



Universidad de Concepción del Uruguay

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Licenciatura en Sociología

**“Las alteraciones en el trabajo en Argentina a partir de la pandemia de
COVID-19”**

Director: Lic. Martín Padulla

Alumna: María José Grivarello

Agradecimientos

A mis padres, María Inés y Jorge, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo, la honestidad, la perseverancia y la dedicación.

A mi esposo Tomás, por su paciencia, comprensión y compañía en cada etapa de este proceso. Tu apoyo y tu preocupación ha sido un motor esencial para seguir adelante.

A toda mi familia, especialmente a mis hermanos Lucas, Juan Pablo e Ignacio por estar presente con cariño, comprensión, por celebrar cada logro y por motivarme a finalizar esta etapa de estudiante con entusiasmo.

A mis amigos, por su escucha, por acompañarme con alegría y empatía, y por hacer más liviano el trayecto.

A los docentes de la Universidad de Concepción del Uruguay que me han acompañado a lo largo de esta formación, por compartir sus conocimientos con generosidad.

Al staff de la Universidad Austral por sus enseñanzas que trascienden lo académico y por inspirarme a crecer profesional y personalmente. Agradezco especialmente a mi director, Martín Padulla, quien me acompañó en la elaboración de esta tesina, por su observaciones, compromiso y tiempo.

Índice

1. Introducción	4
2. Fundamentación	5
3. Estado del arte	6
4. Marco Teórico	9
4.1. Pandemia	9
4.2. Salud – Sistema Sanitario	11
4.3. Trabajo	12
4.4. Rutinas de trabajo	15
4.5. Teletrabajo	16
4.6. Estrategias de adaptación	18
4.7. Nueva normalidad	20
5. Diseño Metodológico	24
6. Análisis	25
7. Conclusiones	28
8. Anexos	31
8.1. Guía de preguntas para entrevistas	31
9. Bibliografía	64
9.1. Legislación consultada	65

Introducción

Este trabajo realizado en el marco de la materia Taller de tesina de la Carrera de Sociología se centrará en el ámbito laboral, identificando las alteraciones que sufrió el sector del trabajo, tanto en su concepto como en sus percepciones y prácticas. Luego de haber transcurrido en Argentina varios meses de aislamiento preventivo y obligatorio, y una cuarentena estricta y posteriormente flexibilizada, este análisis se pregunta ¿Ha afectado esta pandemia al mundo laboral? ¿En qué medida y cuáles son los sectores productivos que lo han sufrido? ¿Cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores acerca de lo que denomino “nueva normalidad”?

Con el fin de responder a las preguntas realizadas en el párrafo anterior, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo principal

- Analizar las alteraciones que se sufrieron en el ámbito del trabajo a partir de la pandemia del COVID 19 en Argentina desde marzo de 2020 a la actualidad.

Objetivos específicos

- Determinar cuáles fueron los diferentes sectores laborales que tuvieron alteraciones en su actividad laboral a partir de la pandemia del COVID 19.
- Identificar los recursos de adaptación a los que recurrieron esos trabajadores para amoldarse a la “nueva normalidad”.
- Identificar dentro del mercado laboral, cuatro sectores productivos que se vieron afectados por la pandemia en el período en el que se desarrolla esta investigación.

Fundamentación

A partir de los objetivos se considera de relevancia atender a esta temática, no solamente del punto de vista sanitario o laboral, sino desde la amplitud y profundidad de conceptos que requiere un análisis de tipo sociológico.

La posibilidad de atender a las alteraciones que se sufrieron en el ámbito laboral es sólo una arista del cambio acaecido en el día a día.

Existen variables y conceptos (alteración, adaptación, trabajo, normalidad, crisis, pandemia, vulnerabilidad, lazo social) que interpretados sociológicamente pueden servir a esta investigación de tipo exploratoria, para realizar un análisis fértil e interesante en el cambio de los comportamientos laborales dentro del marco de una pandemia. Dicha situación, será analizada dentro del territorio argentino, para facilitar el acceso a la información en esta tesina.

Al realizar un recorrido de la bibliografía escrita hasta el momento se encontró una gran variedad de publicaciones referidas a dicha temática, especialmente al virus COVID 19; existe material de difusión en revistas científicas sobre la pandemia, los efectos psicológicos del encierro en la población, el impacto económico, etc., que servirán para los inicios de esta investigación.

Esta investigación de enfoque sociológico tiene un carácter exploratorio que se convierte en trascendente, ya que, a partir de agosto de 2020 en las reuniones que lleva a cabo el entonces Presidente de la Nación, el gobernador de la Provincia de Buenos Aires y el jefe de gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires para dar información sobre la continuidad o no de la cuarentena, se han agregado al grupo de asesores, que hasta el momento sólo contaba con epidemiólogos y distintos especialistas médicos, a sociólogos y psicólogos.¹

Reforzando la importancia del enfoque sociológico, el sociólogo e investigador del Conicet Daniel Feierstein, explica que se necesita de esta perspectiva para dar una respuesta al fracaso de las estrategias que se utilizan para frenar los contagios.² La sociología y sus profesionales se tornaron importantes al momento de realizar el análisis

¹ Nota en <https://www.tiempoar.com.ar/nota/tras-escuchar-a-sociologos-y-psicologos-el-presidente-evalua-con-kicillof-y-larreta-como-sigue-la-cuarentena>

² Nota en <https://www.pagina12.com.ar/289199-coronavirus-por-que-fracasan-todas-las-estrategias-para-frenar-los-contagios>

del comportamiento de la sociedad como respuesta a las normativas impuestas por los distintos sectores gubernamentales.

La fecha de marzo 2020 se establece como fecha inicial del comienzo de la investigación por ser el mes en el que comenzó el “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio”, conocido socialmente como cuarentena estricta, y avalado por el DNU presidencial n° 297/2020.

Esta investigación será analizada desde la perspectiva sociológica, siendo el enfoque cualitativo el que se utilizará para poder responder a los objetivos planteados al comienzo de este trabajo. Las fuentes de información serán tanto primarias como secundarias. Las técnicas para recolectar los datos que luego se interpretarán, serán entrevistas semiestructuradas, que servirán para reconocer los cambios en las rutinas laborales de los trabajadores entrevistados; éstas entrevistas serán las fuentes primarias de la investigación. También se emplearán leyes y noticias que suministrarán la información secundaria.

Estado del arte

Se considera relevante a los fines de este proyecto de tesina, realizar un recorrido por algunas publicaciones, ensayos e investigaciones que hayan analizado la pandemia del COVID y sus consecuencias en las distintas aristas de la vida diaria.

En el texto “Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina” las autoras Johnson, Saletti-Cuesta y Tuma, identifican los diferentes sentimientos y emociones que la pandemia ha desarrollado o potenciado en la población argentina. Resulta significativo para este trabajo, ya que esta investigación, es resultado de haber realizado una encuesta diseñada por la OMS (Organización Mundial de la Salud), adaptada para Argentina, y ejecutada en el mismo país.

Este escrito genera un primer acercamiento a la temática enfocada en las consecuencias en la salud mental de la población argentina durante la pandemia. Según las autoras “resulta importante reconocer las diferencias de vulnerabilidad de los distintos grupos poblacionales, en especