entonces, la cultura organizacional supone la sociabilización: los individuos parte de la organización deben contar con cierto grado de adaptación, para lo cual las empresas capacitan y adoctrinan a su personal de modo que aquellos sean productivos para la misma, pues ese es el fin principal de este

proceso. Además, la cultura resuelve problemas básicos en los grupos respecto de su supervivencia y adaptación en el medio en que se desarrollan y en la integración de los procesos internos.

La cultura organizacional, en el contexto del Covid y el teletrabajo, adquiere una relevancia aún mayor debido a los cambios drásticos que las empresas y organismos han experimentado en su forma de operar. La cultura organizacional, en aquel contexto, se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de una organización, que influyen en la forma en que los empleados se relacionan entre sí, toman decisiones y llevan a cabo su trabajo.

Dentro del marco temporal actual, donde el teletrabajo se ha convertido en la norma para muchas organizaciones, la cultura organizacional juega un papel fundamental en la cohesión, el compromiso y el desempeño de los empleados. A medida que las interacciones cara a cara disminuyen y se reemplazan por comunicaciones virtuales, es crucial que la cultura organizacional se adapte a esta nueva dinámica, fomentando la confianza, la colaboración y el sentido de pertenencia entre los empleados, a pesar de la distancia física. Esto implica establecer canales de comunicación efectivos, promover la transparencia y brindar apoyo a los empleados para que se sientan conectados y respaldados en su trabajo remoto. Además, la cultura organizacional también puede influir en la forma en que los empleados se adaptan a los desafíos y cambios repentinos causados por la pandemia. Una cultura que promueva la flexibilidad, la innovación y la resiliencia puede ayudar a los empleados a ajustarse a las nuevas demandas y encontrar soluciones creativas a los problemas que puedan surgir.

Es importante destacar que la cultura organizacional en el contexto del Covid y el teletrabajo no se limita únicamente a la gestión de la comunicación y la adaptación al trabajo remoto, sino que también debe abordar aspectos relacionados con el bienestar de los empleados. Esto implica prestar atención a la salud mental y emocional de los empleados, proporcionando recursos y apoyo para hacer frente al estrés y la incertidumbre. La cultura organizacional resulta crucial para mantener la

cohesión, el compromiso y el desempeño de los empleados en un entorno virtual. Una cultura que promueva la confianza, la colaboración, la flexibilidad y el bienestar de los empleados contribuirá a una transición exitosa hacia el trabajo remoto y permitirá a las organizaciones enfrentar los desafíos de manera efectiva en estos tiempos difíciles.

Para todo ello, considero relevante tener en cuenta puntos esenciales que componen el efectivo desarrollo de la cultura organizacional en el contexto de la pandemia. En primer lugar, la comunicación efectiva. En un entorno de trabajo remoto, la comunicación se convierte en un elemento crucial para mantener la cohesión y la alineación dentro de la organización. Es importante establecer canales de comunicación claros y eficientes, promover la apertura y la transparencia en la información compartida, y fomentar la comunicación bidireccional para que los empleados se sientan escuchados y puedan expresar sus preocupaciones o ideas.

Tomo aquí la idea del lenguaje como acción y la interpretación activa o generativa del lenguaje. La “Teoría de la Acción Comunicativa” de Jurgen Habermas, sostiene que gran parte de la actividad humana se basa en la comunicación y que la comunicación efectiva es fundamental para la cooperación social y el entendimiento mutuo de modo de alcanzar acuerdos y coordinar actividades. En lo que él denomina “mundo de la vida” es donde las personas interactúan a través de la comunicación y donde se construye el entendimiento común. Incluye el lenguaje, las normas sociales, las creencias y las experiencias compartidas.

Por su parte, Fernando Flores, plantea su “Teoría de las Conversaciones” según la cual éstas juegan un papel fundamental en la coordinación de las acciones humanas y en la construcción de la realidad compartida. Las conversaciones no solo transmiten información sino que también generan compromisos y acciones conjuntas.

Gracias a estos aportes, las organizaciones comenzaron a vislumbrarse como “redes de conversación”, es decir, sistemas sociales compuestos por individuos que se comunican y coordinan sus acciones a través de conversaciones en las que negocian y acuerdan actos a realizar.

En los tiempos en que la comunicación es crucial, entenderla como punto de partida de un proceso activo y productor de acciones fue clave para mantener fuertes los lazos entre los trabajadores durante la pandemia.

Por ello, fue preciso la creación de una comunidad virtual sólida. Esto implica promover actividades sociales y de networking en línea, organizar reuniones informales virtuales, celebrar logros y reconocimientos a través de plataformas digitales, y fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo.

Los roles de liderazgo y apoyo cobran un papel fundamental en tiempos de incertidumbre; y el liderazgo desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Los líderes deben ser modelos a seguir, brindar orientación clara y apoyo emocional a los empleados, promoviendo una cultura de confianza, empatía y resiliencia. Esto implica fomentar la flexibilidad, adaptarse a las necesidades individuales de los empleados y demostrar empatía hacia los desafíos personales que puedan surgir.

Así, en la comunicación con los superiores, no debe considerarse al lenguaje como mero transmisor de información de un emisor a un receptor pasivo. Estos últimos desempeñan un papel activo en la construcción del significado ya que, como dije arriba, el lenguaje es generativo.

La cultura organizacional debe fomentar el aprendizaje y desarrollo continuo, promoviendo la formación en línea, el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre los empleados, y fomentar una mentalidad de mejora constante. Al invertir en el crecimiento y desarrollo de los empleados, se fortalece la cultura de la organización y se mejora la adaptabilidad ante los cambios. Dentro de este contexto, resulta un desafío para la cultura organizacional establecer un equilibrio entre trabajo y vida personal para sus empleados, pues el trabajo remoto puede difuminar los límites entre la vida laboral y personal, lo que puede llevar a un agotamiento y desgaste emocional. Aún así, la cultura organizacional puede desempeñar un papel crucial en la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Esto implica establecer políticas y prácticas que

fomenten horarios de trabajo flexibles, promoviendo la desconexión digital y evitando la sobrecarga de tareas. También implica promover la importancia del bienestar personal y el autocuidado, alentando a los empleados a establecer límites claros y a buscar un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y su calidad de vida.

El cambio de cultura organizacional implica la necesidad de “*desarrollar nuevas competencias para el trabajo remoto, como la autodisciplina, la motivación, la capacidad de resolver problemas de manera autónoma, el trabajo por objetivos y el manejo de equipos mixtos y remotos*” (Organización Internacional del Trabajo), sumado esto a la ética, la responsabilidad, la empatía, la sociabilidad, la facilidad de comunicación, la escucha activa, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, la creatividad, el espíritu de servicio, etc. Todo esto es lo que se denomina habilidades blandas, importantísimas para el contexto del teletrabajo. Así, éste debería optimizar el tiempo, reducir el espacio laboral, aumentar la motivación, ahorrar costos de desplazamiento, conciliar la vida familiar con la social y la laboral, incrementar la productividad y disminuir el ausentismo laboral. Hay que correrse de un modelo jerárquico y vertical de la comunicación e incorporar a los trabajadores en la recreación de la cultura y el proyecto organizacional.

La pandemia nos enfrentó a un desafío casi inmediato de cambio cultural profundo porque hubo que redefinir nuevas formas de organizar el trabajo, las rutinas, los horarios, las formas de comunicarse, entre otras cosas (Bardauil y Peroche, Cuadernos del INAP, N° 55). De un día para el otro literalmente el universo laboral cambió.

4 - CASO MAGYP-DNCCA: EFECTO DEL TELETRABAJO EN LA SOCIALIZACIÓN LABORAL

Viendo las organizaciones como redes conversacionales, constructoras de identidad y cultura, el desarrollo de las competencias comunicativas de sus trabajadores es clave para construir lazos de colaboración para el logro de objetivos comunes y constituir una identidad sólida que les dé bienestar dentro del contexto de incertidumbre vivido.

Con la pandemia como escenario, la comunicación en el ámbito del ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina desempeñó un papel crucial para mantener la operatividad y la coordinación entre los trabajadores, así como para establecer una conexión efectiva entre ellos y sus jefes. A medida que se implementaron medidas de distanciamiento social y se fomentó el teletrabajo, la comunicación se convirtió en un elemento fundamental para mantener la cohesión, la productividad y el flujo de información dentro de la institución.

La transición al teletrabajo planteó desafíos significativos en términos de comunicación, ya que se debieron establecer nuevos canales y mecanismos para facilitar la interacción y el intercambio de información. La implementación del uso de herramientas de comunicación en línea, como plataformas de videoconferencia, correos electrónicos y mensajería instantánea, para mantener la comunicación entre los trabajadores ha sido crucial. Estas herramientas permitieron la realización de reuniones virtuales, tanto entre dos personas como en grupo, para abordar asuntos de trabajo, compartir actualizaciones y alinear objetivos.

Nos encontramos con lo que se podría denominar una red conversacional virtual. La comunicación ya no es “cara a cara”, aún cuando los rostros se ven en una videollamada o un meet, no es lo mismo que la presencia física de los cuerpos interactuando. Cambian las acciones cuando la comunicación

es virtual, está mucho más abocada a las palabras y eso culmina en un cambio en la socialización laboral ya que se adquieren nuevas habilidades de comunicación que antes de la pandemia no se tenían.

En cuanto a la comunicación entre los trabajadores y sus jefes, la pandemia y el teletrabajo exigieron una comunicación más fluida y constante para asegurar la coordinación y el apoyo adecuados. Los jefes tuvieron la responsabilidad de establecer canales de comunicación abiertos y accesibles para que los empleados pudieran plantear inquietudes, recibir orientación y mantenerse informados sobre los cambios en las políticas y los procedimientos.

En este contexto, la comunicación efectiva y transparente resultó fundamental para mantener a los trabajadores informados sobre las decisiones y medidas tomadas por la institución en respuesta a la pandemia. La transparencia en la comunicación ayudó a disipar la incertidumbre y a generar confianza en los empleados, al tiempo que les proporcionó las herramientas y la información necesarias para adaptarse a los cambios en su entorno laboral.

La cultura organizacional se adapta según se modifican las circunstancias internas y externas. En tal sentido, la escucha activa (que es la que se adapta a los cambios) busca una cultura que intenta generar autodisciplina y la empatía necesaria entre empleados y jefes.

Tal como vengo planteando, esto indefectiblemente implica correrse de la visión unidireccional y piramidal de la comunicación. El aporte de la comunicación al cambio organizacional frente a un contexto que así lo demanda no debe asociarse solamente a la formulación de mensajes clave o a la circulación de cierta información sino más bien a desatar conversaciones, discusiones, diálogos, intercambios, negociaciones y construcciones colectivas que le den sentido a las acciones.

Esto es lo que plantea Flores con su “Teoría de las Conversaciones”, tal como se explicó en el primer párrafo del presente apartado. La comunicación no sólo transmite información sino que además genera compromisos y acciones conjuntas (Bruno, D. y Demonte, F. 2017).

De todas maneras, mencionaré algunas Resoluciones y Decretos considerando a estos documentos normativos formales como una comunicación entre el gobierno y los gobernados. Son documentos que contienen en general una directiva u orden que debe ser precisa para que todos la entiendan. Pueden no generar intercambio pero sí culminar en acciones varias. De hecho, así lo hacen porque indican acciones a seguir, tal como Habermas define el lenguaje como acción en su “Teoría de la Acción Comunicativa” (Bruno, D. y Demonte, F. 2017).

El viernes 13 de marzo de 2020 los trabajadores del ex Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca que tenían hijos en edad escolar, cualquiera sea el nivel, se saludaron sabiendo que las clases ya habían sido suspendidas por 14 días corridos y que a ellos se les había otorgado una licencia por fuerza mayor por ese lapso de tiempo. Formalmente esto se plasmó en la RESOL-2020-108-APN-ME del domingo 15/03/2020 en cuyo Artículo 1 resuelve: *“Establecer en acuerdo con el CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN y en coordinación con los organismos competentes de todas las jurisdicciones, conforme con las recomendaciones emanadas de las autoridades sanitarias, y manteniendo abiertos los establecimientos educativos, la suspensión del dictado de clases presenciales en los niveles inicial, primario, secundario en todas sus modalidades, en institutos de educación superior, por CATORCE (14) días corridos a partir del 16 de marzo”*.

Eso fue confirmado por el ex - Ministerio de Agricultura el día lunes 16 de marzo de 2020 a las 17:40 por el siguiente mail:

Estimados,

La Dirección General de Recursos humanos aplicará la Licencia Extraordinaria - COVID-19 para los agentes que envíen a sus hijos a establecimientos educativos de nivel secundario, primario y en guarderías o jardines maternas en los cuales se haya dispuesto la suspensión de clases.

A tal efecto los agentes que soliciten la mencionada Licencia deberán solicitar a los establecimientos educativos Certificado de alumno regular o de asistencia a Jardín según corresponda para ser presentado ante la DGA.

Saludos cordiales.

Este es el primer ejemplo de comunicación virtual que marca una “nueva era” de redes conversacionales las cuales necesitan 100% de las TICs para desarrollarse. A partir de ese momento éste sería un medio cotidiano de comunicación en la Dirección junto con otras tecnologías que irán incorporándose con el correr de los días.

Fueron momentos de incertidumbre generalizada. Nadie sabía bien que iba a pasar. Y la incertidumbre viene de la mano del temor, pero muy pronto la comunicación de los directivos permitiría descomprimir esa sensación. Desde la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario se envió un mail el martes 17 de marzo a las 13:35 (incluso antes del Decreto oficial de Aislamiento Generalizado) firmado por el Director que decía que “todo el personal deberá permanecer en sus domicilios sin necesidad de realizar guardias físicas en las oficinas de todo el país. Todo el personal queda a disposición de las necesidades de la DNCCA en sus respectivos domicilios, con los teléfonos abiertos, correos electrónicos a la vista y con accesos a los sistemas informáticos tipo GDE para realizar tareas inherentes a la responsabilidad individual que cumplen en la Dirección Nacional”.

El Decreto 297/2020 del 19/03 promulgó la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” desde el 20 hasta el 31 de marzo pudiendo prorrogarse según la situación epidemiológica y formalizando lo antes expresado en el mail de la DNCCA. El aislamiento consiste en la permanencia de la población en sus hogares en forma preventiva ante una situación de emergencia sanitaria.

Fue entonces, cuando se debió iniciar rápidamente un proceso de organización del trabajo totalmente diferente al habitual. ¿Cómo se hizo esto? De las encuestas realizadas a los trabajadores de la Dirección surgen algunas cosas interesantes de la forma en cómo se reorganizaron en el trabajo. Fue una tarea que hubo que hacer de manera casi abrupta porque hay áreas, como por ejemplo la de Matriculación, que necesita sí o sí estar conectada telefónicamente para atender a los operadores y eso lo resolvieron derivando las llamadas de los números fijos a los celulares de los empleados dividiéndose en franjas según los horarios oficiales de cada uno en la oficina para poder atender las consultas desde las casas.

En otras áreas, como la de Administración y Recursos Humanos, se optó por trasladar las computadoras de algunos trabajadores que no contaban con PCs en sus casas para que ellos puedan seguir trabajando y conectarse vía VPN a una máquina que estaba en el Ministerio, para usar los sistemas que se utilizan para la carga de novedades de personal (que es lo que tiene que ver con la asistencia) y para visualización de bandas horarias que es un trabajo que se complementa.

En el caso del sector de viáticos, como se utiliza el sistema GDE (Gestión Electrónica de Expedientes), que lo usa toda la APN, fue un poco más fácil de organizar ya que al ser expedientes electrónicos los mismos pudieron seguir haciéndose en el hogar. El sector realiza la rendición y anticipos de viáticos del área de Fiscalización que son los agentes que salen a fiscalizar carnes, granos y lácteos. Ese trabajo, en lo que respecta a la Cuota 481, siempre siguió haciéndose. La Cuota 481 es un cupo para la exportación de

carne de alta calidad a la Unión Europea que provenga de animales engordados a corral. Para poder comercializar a través de este cupo, se deben cumplir una serie de procesos. Inicialmente se debe inscribir el establecimiento dentro del Registro de Establecimientos Pecuarios de engorde a corral para faena destinada a exportación y en el sub-registro para la cuota 481. Los animales se pesan al ingreso al corral, a los 60 y 90 días y al salir para la faena. Se deben inspeccionar los establecimientos cada 3 meses y a partir del día 100 los animales pueden ser enviados a frigorífico. Allí, un inspector oficial (de la Dirección Nacional) deberá certificar que los mismos cumplen con las condiciones exigidas y firmará el despacho a faena.

El trabajo que sí quedó más parado fue el trabajo de “granos”, pero comenzó a realizarse de a poco luego de un par de meses. En ese sentido, el trabajo relacionado con recursos humanos y viáticos no se detuvo nunca.

El área de Legales, que utiliza el mismo sistema GDE, también siguió en movimiento. Asimismo, el área de Gestión de la Información que también trabaja con operadores, utilizó la misma metodología que Registro y Matriculación. De esta forma, en las primeras semanas de aislamiento, todo el trabajo ya estaba encaminado en los hogares de los trabajadores.

Aquí hay dos puntos a tener en cuenta. El primero es la necesidad ineludible de utilizar las TICs como método de organización del trabajo. Computadoras, celulares, aplicaciones de comunicación virtual como “Meet” o “Zoom”, sistemas informáticos que no eran usados antes – como la conexión vía VPN –, fueron claves en esta nueva organización. El segundo punto es cómo todo lo relatado en este proceso muestra una adaptación de la cultura laboral al nuevo contexto del teletrabajo. Desempeñarse en el trabajo es parte del proceso de socialización y adquirir la habilidad de utilizar estas nuevas herramientas también lo es.

Lo que se pudo observar en las áreas que no necesitan un horario específico de atención al público, fue una suba del trabajo nocturno y el trabajo de fin de semana. La Dra. Ana Gabriela Castellani, Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Nación durante la pandemia, indicó que el

alcance del sistema GDE es un indicador de trabajos hechos que se puede cuantificar y observó – tras hacer un estudio – que su uso fue el mismo que en épocas normales con un aumento del uso durante los fines de semana, sobre todo en el personal que tiene hijos en edad escolar y en las mujeres. Esto conduce a pensar que tuvo que haber un desarrollo de conductas por parte de los empleados diferentes a las que se estaban teniendo antes. El proceso de socialización laboral tuvo que redefinirse y adaptarse a la cultura organizacional en una organización que se tuvo que adaptar a una pandemia.

En tal sentido, la Dirección nacional otorgó implícitamente pautas de libertad en relación a los temas horarios y entendió que si el trabajo se realizaba eso era lo importante. Se pasa de una lógica de gestión del cambio organizacional basada en el cumplimiento de órdenes, a otra basada en el cumplimiento de compromisos; y, consecuentemente, a pasar de una lógica de monitoreo de procesos a una de monitoreo de conversaciones (Bruno, D. y Demonte, F., Capítulo IV, p. 116).

No obstante, es importante decir que se escucharon en las encuestas quejas relativas al respeto del horario laboral. Como dije antes, hubo gente que sí tuvo que trabajar en el horario que lo venía haciendo siempre, y lo que se observó es que los coordinadores de las áreas no manejaban esos mismos ritmos y pedían trabajos en cualquier horario durante la semana. Allí sí hubo desfasaje.

Por tales motivos, resultó imperioso asignar tareas específicas a cada trabajador, teniendo en cuenta sus particularidades generando responsabilidades individuales pero que deriven en una organización eficaz del trabajo grupal. Conciliar las responsabilidades laborales con las transformaciones sociales es parte de la nueva cultura organizacional.

El documento *“Trabajo remoto y gestión del empleo público. Recomendaciones para empleados, áreas de Recursos Humanos y líderes de equipo, en el marco de la Pandemia COVID-19”* destaca que es primordial mantener un esquema de comunicación fluido entre los miembros del equipo de trabajo, aprovechando al máximo las tecnologías de

información y comunicación. El contacto personal imposibilitado por el trabajo remoto debe ser suplido por herramientas virtuales. La comunicación, por el medio que sea, mantiene las vinculaciones humanas. A través de ella mantenemos el contacto con el otro. Con la pandemia, el contacto de la comunicación directa “cara a cara” nos fue privado al vernos obligados a aislarnos en nuestros domicilios. Lo físico pasó a un segundo plano y lo presencial se cambió por la virtualidad, comunicándonos a través de pantallas y redes virtuales.

Así, el sentido de pertenencia y el bienestar de los trabajadores fueron claves para el éxito de esta etapa compartiendo nuevos valores, nuevas ideas y también nuevas costumbres a partir de todo un proceso de comunicación totalmente diferente pero no por ello menos efectivo. Así el documento citado plantea que *“generar un ambiente en el que los empleados se sientan parte de un grupo, compartiendo valores y apoyándose mutuamente, contribuirá a su satisfacción laboral y a un mayor compromiso con el trabajo”*.

La cultura organizacional y los valores compartidos son aspectos fundamentales de una organización que influyen en la forma en que los empleados interactúan, toman decisiones y se comportan en el lugar de trabajo. Durante la pandemia, mantener y fortalecer la cultura y los valores de la organización se convirtió en un desafío importante. Fueron claves la comunicación clara y consistente, dar el ejemplo desde arriba (los jefes), ofrecer capacitaciones, celebrar los éxitos, establecer canales de comunicación ascendentes para que los empleados expresen sus ideas, etc.

Un dato no menor en este punto es saber que aproximadamente el 80% de los trabajadores civiles de la APN realizaban efectivamente sus tareas, un 63% de manera remota, un 14% en servicios esenciales y el resto en licencia por diversas razones. Esto demuestra que, a pesar de la situación imprevista y de excepcionalidad, la Administración Pública Nacional continuó operando día a día. Esto es muy importante dentro del marco del debate que se da cuando se le pide al Estado más participación en la resolución de problemas mientras se le cuestiona la productividad de sus trabajadores.

En este sentido, los servicios públicos pueden brindarse con calidad de manera rápida y efectiva, incluso de manera remota y en este contexto el rol de los empleados y funcionarios públicos es fundamental. Esto es así porque no todo el rol del Estado es la atención presencial al público. Hay un gran número de personas que realizan tareas muy importantes para el país y que no son visibles. Tal es el caso de la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario, que se define de la siguiente manera:

Misión: Asistir al ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca en la defensa de las cadenas agroindustriales, la comercialización, la transparencia del mercado y la libre concurrencia de los operadores al mismo, llevando a la mínima expresión toda práctica desleal de comercialización, articulando y coordinando su accionar con las distintas áreas del Ministerio.

Visión: Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la política comercial interna y externa de productos agropecuarios, promoviendo normas y regulaciones para el cumplimiento de las normas de buenas prácticas agroindustriales y de comercialización.

Objetivo: Entender en la operatoria referida a la matriculación, registración y fiscalización de las actividades de las personas físicas y jurídicas que intervengan en el comercio e industrialización de las distintas cadenas agroalimentarias y agroindustriales.

Desde esta descripción es claro que la tarea de ésta Dirección implica un porcentaje de trabajo de campo (para el cual no es posible utilizar la modalidad de trabajo remoto) que es el que realiza el área de la Dirección de Fiscalización, a través de las verificaciones y fiscalización de los campos y frigoríficos, y otro porcentaje de trabajo administrativo que proporciona el apoyo y las herramientas necesarias para llevar a cabo las tareas de fiscalización pero además también el apoyo a los “operadores” (dueños de

campos, frigoríficos, empresas de alimentos, etc.). Estas segundas tareas se han podido realizar perfectamente desde los hogares. La pandemia ha demostrado la importancia del teletrabajo y ha acelerado su implementación en el empleo público. Por eso, es importante que esta situación permita modificar la concepción ideológica y cultural que critica la labor de los empleados estatales, acusándolos de estar en sus casas sin hacer nada. Es fundamental que el empleo público se mantenga más activo más que nunca, no solo en la Dirección que compete al presente trabajo sino en su totalidad ya que de su accionar todo depende el enfrentar la pandemia y la salida de ella de manera exitosa.

Entender la misión, la visión y el objetivo de la DNCCA por parte de cada trabajador fue clave en la época de pandemia. Por ello, “el trabajo sobre las redes conversacionales que son fundamento de la identidad y la cultura organizacionales, y el desarrollo de las competencias comunicativas de sus integrantes o trabajadores son aspectos insoslayables para hacer de las organizaciones espacios en los que los seres humanos desarrollemos lazos de cooperación para el logro de objetivos comunes y encontremos un sentido personal y colectivo a nuestro trabajo cotidiano, un porqué y un para qué” (Bruno, D. y Demonte, F., Capítulo IV, p. 118)

En las entrevistas, los empleados de la DNCCA dejaron ver que en principio fue difícil encontrar una motivación que les haga dar sentido a sus trabajos en este nuevo contexto. Muchos sentían que no valía la pena, que todo iba a ser en vano. Pero luego, con el acceso remoto a los sistemas informáticos del ex – Ministerio y/o la colaboración en línea a través del Google Drive (que permite trabajar, por ejemplo, una hoja de cálculo de manera conjunta a la distancia) volvieron a lograr que se trabaje en equipo y todo se adapte al nuevo contexto sintiéndose nuevamente parte de un Estado activo cuya identidad había que mantener firme y presente.

5- TELETRABAJO, TICS Y SITUACIÓN ECONÓMICA

Las TICS como herramienta de trabajo nacen, como dijimos, en los '70, pero su apogeo no se da sino hasta los 2000. Y en ese boom de transformaciones sociales a raíz de las tecnológicas – banda ancha, Facebook, la conexión inalámbrica a internet, entre otras – es que las TICS irrumpen las organizaciones laborales y las prácticas de la Administración en distintos puntos del globo.

El impacto de la evolución de las TICS tendrá como común denominador la cuestión del desarrollo económico de cada país, lo cual comenzará a aflorar en la Argentina para principios del siglo XXI. En realidad, para aquel entonces, los cambios trascienden las innovaciones tecnológicas y se trasladan a la llamada “gestión del conocimiento” (internet de las cosas, inteligencia artificial) e involucran cambios en la comunicación (redes sociales, YouTube), en la economía, (el futuro del trabajo, Airbnb, Glovo), en la geopolítica (el auge de China, la caída del eje EE.UU. y Rusia, que impacta en nuestra economía local), en el arte (arte digital, realidad virtual), entre otros tantos. Este cambio impondrá distintas soluciones a problemas de antaño, como el increíble gasto que implicaban las llamadas internacionales: primero con el surgimiento de Skype, y luego con Whatsapp – que lo desplazó completamente –, el reemplazo del fax y las cartas por el email y los scanner, y tantos otros.

Entonces, así como la fábrica de la Revolución Industrial cambiará el modo y el lugar de trabajo, las TICS como método de organización del trabajo se manifestarán en todo el mundo de diversas formas y niveles. Lo cierto es que, como se trata de un “método de organización del trabajo” – y no de una modalidad de empleo – las estadísticas sobre su desarrollo en los distintos puntos del planeta no están del todo claras.

Aunque la *Bureau of Labor Statistics* (Oficina de Estadísticas Laborales) de los Estados Unidos no convierte estas cifras en estadísticas oficiales sobre el teletrabajo, ubica el número de trabajadores en aquel país para 1997

entre 7,5 millones (los que utilizan un módem) y un máximo de 12,5 millones (los que usan una computadora). Esto significaría que, ya en 1997, un porcentaje entre el 6% y el 10% de la fuerza laboral total en Estados Unidos estaba teletrabajando desde casa. Para ese mismo año, en Australia, se identificaban dos grupos de teletrabajadores: aquellos que podían acceder a la computadora de un empleador desde casa a través de un módem (6,4% del total de ocupados), y los que tienen un acuerdo de teletrabajo con su empleador para trabajar desde casa (4,8% del total de ocupados población). En Canadá, más del 40% de los teletrabajadores eran trabajadores autónomos. De todo el grupo, alrededor de una quinta parte (206.000) pasaban al menos la mitad de sus horas de trabajo habituales en casa; mientras que 143.000 trabajaban sólo en casa. En Inglaterra, para la primera parte de los años 2000, el 6% de los trabajadores ya implementaban el teletrabajo de alguna u otra manera en su jornada diaria.

Como dijimos, el teletrabajo se potencia en el mundo para los años 2000. Si bien a partir de la irrupción del Coronavirus se sabe que el 80% de los trabajadores desempeñan sus funciones de manera remota, para comienzos de los 2000, Europa presentaba sólo un 13% de su mano de obra, mientras que Estados Unidos ya rondaba el 24%. De 1.700.000 empleados públicos de este último país, al menos 140.000 trabajaban de forma remota 1 día a la semana. El pico se manifestó para 2014, cuando casi el 3% de la fuerza de trabajo se desarrollaba de forma remota – si bien este porcentaje se refirió a distintos rubros, y no sólo a la Administración – Se sabe que el teletrabajo está mayormente difundido en países y ciudades con PIB más alto y mayores inversiones en TIC, más cantidad de porcentaje de computadoras en los hogares y mayor uso de Internet en las casas entre otras cosas. Desde ya que, en el caso de EEUU, el auge se debió directamente a la *Telework Enhancement Act of 2010*, es decir, a la implementación de la ley de mejora del teletrabajo sancionada en 2010 por el Congreso, que implicó un aumento de la modalidad en un 102% para 2016.

Más allá del ejemplo de los Estados Unidos, España y Costa Rica son los países más vanguardistas en cuanto al teletrabajo como medio. Nuestro país actualmente se equipara a otros como Colombia, Brasil, Chile y los

Estados Unidos, todos quienes prosiguen a los grandes ejemplos nombrados primeramente. El teletrabajo va en aumento en líneas generales en todo el mundo. En Latinoamérica, Argentina y Chile están bastante avanzados tanto en la promoción de su uso como en el desarrollo de marcos normativos.

En lo que respecta a la prevalencia, las estimaciones indican que alrededor de 650.000 trabajadores realizaron teletrabajo en Chile en 2005, es decir un 10,7% de los trabajadores. En Argentina, se estima que había 900.000 teletrabajadores en 2006 y, 3 años más tarde, se estimaron alrededor de 1,2 millones de hogares en los que al menos un miembro de la familia trabajaba a domicilio, y, en su mayoría, teletrabajadores.

Esta información ayuda a entender la intrínseca relación existente entre teletrabajo y TICS, su explosión en los años de pandemia y permite también abrir cierto debate acerca del futuro de su implementación. Con las nuevas tecnologías y formas de comunicación el mundo es otro.

Por eso, me parece importante un breve comentario al respecto y un también escueto resumen de casos de algunos países cercanos en relación al teletrabajo en la pandemia.

6- TELETRABAJO: ¿QUE PASÓ EN OTROS PAÍSES?

Caso venezolano

En Venezuela se decretó la suspensión de actividades laborales presenciales y físicas mientras durara la pandemia en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6519 emitida el viernes 13 de marzo de 2020.

A través del decreto 4160 se dictamina *“el Estado de Alarma en todo el Territorio Nacional, dadas las circunstancias de orden social que ponen gravemente en riesgo la salud pública y la seguridad de los ciudadanos y las ciudadanas habitantes de la República Bolivariana, a fin de que el Ejecutivo Nacional adopte las medidas urgentes, efectivas y necesarias, de protección*

y preservación de la salud de la población venezolana, a fin de mitigar y erradicar los riesgos de epidemia relacionados con el coronavirus (COVID-19) y sus posibles cepas, garantizando la atención oportuna, eficaz y eficiente de los casos que se originen.” Y en su artículo 8 establece que “El Presidente de la República Bolivariana de Venezuela podrá ordenar la suspensión de actividades en determinadas zonas o áreas geográficas. Dicha suspensión implica además la suspensión de las actividades laborales cuyo desempeño no sea posible bajo alguna modalidad a distancia que permita al trabajador desempeñar su labor desde su lugar de habitación.”

Ante la falta de una regulación laboral, en Venezuela se apoyaron en este Decreto para organizar el teletrabajo y el uso de las herramientas de gestión, interacción, colaboración y comunicación que ofrecen las TIC. Su uso es un derecho constitucional pero no está regulado expresamente en materia laboral con lo cual en Venezuela el teletrabajo es una figura atípica. Se considera que, como la modalidad a distancia descrita en el artículo citado arriba encaja como elemento del teletrabajo (por referirse el mismo a la no presencia física del trabajador en un edificio determinado para la prestación del servicio) se pueda pactar que la relación laboral sea llevada a cabo por medios electrónicos. Esto sentaría precedente jurídico para poder regular el teletrabajo en Venezuela. Pero la realidad es que en el contexto de pandemia no se puede esperar a que esto ocurra y el teletrabajo se impuso como consecuencia del confinamiento.

Pero es importante aclarar que Venezuela tiene una particularidad que la distingue de otros países y es que, lamentablemente, el mecanismo del teletrabajo no ha sido exitoso debido a las fallas eléctricas que sufre el país y a su baja e inestable conectividad a Internet, lo que colapsa las telecomunicaciones haciendo muy difícil cumplir con las responsabilidades laborales, sin contar que para muchos trabajadores el costo de mantener un servicio de internet pago equivale a gastar casi el 40% de su sueldo en ello.

Caso Chileno

Desde el año 1990, en Chile se ha promovido desde los gobiernos el concepto de Gobierno Electrónico y los Programas de Mejoramiento de la Gestión como una forma de modernización estatal.

La ley 19.759 del año 2001 reconoce legalmente al teletrabajo como aquel que se realiza fuera de las instalaciones de la empresa u organismo usando medios tecnológicos para su realización. La normativa establece que los trabajadores que efectúen sus labores bajo esta modalidad no tendrán control horario de su jornada de trabajo.

El primer organismo público en Chile en incorporar el teletrabajo fue el INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual) como búsqueda de una flexibilización del trabajo para mejorar el desempeño laboral y su productividad y como forma de favorecer la conciliación entre responsabilidades laborales y familiares.

Este proceso no ha sido fácil ya que Chile es un país con una cultura de trabajo ligada a extensas jornadas laborales y de supervisión constante. El teletrabajo saca así a las organizaciones de su zona de confort y se ha visto envuelto en el descrédito y la falta de confianza.

Pero con las restricciones a la movilidad impuestas por la pandemia el teletrabajo se desarrolló principalmente en los hogares particulares. Fue lo que se puede llamar una alternativa obligada. Antes de la pandemia el teletrabajo sólo se focalizó en sectores muy específicos, con pocas personas y de carácter voluntario. Con el brote del COVID masivamente los trabajadores del sector público transitaron sin ninguna preparación previa a teletrabajar en sus casas para que el funcionamiento de los servicios públicos se mantenga. “De todas formas, esta movilidad quedó definida como temporal y limitada a la duración de la emergencia sanitaria” (Boccardo, G., Ratto, N. y Andrade, V., 2022). Hacia julio de 2020 casi la mitad de los trabajadores del sector público chileno se encontraba teletrabajando registrándose mayor proporción en mujeres que en hombres y en tareas administrativas, profesionales y técnicas que en ocupaciones directivas.

Como ya hemos visto, trabajar desde casa no es solo un cambio en el espacio físico sino que también implica una efectiva organización del trabajo en condiciones ambientales adecuadas, acceso a tecnología y conectividad, apoyo de la organización y relaciones laborales basadas en una mayor autonomía y flexibilidad laboral. En muchos casos, no se contaba en el hogar con un espacio adecuado para trabajar cómodamente ni tampoco con las herramientas necesarias para tal fin. Una mala conexión a Internet, una computadora vieja o trabajar en un living compartido con tres integrantes más de la familia pudo hacer que la experiencia se valorara negativamente. El teletrabajo sin los apoyos adecuados puede generar desigualdades que en la oficina no se verían.

Al poco tiempo de iniciado el trabajo en las casas, el porcentaje de teletrabajadores bajó notablemente. Esto pudo deberse a la falta de políticas públicas que promuevan esta modalidad de trabajo pero también a la necesidad del gobierno de mostrar cierta normalidad y seguridad (inexistentes) para apurar el regreso a la presencialidad. En Chile, se notó que los servicios públicos no estaban ni estuvieron preparados para este pasaje a un trabajo que implica relaciones laborales cualitativamente diferentes. Es por eso que el teletrabajo en la administración pública chilena pareció ser más una situación de excepción que algo que haya llegado para quedarse. En Chile “no ha habido esfuerzos serios de evaluación en el Estado; no han ocurrido modificaciones legales que permitan la ejecución masiva del teletrabajo en los servicios públicos; y no hay inversiones públicas que indiquen una promoción de esta modalidad” (Boccardo, G., Ratto, N. y Andrade, V., 2022).

Caso Brasileiro

Similar a lo que pasa en Chile, en Brasil la presencia física de los trabajadores en las empresas u organismos y el control de la jornada laboral es lo que valida el trabajo en sí. Con lo cual el teletrabajo no tenía muchos adeptos en Brasil. La ley 13.467/2017 de Reforma Laboral introdujo las primeras ideas que regularían la modalidad de teletrabajo y fue de la que se

valieron las autoridades para darle impulso en el contexto de la pandemia. En Brasil se pasó de 3.8 millones de personas en 2018 a 7.9 millones de trabajadores a domicilio en 2021. La citada ley considera teletrabajo a la prestación de servicios realizados fuera de las instalaciones del empleador, con el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Debe haber un contrato escrito de por medio que especifique las actividades que llevará a cabo el empleado. El mismo establece que los bienes utilizados para prestar el servicio deben ser pagados por el empleador, sin esto formar parte de la remuneración y que no hay control de la jornada laboral en el teletrabajo (dejando así sin horas extraordinarias a estos trabajadores). Es importante aclarar que esta Ley solo hace mención al “teletrabajo” pero no regularía lo que se conoce como “trabajo a distancia” o “trabajo remoto” o “home office” que en Brasil se entienden como diferentes conceptos y no sinónimos. Frente a la imperiosa necesidad de poner en práctica el distanciamiento social en el trabajo traído por el COVID y con el fin de flexibilizar el texto de la Ley el gobierno dictó algunas medidas: MP 927/20 y MP 1.046/2021. “Ambas medidas prevén la implementación de la prestación de servicios en las modalidades: teletrabajo, trabajo remoto u otro tipo de trabajo a distancia, ampliando y equiparando a los tres conceptos distintos bajo el mismo entendimiento” (Gonzales Goncalves, G. 2021).

7- IMPACTO EN LA VIDA COTIDIANA Y EN LA COMUNICACIÓN

Teletrabajar puede parecer a primera instancia algo relativamente fácil. Desde la comodidad de nuestros hogares nos conectamos al sistema de nuestra oficina y hacemos lo que solíamos hacer en ella con una taza de café con leche cerca y tal vez las noticias de fondo en el televisor, sin haber tenido que lidiar con el tránsito de la ciudad y los eventuales sucesos

climáticos. Visto así parece un idilio del que nadie querría volver. Pero no todo es tan fácil. El desafío fue grande porque con el correr de los días desde el inicio de la pandemia 2020 comenzó a notarse la necesidad urgente de enfocarse en la organización del trabajo, sus tiempos y sus implicancias en la vida cotidiana y social y en los procesos de comunicación. Contamos hoy por hoy con muchas herramientas de comunicación electrónica conocidas por todos, como el whatsapp o el zoom, de la cual nos hemos vuelto dependientes pero a medida que los miembros de un equipo de trabajo pasan más tiempo solos puede aumentar el aislamiento, la falta de comunicación y por ende la falta de colaboración ya que comparten menos información. Por lo tanto, es importante encontrar un equilibrio y entender a la comunicación como herramienta fundamental del proceso de cambio.

De las encuestas realizadas a los trabajadores de la Dirección Nacional, y tal vez muy por el contrario de lo que uno puede pensar en términos de necesidad de socialización sobre todo, se notó que la gente mayor de edad (entre 45 y 65 años) fue la que más sufrió el encierro y la que más ansiaba el retorno a la presencialidad. Generaciones acostumbradas al contacto personal, sin uso de redes sociales y menos entendimiento de la tecnología moderna son algunos de los factores de esta necesidad.

Esto se ve así ya que la interacción personal puede ser facilitadora del trabajo. Aunque las TICs son herramientas valiosas, la conexión humana sigue siendo esencial ya que puede facilitar la comprensión más profunda de una comunicación jugando un rol importante la comunicación no verbal (expresiones faciales y lenguaje corporal). Para este grupo las relaciones personales en el lugar de trabajo también fomentan mayor colaboración y confianza. (Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. 2009) *“No ver a mis compañeros físicamente me dificultó el trabajo. Lo que me decían por mail no tenía entonación y me confundía”*, dice Hugo, del área de Matriculación.

Por su parte, la gente de menor edad, menos de 50 años, preferían el teletrabajo ya que tienen más incorporado el uso de las aplicaciones de comunicación modernas como el Whatsapp y el Zoom y presentan una

mayor independencia en el manejo de los sistemas informáticos propios de la APN. Alegando que podían organizar mejor las tareas en sus casas, buscando un equilibrio entre lo laboral y lo personal, sintieron un mayor peso a la hora de pensar el retorno a la presencialidad.

Puede decirse que para el primer grupo la implementación del teletrabajo se vio como un paliativo a la situación y el segundo grupo destacó la potencialidad del teletrabajo. La experiencia de ambos permitirá identificar qué tareas son más viables de realizar en esta modalidad a futuro y demuestran como la modificación del contexto externo conlleva una adaptación cultural de la organización. (Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. 2009) Las tradiciones, los valores y las normas que fortalecen el sentido de identidad y propósito compartido pueden verse influenciadas por este pasaje de la interacción personal a la virtual. No obstante, los cambios existieron y hubo que adaptarse a ellos.

Dentro del segundo grupo, el de menores de 50 años, merecen un párrafo aparte las madres (sobre todo las separadas) quienes argumentaron sentirse fuertemente agobiadas por la necesidad de confluir las tareas del hogar, con las obligaciones escolares de sus hijos y sus propias obligaciones laborales. Un descontrol de clases virtuales, mezcladas con reuniones de trabajo vía zoom, llamadas telefónicas y el ruido al lavarropas convivían con un plato de comida al horno que en muchos casos llevó a más de una mujer a tener problemas de ansiedad. Este grupo fue uno de los que también deseaba el regreso a la presencialidad de manera más fuerte. *“Mientras mi hijo tenía el zoom del colegio mi jefe me pedía que le mande un archivo. Y yo solo tengo una computadora así que mi jefe tenía que esperar y a veces no sé si eso le gustaba”*, dice Daniela, del área de Gestión de la Información.

Este grupo de empleados con responsabilidades familiares debió encontrar tiempo adicional para realizar su trabajo, tal vez, teniendo que levantarse más temprano a la mañana o trabajar hasta más tarde en la noche para aprovechar el momento de sueño de los hijos, por ejemplo, o intercalar momentos de trabajo con otros de cuidado o quehaceres. Por eso, fue muy importante que los directivos tuvieran en cuenta las situaciones personales

evitando el exceso de trabajo en estos casos y realizando una escucha activa de las necesidades individuales. *“Muchas veces no me quedó otra que trabajar los fines de semana. Mi pareja tenía que conectarse sí o sí en su horario habitual para que lo vean on line y mis hijos tenían que ver las clases del colegio por zoom. Con una computadora sola en casa yo tenía que esperar. Así que le pedí a mi jefe que me diera tareas que pudieran hacerse sin plazo de entrega inmediata”*, plantea Ariadna, del área de Legales.

En lo que respecta a la cultura organizacional, juega aquí un rol fundamental la necesidad de empatizar con esta situación entendiendo la importancia de conciliar vida familiar y laboral. Empatía, autodisciplina, responsabilidad, optimización del tiempo y conciliación de tareas son elementos claves de la nueva cultura.

En todos los casos el acceso a una computadora, por ejemplo, fue clave ya que en muchas familias tipos había solo un dispositivo para 4 personas. Y el celular no siempre supe a un PC. Con lo cual, la organización de las tareas siempre fue clave para no entrar en pánico.

Las TICs desempeñan un papel crucial como método de organización del trabajo. Permiten una comunicación rápida y efectiva entre los miembros de un equipo de trabajo, independientemente de su ubicación geográfica. Correos electrónicos, plataformas de mensajería instantánea, videoconferencias, etc. facilitan la interacción y la toma de decisiones. (Rubbinni, N. 2018).

Dicho todo esto, de las encuestas realizadas a los trabajadores se pudo concluir que la articulación del teletrabajo con las tareas de la casa fue todo un desafío, sobre todo para las familias con hijos y en ellas más aún para las mujeres que son las que porcentualmente siguen teniendo una responsabilidad mayor a la hora de afrontar el cuidado de sus hijos, sus tareas escolares y las propias tareas de la casa.

Lo que intentaron hacer fue básicamente organizarse y planificar para conseguir un equilibrio satisfactorio. Para ello hubo algunas herramientas

que se usaron y que resultaron efectivas. Por ejemplo, establecer un horario que defina tiempo para las actividades de trabajo y tiempo para las tareas del hogar de manera de asegurarse de que ambas responsabilidades sean atendidas adecuadamente. Esto tiene que ver con la organización del tiempo. No necesariamente una tarea tiene que estar seguida de la otra, se puede alternar o dividir las actividades en bloques, pero estableciendo prioridades para que lo más importante se haga en tiempo y forma. Al dividir el tiempo también fue necesario dejar lugar para ciertos momentos de descanso, lo que se llama pausa activa, que ayudaran a relajar la mente y mejorar la productividad. También fue importante, en la medida de lo posible, crear un espacio de trabajo, es decir, designar un área específica de la casa como espacio de trabajo. Esto ayuda a mantener la concentración (evitando ciertas distracciones también como tener la televisión prendida o el celular todo el tiempo al lado) y a separar mentalmente el trabajo de las tareas domésticas. Pero sabemos que esto no fue posible en todos los casos ya sea por falta de espacio o porque la computadora debía compartirse con otros miembros de la familia. Al convivir con otras personas lo que hemos visto es que fue importante comunicar los horarios a los otros integrantes para evitar interrupciones y también delegar a otras personas ciertas tareas del hogar para que todo sea más equilibrado. Fue fundamental entender que hacía falta mucha flexibilidad y adaptabilidad porque estando en casa cualquier imprevisto puede surgir y frente a toda esta nueva situación que la humanidad estaba viviendo había que mantener una actitud positiva y buscar soluciones creativas para lidiar con los desafíos que se presentaban.

Cuando había niños en la casa, todo lo que se dijo en el párrafo anterior debió intensificarse. Los horarios debieron ser más flexibles para combinar trabajo con clases por zoom y tareas enviadas por los docentes. En muchos casos, madres o padres acostumbrados a trabajar desde la mañana debieron modificar ese horario ya que en esa franja horaria estaban las clases virtuales de sus hijos y solo contaban con una computadora para todos. Entonces había que buscar un horario que se adapte tanto a las horas de trabajo como a las tareas escolares de los chicos. Nuevamente organizarse y establecer cierta rutina, en la medida de lo posible, fue

fundamental para evitar conflictos y desequilibrios o incluso peleas ya que muchos han manifestado vivir momentos de discusiones fuertes ya que no lograban ponerse de acuerdo con nada y la casa se convertía en un caos, con lo cual coordinar con algún familiar conviviente de la casa o la pareja dividiendo las responsabilidades fue muy importante.

Vemos que todo esto claramente influyó en la rutina de la casa ya que implicó la presencia constante de una o más personas durante el horario laboral. Por eso fue importante, para aprovechar al máximo el teletrabajo y minimizar las interrupciones en las rutinas domésticas, establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal. Se intentó crear horarios que permitieran cumplir con las responsabilidades laborales y dedicar tiempo de calidad a las tareas del hogar y a la familia. La comunicación y la colaboración con los demás miembros del hogar también fueron claves para adaptar y equilibrar las rutinas en esta nueva dinámica de teletrabajo.

Toda esta organización que tuvo que llevarse a cabo cambió la manera en que los empleados internalizaron habilidades, actitudes, valores y conductas útiles para su desempeño laboral. El proceso de socialización laboral por el cual se “materializa” la cultura de la organización cambió notablemente con la pandemia. Las organizaciones imparten pautas de trabajo y los trabajadores se adaptan pero también buscan la forma de satisfacer sus necesidades. Organizarse significa coordinar recursos y procesos para alcanzar objetivos específicos. (Schein, E. 1988). Dentro de un lugar de trabajo esto es clave y se vé en la rutina del día a día. En casa, en pandemia, debe cambiar esta organización, adoptándose nuevas costumbres pero que no por ello dejan de ser parte de una cultura que en este caso modifica la personalidad colectiva de la Dirección. Este personalidad es la que define como los empleados interactúan y no será lo mismo este intercambio hecho desde la oficina que desde la casa de cada uno. (Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. - 1a ed ampliada. – 2019).

Por otro lado, si bien de las encuestas se deduce que los jefes de las diferentes áreas en general tuvieron en cuenta todos los factores individuales de cada trabajador también es cierto que en muchos casos se desdibujó la línea espacio-temporal que hizo que en reiteradas ocasiones no se respetara el horario oficial de trabajo ni los fines de semana ni los feriados. De hecho, los datos concretos relativos al uso del GDE muestran que hubo un gran incremento del trabajo nocturno y de los fines de semana y el argumento en casi todos los casos fue que era el momento en que la computadora estaba libre de otras actividades y también cuando internet funcionaba mejor.

Pero esta flexibilización horaria para algunos fue positiva, ya que permitió conciliar el trabajo con otras actividades del hogar y para otros fue negativa porque llevó a un abuso por parte del empleador.

La flexibilización es positiva pero no tiene que ser abusiva. La misma refiere a la adaptabilidad y la capacidad de ajustar diferentes dimensiones del trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de los empleados y las organizaciones. Beneficia a los empleados al permitirles equilibrar mejor su vida laboral y personal y a las organizaciones al mejorar la satisfacción y la productividad. Pero se debe encontrar un equilibrio que se alinee con los objetivos y la cultura de la organización y no genere abusos. Según lo recomendado por la O.I.T., la forma en que las organizaciones han gestionado el cambio hacia el teletrabajo durante la pandemia estuvo influenciada por factores como la transparencia, el liderazgo y la confianza, cosas que se consiguen ofreciendo flexibilidad y apoyo, evitando el uso de herramientas de vigilancia. (Organización internacional del trabajo, 2022).

Uno de los mayores beneficios de quedarse en casa estuvo relacionado con el no perder tiempo en el traslado de la casa a la oficina, muchos trabajadores usan casi dos horas diarias en viaje y eso no solo prolonga la jornada laboral, sino que también aumenta el cansancio físico y mental al final del día. Por otro lado, también fue un fuerte argumento el hecho de no gastar tanto dinero en comprar comida hecha y poder cocinar en casa, lo que claramente abarata los costos.

En cuanto a la interacción con los compañeros la mayoría expresó haber hecho grupos de Whatsapp para mantenerse comunicados todos los días y no estrictamente solo por cuestiones laborales sino en un mayor porcentaje para poder hablar del día a día, intercambiar videos, chistes, música, hacer videollamadas, etc. Aparte solían tener otro grupo donde incorporaban al jefe, donde sí pura y exclusivamente se hablaba de trabajo.

Cuando fueron consultados por la comunicación durante la pandemia con sus compañeros y jefes se pudo concluir claramente que la comunicación fue algo que se volvió más crucial que nunca, tanto en el aspecto laboral como en el social. Con el teletrabajo y la distancia social, la comunicación remota a través de herramientas como correos electrónicos, mensajería instantánea y videollamadas se ha convertido en la principal vía para mantener la conexión entre los miembros del equipo. Además de temas laborales, también fue importante mantener el contacto social entre compañeros de trabajo realizando reuniones virtuales informales o eventos en línea que ayudaran a mantener el sentido de comunidad – para consolidar una “nueva” cultura organizacional – y apoyo emocional en tiempos difíciles. También fue esencial que los jefes comuniquen de manera clara y oportuna cualquier actualización o cambio en lo que refería a las operaciones del organismo para mantener a todos informados. La comunicación entre compañeros y jefes fue una forma de compartir recursos útiles, consejos para el teletrabajo eficiente y conocimientos que puedan beneficiar a todos en el equipo. Esto ayudó a generar un ambiente de confianza y colaboración.

Vuelve a aparecer aquí el concepto de red conversacional que describe la estructura de la interacción en una conversación en cualquier contexto. (Bruno, D. y Demonte, F. 2017). Con la pandemia, la comunicación “cara a cara” disminuye y crece la comunicación “en línea” (a través de medios digitales y plataformas en la web) que ofrece flexibilidad y accesibilidad (según las posibilidades de cada individuo) permitiendo a las personas conectarse sin importar su ubicación física. Conversar es el acto de intercambiar ideas, pensamientos o información entre dos o más personas a través del habla. Es un proceso fundamental en la comunicación humana y

puede ocurrir de manera informal y espontánea en situaciones cotidianas o de manera más estructurada en contextos formales. La conversación implica tanto hablar como escuchar, creando un intercambio bidireccional. Conversar es una forma fundamental de interacción humana que implica compartir ideas a través del habla y la escucha. La calidad de una conversación puede influir en la comprensión mutua, la construcción de relaciones y la resolución de problemas. Durante la pandemia el “hablar y escuchar” a través de la palabra oralmente referida, se transformó en mensajes escritos o de audio por Whatsapp, también en mails, en palabras con otros soportes, pero no por ello dejaron de entablar conversaciones. Es decir que las redes conversacionales pasaron de ser “físicas” a ser “virtuales”.

8- REGRESAR A LA OFICINA

Respecto al regreso a la presencialidad lo que se observó en las entrevistas fue que lo que en general más se extrañaba de ella era la interacción con los compañeros, lo social. Parte de la personalidad colectiva de la organización es como los empleados interactúan y el cara a cara en muchos casos se extrañaba. El contacto físico es facilitador, a través del lenguaje, de una comunicación más clara. Tiene una instantaneidad que, a pesar de la rapidez de Whatsapp por ejemplo, no lo tiene ningún otro modo de comunicarse. (Brandolini, A., Gonzalez, M. y Hopkins, N, 2009)

También algunos dijeron extrañar el ambiente y la atmósfera del lugar de trabajo, incluidos los espacios de oficina, la dinámica del equipo y la sensación de estar en un entorno laboral. *“Yo quiero ver a mis compañeros, necesito trabajar en mi escritorio, en casa estoy incómodo y desordenado y me siento solo”*, dice Rodrigo del área de Matriculación.

Siguiendo a Schein (Schein, E. 1988) conceptos como ambiente, atmósfera, espacios, dinámica y entorno hacen alusión a elementos de la cultura organizacional previa a la pandemia ya que se relacionan todos con un lugar

físico donde la interacción social, aspecto fundamental de la experiencia humana, se realiza con otras herramientas que difieren de una interacción virtual. Son claves en la interacción social presencial la cercanía física y la comunicación no verbal a través de señales como expresiones faciales, gestos, posturas corporales y contacto visual. Estos elementos ayudan a la comprensión mutua. Por otro lado, en las interacciones presenciales, las respuestas suelen ser más rápidas y espontáneas y las personas pueden ir ajustando su comportamiento según las señales y reacciones de sus interlocutores en tiempo real. Esto la hace más rica y compleja en comparación con la comunicación mediada por tecnología. Para Schein dos puntos fundamentales de la cultura empresarial, como él la llama, son los comportamientos observados regularmente en la relación entre individuos (que incluyen el lenguaje y los rituales) y el ambiente o clima que se establece en el lugar debido, sobre todo, a la distribución física de sus miembros (Schein, E. 1988, pág. 23)

Muchos otros plantearon la necesidad de retomar las rutinas. . “*Ya no aguanto más no tener horarios. Duermo, como, trabajo a cualquier hora*”, dice Miguel del área de Administración. La presencialidad claramente proporcionaba una rutina y estructura más clara al día de trabajo, lo que a muchas personas puede ayudar a mantener la disciplina y la productividad. La presencialidad ayuda a establecer una separación física entre el trabajo y la vida personal, lo que puede facilitar la desconexión después de las horas laborales.

Es importante reconocer que cada persona puede tener diferentes experiencias y preferencias en cuanto al teletrabajo y la presencialidad. Algunas personas se sienten más cómodas y productivas trabajando desde casa, mientras que otras pueden extrañar ciertos aspectos de la interacción en el lugar de trabajo. El equilibrio entre el teletrabajo y la presencialidad puede variar según las necesidades individuales y las demandas del trabajo.

Dicho todo esto, el regreso a la presencialidad, primero de manera escalonada en burbujas y luego de manera completa a partir del 1 de mayo de 2022, fue un suceso que generó diferentes expectativas y reacciones

muy disímiles, incluyendo procesos de negación sin querer acatar el decreto que expresaba el regreso a la modalidad presencial. Los primeros meses de burbujas podrían verse como hasta un período de re adaptación, a la excitación del principio de reencontrarse con los compañeros y compartir todo lo que cada uno había vivido en el tiempo de confinamiento procedió otra etapa de mayor calma donde ya el ritmo de trabajo se había reactivado y vuelto a la normalidad, proceso que continúa hasta el día de hoy.

El retorno a la presencialidad en la APN comenzó hacia mediados del año 2021. Debido a la eficacia que estaba demostrando la vacunación para la prevención de formas graves y de muerte por COVID (lo cual provocaba una reducción de casos disminuyendo la emergencia del sistema sanitario) se podían establecer pautas para el retorno a la actividad laboral presencial de las personas vacunadas.

La RESOL-2021-91-APN-SGYEP#JGM del 13 de Agosto de 2021, resolvió que los agentes deberían prestar servicios en modalidad presencial programada, conforme las adecuaciones que los titulares de cada Organismo realicen a fin de dar cumplimiento al “Protocolo Covid-19” aprobado por la Comisión de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

“Serán convocados quienes hayan recibido al menos la primera dosis de cualquiera de las vacunas autorizadas en el país, independientemente de la edad y la condición de riesgo, transcurridos catorce días (14) desde la inoculación. Las autoridades deberán comunicar esto a los empleados setenta y dos (72) horas hábiles antes de su efectivo cumplimiento. Se exceptúan también en esta resolución a las personas con Inmunodeficiencias, pacientes oncológicos y trasplantados y a las mujeres embarazadas. Aquellos que hayan decidido no vacunarse deberán firmar una nota que exprese los motivos de dicha decisión y comprometerse a tomar las medidas de recaudo necesarias para evitar cualquier perjuicio que su elección pudiera ocasionar.”

Es importante resumir en este punto cuáles son las recomendaciones de la CyMAT ya que de ello derivará un régimen de presencialidad alternada con

trabajo remoto. Las mismas son de cumplimiento obligatorio y se plantea lo siguiente:

- Ventilar los ambientes de manera constante y cruzada para que el aire circule. Se aconseja dejar dos ventanas o puertas abiertas todo el tiempo, aunque sea pequeña la entrada de aire. Los aires acondicionados tipo split no están aconsejados dado que no renuevan el aire.
- Mantener el distanciamiento social recomendado por el Ministerio de Salud.
- Obligatoriedad de usar tapabocas o barbijo que cubra correctamente nariz, boca y mentón.
- Evitar reuniones en espacios cerrados (realizar, en lo posible, reuniones virtuales).
- Evitar aglomeraciones de personas.
- No asistir al lugar de trabajo si tienes contacto estrecho o presentas síntomas. En ese caso deberás comunicarte con el servicio de Medicina del Trabajo, tu superior inmediato y con el responsable de Recursos Humanos.
- Mantener la higiene de las manos lavándose regularmente con agua y jabón. El lavado debe durar entre 40 y 60 segundos. En caso de estar en un lugar sin agua y jabón, utilizar alcohol en gel o alcohol al 70%.
- Limpiar periódicamente las superficies y los objetos que usas todos los días.
- Evitar llevarse las manos a la cara, nariz, ojos o boca.
- No compartir utensilios.

Según Gracia la socialización laboral es el proceso global por el que un individuo desarrolla conductas que se esperan habituales y aceptables dentro del lugar de trabajo (Gracia, F. 2009, pág. 1-2). Las recomendaciones de la CYMAT impactan en las formas de actuar de las personas modificando la manera en que socializan. Deben adquirir nuevas habilidades, actitudes y conductas para desempeñarse en el entorno laboral e interactuar con sus compañeros. La socialización es el “proceso de adquisición de normas,

valores, actitudes, habilidades y conductas necesarias para poder ejercer un rol laboral” (Gracia, F. 2009, pág. 1)

El entorno laboral es un conjunto de condiciones, relaciones y elementos que rodean a la persona en su lugar de trabajo y tiene un impacto en la satisfacción laboral, el rendimiento y el bienestar de cada trabajador. La cultura organizacional es uno de los elementos claves del entorno laboral. Como ya he dicho, incluye valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan la forma en que se hacen las cosas en un lugar de trabajo. (Schein, E. 1988). Una cultura positiva fomenta la colaboración, la innovación y el compromiso.

Más allá de recordar ésto, lo que quiero plasmar es el hecho de que ese entorno laboral fue modificado con el retorno a la presencialidad. Al tener que cumplir con las recomendaciones citadas arriba cambió notablemente la forma en que los empleados se ubicaban en ese entorno. No compartir el mate, por ejemplo, y hablar con barbijo fueron dos elementos muy fuertes de esta nueva cultura organizacional. Son costumbres que había que adquirir que son totalmente nuevas en este contexto tan extraño y hostil. La socialización no puede entenderse como algo estático sino que debe verse como un proceso dinámico, de constante ajuste entre la persona y su ambiente de trabajo (Gracia, F. 2009, pág. 4)

En el ex - Ministerio y en la DNCCA en esta primera etapa el sistema de presencialidad fue el de las “burbujas”. Las áreas regresaron cumpliendo un esquema específico que se diseñó desde el área de Administración y Recursos Humanos. La decisión se tomó teniendo en cuenta el espacio físico de las oficinas para evitar la aglomeración y respetar la distancia necesaria entre personas (ya que sigue vigente la distancia de 1,5 metros). Esto se dió a conocer a través de un mail enviado a cada jefe de las diferentes áreas donde se planteó que la modalidad de trabajo de la Oficina en la que cada trabajador presta servicios, será por períodos de alternancia entre presencialidad y trabajo remoto según un cronograma que se comunicó a cada sector para el período que comienza el 20 de septiembre de 2021 y hasta nuevo aviso.

La segunda etapa fue, entonces, la de la presencialidad total. La RESOL-2022-58-APN-SGYEP#JGM del 1 de Abril de 2022 plantea el retorno a la modalidad de prestación de servicios que era habitual antes de la declaración de la pandemia, respetando no obstante las medidas de cuidado generales para la prevención de la enfermedad establecidas por el Ministerio de Salud. El retorno total debería materializarse antes del 1 de Mayo de 2022. Las personas exceptuadas siguen siendo las mismas, debiendo presentar la documentación médica que así acredite su condición de riesgo.

El Ministerio de Agricultura comunicó esta decisión a través de un mail general el día 22 de Abril de 2022 a las 18:03 que decía lo siguiente:

RETORNO A LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PRESENCIAL

En el marco de la Resolución N° 58/2022 de JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS - SECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO - se dispuso el retorno a la **MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PRESENCIAL, A PARTIR DEL 1º DE MAYO DE 2022** para cada Jurisdicción, Organismo y Entidad de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL.

A tales efectos desde esta Dirección General de Recursos Humanos, se controlará el cumplimiento de la banda horaria y la carga de novedades de todo el personal, de acuerdo a la normativa vigente.

Por tal motivo se recomienda a las trabajadoras y los trabajadores, verificar el adecuado funcionamiento de su banda horaria de manera habitual, ingresando a <https://bandas.magyp.gob.ar> y revisar la correcta justificación de novedades cargadas por su RCA (Responsable de Control de Asistencia) a los fines de evitar inasistencias injustificadas que impliquen posibles descuentos en lo haberes.



Pero regresar a la presencialidad tras un extenso periodo de confinamiento no solo implicó abandonar el hogar, sino también confrontar los temores

vinculados al virus y reajustarse a la interacción social. Esta transición implicó diversos desafíos y emociones.

Uno de los aspectos cruciales a tener en cuenta fue el miedo al virus. Durante el confinamiento, las personas se acostumbraron a seguir medidas de precaución rigurosas con el fin de salvaguardar su bienestar y el de sus seres queridos. El retorno a la presencialidad supuso enfrentarse nuevamente al contacto físico con otras personas y a entornos públicos donde el riesgo de contagio aún prevalece. Este proceso generó ansiedad y preocupación, y el temor a contraer o propagar el virus continuaba presente en la mente de muchas personas. Adaptarse implica aprender a manejar estos miedos y encontrar un equilibrio entre retomar las actividades cotidianas y mantener una actitud cautelosa para proteger la salud.

Además del temor al virus, el regreso a la presencialidad también conllevó readaptarse a la vida social. Durante el confinamiento, las interacciones sociales se vieron limitadas y muchas personas experimentaron sentimientos de aislamiento y soledad. Ahora, al reintegrarse a la sociedad, es necesario ajustarse nuevamente a las dinámicas sociales, restablecer relaciones con amigos, colegas y seres queridos, y reconstruir los vínculos que se vieron afectados durante el periodo de distanciamiento físico. Este proceso puede resultar desafiante para algunas personas, ya que podrían sentirse inseguras o incómodas al interactuar con otros después de un prolongado aislamiento.

A pesar de los desafíos y temores asociados, volver a la presencialidad también resultó gratificante y significativo. La interacción social es un aspecto fundamental de la experiencia humana, y el contacto directo con otras personas puede proporcionar alegría, apoyo emocional y un sentimiento de pertenencia. Compartir momentos con amigos, participar en actividades grupales y disfrutar de experiencias en persona puede revitalizar y contribuir al bienestar general. En el contexto del trabajo, sucede lo mismo. Aunque las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido la colaboración remota y el trabajo flexible, hay aspectos del entorno laboral presencial que no pueden replicarse completamente en un

entorno virtual. El contacto directo con colegas y compañeros de trabajo fomenta la creación de relaciones sólidas y de confianza, lo cual puede mejorar la comunicación y la colaboración. El intercambio de ideas y conocimientos en persona resulta más dinámico y enriquecedor, permitiendo una mayor creatividad y resolución de problemas en tiempo real. Además, la presencialidad ofrece oportunidades para la mentoría, el aprendizaje informal y el desarrollo profesional, que si bien se obtienen en el contexto de la cultura organizacional virtual, resulta más fácil establecer conexiones personales y aprovechar el conocimiento y la experiencia de otros de manera presencial.

Además, el entorno físico, a diferencia del virtual, puede facilitar una mayor sincronización y coordinación en proyectos y tareas, lo que suele agilizar los procesos de trabajo y mejorar la eficiencia. Las interacciones cara a cara también suelen contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y motivador, promoviendo la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia a la organización. Sin embargo, es importante reconocer que cada situación laboral es única y que algunas personas pueden preferir la flexibilidad y comodidad que brinda el trabajo remoto. Es fundamental encontrar un equilibrio adecuado que se adapte a las necesidades y preferencias individuales, así como a los requerimientos y objetivos organizacionales; tanto como analizar cada caso particular para poder obtener datos generales.

Estamos en presencia de lo que llamo un espiral de adaptaciones, ya que, como mencioné antes la socialización no es estática (Gracia, F. 2009). Adaptarse, refiere a un proceso mediante el cual los organismos, las estructuras o los sistemas evolucionan o se ajustan a su entorno. Por su parte, la adaptación cultural se refiere a la capacidad de una sociedad o grupo humano para ajustar sus comportamientos, costumbres, valores y prácticas en respuesta a cambios en su entorno, ya sea ambiental, social, económico o tecnológico. A diferencia de una adaptación biológica, la cultural implica cambios en lo que refiere a las creencias y comportamientos aprendidos, transmitidos a través de la educación y la socialización. La adaptación cultural es un proceso dinámico y continuo que refleja la

capacidad de las sociedades para ajustarse a su entorno cambiante, preservando al mismo tiempo elementos fundamentales de su identidad y valores. “Las tácticas de socialización las podemos definir como las estrategias que pone en marcha la organización para tratar de conseguir la integración efectiva del individuo en la organización” (Gracia, F. 2009, pág. 6)

La idea de espiral me sirve para entender cómo se pasó de un entorno seguro dónde y cuándo los contactos comunicativos laborales eran un su mayoría presenciales y físicos, dentro de un lugar de trabajo establecido a un entorno inseguro por la presencia de una enfermedad desconocida y además donde las comunicaciones se convirtieron en algo virtual. Luego se volvió, de a poco, a un nuevo entorno presencial y físico pero que ya no era tan físico porque perduraron elementos híbridos en la comunicación y en el trabajo y que había vuelto a ser seguro pero no tan seguro porque por mucho tiempo, aún hasta el día de hoy, muchas personas conviven con temores. En ese espiral de lo “físico – virtual – físico” hubo cambios en la socialización laboral, en la cultura organizacional y en la forma de comunicarse. El proceso de socialización laboral cambió. Como dijimos, éste se refiere al proceso mediante el cual los individuos adquieren y desarrollan habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para integrarse y participar efectivamente del entorno laboral. (Gracia, F. 2009) Este proceso implica la interacción con colegas, superiores, subordinados y otros miembros de la organización. Con la pandemia este proceso tuvo que redefinirse y cada trabajador tuvo que adquirir nuevas herramientas, nuevas normas, nuevos valores y nuevas prácticas para poder seguir trabajando solo en casa pero en equipo, para poder seguir comprometido con la misión, visión y objetivos de la Dirección, en este caso, y para poder efectivamente trabajar, ya que esta nueva etapa de teletrabajo implicó conocer y manejar nuevas herramientas tecnológicas con las que no se estaba familiarizado antes de todo este contexto de pandemia. La socialización laboral es esencial para que los empleados se integren exitosamente en la cultura de la empresa, se sientan parte del equipo y contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

Por todo esto, listo a continuación los aspectos que tuve en cuenta para el desarrollo del presente trabajo y que reflejan elementos de la espiral que menciono:

1. Los cambios en la rutina diaria: Durante el confinamiento, muchas personas establecieron nuevas rutinas y hábitos para adaptarse a la vida en casa. El regreso a la presencialidad implica ajustarse nuevamente a los horarios y actividades habituales, lo cual puede generar cierta resistencia o desorientación al principio. Es necesario adaptarse a los desplazamientos, horarios de trabajo o estudio, y otros compromisos sociales que pueden haberse modificado durante el confinamiento.
2. Las dificultades en las interacciones sociales: Al pasar tanto tiempo en aislamiento, es posible que algunas personas experimenten dificultades para retomar las habilidades sociales y comunicativas. Puede llevar tiempo readaptarse a los ritmos de conversación, las señales no verbales y las normas sociales. Algunos individuos podrían sentir ansiedad social o inseguridad al interactuar con otras personas nuevamente, especialmente en situaciones con grandes grupos o entornos desconocidos.
3. El impacto en la salud mental: El confinamiento prolongado y la incertidumbre asociada con la pandemia han tenido un impacto significativo en la salud mental de muchas personas. El retorno a la presencialidad puede desencadenar o intensificar los problemas de salud mental existentes, como la ansiedad o la depresión. Es importante tener en cuenta la importancia del autocuidado y buscar apoyo emocional si es necesario. Los servicios de salud mental y las redes de apoyo comunitarias pueden desempeñar un papel crucial en este proceso de readaptación.
4. Cambios en las dinámicas laborales: Durante el confinamiento, muchas empresas e instituciones educativas adoptaron el trabajo y el aprendizaje remotos. El retorno a la presencialidad puede implicar cambios en las dinámicas laborales, como la adaptación a nuevos

protocolos de seguridad en el lugar de trabajo, la transición a un modelo híbrido de trabajo o la reorganización de los espacios físicos para mantener el distanciamiento social.

5. Reajuste a la movilidad y transporte: Durante el confinamiento, muchas personas redujeron significativamente sus desplazamientos y el uso del transporte público. Al volver a la presencialidad, puede requerir tiempo y esfuerzo adaptarse nuevamente a los desplazamientos regulares, coordinar horarios de transporte y lidiar con posibles congestiones de tráfico. Además, algunas personas pueden experimentar preocupación o ansiedad relacionada con el uso del transporte público debido a las aglomeraciones y la proximidad con otros individuos.
6. Necesidad de establecer límites personales: Después de un largo periodo de confinamiento, algunas personas pueden encontrarse en situaciones en las que se sienten abrumadas por el exceso de interacciones sociales o por la presión de retomar múltiples compromisos.
7. Reaprendizaje de habilidades sociales: Durante el confinamiento, las interacciones se vieron limitadas principalmente a través de medios virtuales. Al volver a la presencialidad, algunas personas pueden sentir la necesidad de reaprender y afianzar habilidades sociales, como el contacto visual, la expresión facial, el lenguaje corporal y la escucha activa. La práctica gradual y la exposición a diferentes situaciones sociales pueden ayudar en este proceso de readaptación.
8. Gestión de la sobreestimulación: El regreso a entornos sociales con mayor estímulo sensorial, como ruidos, multitudes y estímulos visuales, puede resultar abrumador para algunas personas. Puede ser útil desarrollar estrategias para gestionar la sobreestimulación, como tomar descansos, buscar entornos más tranquilos cuando sea necesario o utilizar técnicas de respiración y relajación para reducir el estrés.

9. Reconstrucción de relaciones interpersonales: Durante el confinamiento, algunas relaciones personales pueden haberse visto afectadas por la falta de contacto físico y las limitaciones en las interacciones. Al volver a la presencialidad, puede ser necesario reconstruir y fortalecer esas relaciones, ya sea con amigos, familiares o compañeros de trabajo. Esto puede implicar mayor comunicación, comprensión mutua y compartir experiencias para restablecer vínculos emocionales.

En todos estos puntos descriptos, está presente la comunicación como elemento fundamental de la interacción social en el trabajo. He visto a la DNCCA como una red de conversación siguiendo a Flores, es decir, como un sistema donde hay individuos que se comunican y coordinan acciones a través de conversaciones en las que se ponen de acuerdo. Ya sea cara a cara, ya sea de manera virtual a través de Whatsapp u otros soportes informáticos y tecnológicos, comunicarse ha sido fundamental para sobrellevar la pandemia y poder seguir siendo operativos laboralmente. Más allá de la importancia social de poder interactuar con el otro, conversar para actuar resume la idea de que somos seres dependientes de la comunicación y en el buen sentido del término esa dependencia nos hace fuertes.

9- CONCLUSIONES

La pandemia COVID-19 impactó fuertemente en la forma en que las personas se comunican a nivel personal y profesional. Hubo un aumento notable de la comunicación virtual, permitiendo a las personas mantenerse conectadas a pesar de la distancia física. Personas, empresas y organizaciones estatales han tenido que adaptarse a estos nuevos canales y tecnologías de comunicación para facilitar la colaboración y la interacción a distancia. Por otra parte, la incertidumbre que trajo aparejada la pandemia resaltó la importancia de la empatía y la comunicación transparente.

También la pandemia demostró que es posible mantener la productividad del trabajo con modelos más flexibles, replanteándose las estructuras laborales tradicionales, con un mayor enfoque en la autonomía y la confianza. En esa flexibilidad el trabajador tuvo que encontrar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, gestionando el tiempo evitando largas horas de exposición a los dispositivos digitales. Pero a pesar de la digitalización de la comunicación, la conexión humana se ha puesto en primer plano. Fue necesario mantener relaciones interpersonales sólidas, incluso en un entorno virtual. En resumen, la pandemia aceleró la transformación en la forma en que nos comunicamos, destacando lo importante que es la adaptación, la empatía y la tecnología en la creación de conexiones significativas en un mundo en constante cambio.

Si hay algo que quedó claro luego de la pandemia es que muchos más trabajos de los que suponíamos pueden realizarse en un lugar diferente a las oficinas “tradicionales” por llamarlas de alguna manera, fundamentalmente gracias a las TICS y a un proceso de reorganización de la cultura laboral basado en la confianza, la flexibilidad, la autonomía y la obtención de resultados.

¿Será factible que lo que muchos han definido como la “nueva normalidad” incluya en sus listas al teletrabajo como algo común? Aún no queda claro esto, pero sí sabemos que hay organizaciones que se manejan con un sistema híbrido, donde 3 días a la semana trabajan de manera presencial y dos tele-trabajan, por ejemplo. De todas formas, esto es más visto en el ámbito privado que en el público donde la presencialidad es exigida en un 100%.

Lo cierto es que la experiencia del teletrabajo estuvo marcada por factores como la cultura, el liderazgo, la transparencia y la confianza. *“Aquellas organizaciones que han comunicado de manera clara y abierta, apoyado a los trabajadores y fomentado la confianza han experimentado una fuerza laboral motivada y un impacto positivo en la cultura organizativa”* (Organización Internacional del trabajo). Para ello hay que marcar expectativas claras, facilitar la comunicación y el contacto entre pares,

escuchar las preocupaciones de los trabajadores y ofrecerles apoyo, ser flexibles con las necesidades de cada uno y promover una cultura organizativa que garantice el bienestar de los empleados y la continuidad de la productividad.

Es decir, que es fundamental mantener a tope el sentido de pertenencia a la institución para que no disminuya su conexión emocional, la identificación y el compromiso con la misma. El sentido de pertenencia refiere a la conexión emocional que una persona siente al ser parte de un grupo, comunidad, lugar de trabajo. Es la idea de que uno es parte integral de algo más grande y cuando eso se siente se experimenta una mayor satisfacción y seguridad. Algunos factores de esta pertenencia son la calidad de las relaciones sociales, la identificación con valores compartidos, la participación activa en eventos, el reconocimiento y aceptación por parte de los demás, etc. Esto habla de una cultura organizacional sólida que tuvo que adaptarse a los cambios y que así lo hizo implementando el uso de herramientas que tenía a su alcance, buscando otras nuevas y definiendo nuevos patrones de interacción de comunicación. (Bardauil A. y Peroche, M. 2021)

Muchas veces este sentido de pertenencia puede verse disminuido por cambios organizacionales (reestructuraciones, fusiones o cambios en la dirección), falta de comunicación y transparencia (no hay información sobre los cambios, decisiones o planes), falta de reconocimiento y recompensa (los logros y contribuciones no son reconocidos), cultura organizacional negativa (con falta de colaboración, apoyo o respeto) o cambios en las expectativas personales (cambios en las metas y prioridades personales). Por todo esto fue fundamental que durante la pandemia el ex - Ministerio haya estado atento a estos factores y haya trabajado de manera de fomentar un ambiente positivo y saludable y sobre todo una comunicación efectiva.

Luego de haber desarrollado el tema es competente afirmar que las consideraciones expuestas en la presente tesina, permiten indicar la conveniencia social y académica de la investigación, específicamente en el campo de la comunicación, porque el certero conocimiento acerca de las implicaciones del teletrabajo en tiempos de pandemia Covid-19, conlleva a

apreciar el actual funcionamiento de la Administración Pública Nacional con sus debilidades y fortalezas; entonces, resulta beneficioso obtener información que dé a conocer las destrezas y habilidades comunicacionales desarrolladas en el ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, afrontando situaciones relacionadas al medio de trabajo y la cotidianidad laboral durante la pandemia en cuestión.

Cabe resaltar el valor teórico en el estudio del teletrabajo, en la Administración Pública, durante la pandemia Covid-19, tanto a nivel nacional e internacional incrementando los conocimientos acerca de los cambios en la cultura organizacional y la socialización laboral, para servir como referencia a futuras investigaciones, por contemplar los diversos enunciados relacionados a la problemática.

Relatar la situación del teletrabajo en el ex - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca permite adquirir un cúmulo de información relacionada con el objeto de estudio e incorporar el conocimiento teórico a las nuevas prácticas laborales, conociendo los factores que requieren ser mejorados o replicados para una gestión pública eficiente.

Trabajar en el Estado argentino durante la pandemia COVID-19 ha sido un desafío para muchos empleados públicos, así como para la administración en sí. Al igual que en otros países, la pandemia ha impactado sobre diversos aspectos del trabajo y la gestión gubernamental.

Es importante destacar que el trabajo en el Estado durante la pandemia ha sido crucial para proteger la salud y el bienestar de la población y para mitigar el impacto económico y social. A pesar de los desafíos, la adaptabilidad y la resiliencia de los empleados públicos han sido fundamentales para seguir adelante y responder efectivamente a la crisis.

Me siento agradecida y orgullosa de ser parte.

10- BIBLIOGRAFÍA

- Bardauil A. y Peroche, M. (2021) CUI NAP. Año 2. Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional. Cuadernos del Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Capítulo 1 (Primera edición).
- Bruno, D. y Demonte, F. (2017) La planificación como narrativa argumentativa de construcción de un mundo compartido. En Bruno, D. y Demonte, F. (comps.) Planificación y Comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas. La Plata: Argentina. FPyCS-UNLP. ISBN 978-950-34-1447-7.
- Cuero, C. (2020). La “pandemia Covid-19”. Academia Panameña de Medicina y Cirugía y del Instituto Conmemorativo Gorgas para Estudios de la Salud (ICGES), 40 (1), 1-2.
- Curso del INAP: Reflexiones desde la administración pública en tiempos de pandemia. Enero, 2021.
- Entrevistas a empleados de la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario.
- EX-2021-56258684-APN-SGYEP#JGM RESOL SGyEP -Retorno a la actividad laboral vacunados-. RESOL-2021-62-APN-SGYEP#JGM. Junio, 2021.
- Gracia, F. (2009) Socialización laboral y significado del trabajo. Introducción a la Psicología del Trabajo.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta edición).
- Ley 27.555. Ley de Teletrabajo Argentina. Marzo de 2021.
- Mails institucionales enviados desde las áreas de Recursos Humanos y Dirección de Medicina del Trabajo del Ministerio de Agricultura.
- Mails internos enviados desde la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario.
- Organización Panamericana de la Salud (2020). Glosario sobre brotes y epidemias, un recurso para periodistas y comunicadores. Consultado el 1 de marzo de 2021.
- Organización internacional del trabajo (O.I.T.): El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella.
- Organización internacional del trabajo (O.I.T.): Manual de buenas prácticas en teletrabajo.
- Román, M. y Miras, R. (2019). El teletrabajo en organismos públicos: caso Instituto Nacional de Propiedad Industrial-INAPI [tesis de pregrado, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Escuela de Gobierno y Gestión Pública]. Repositorio Institucional UAHC.
- Rubbinni, N. (2018). Organizaciones que implementan teletrabajo: recomendaciones para facilitar las relaciones sociales satisfactorias en el trabajo [tesis de doctorado, Universidad Nacional de la Plata]. Repositorio Institucional UNLP.
- Sandín, B., Valiente R., García, J. y Chorot, P. (2020). Impacto psicológico de la pandemia de COVID-19: Efectos negativos y positivos en población española asociados al periodo de

confinamiento nacional. Revista de Psicopatología y Psicología Clínica, 25 (1), 1-22.

- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica Págs. 7 a 16. (Primera edición).
- Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019.
- Tesei, C. (2020). La implantación del teletrabajo en la Unión Europea: análisis antes y después de la pandemia de la Covid-19 [tesis de máster, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Institucional UPCT.
- Unión Europea (2002). Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.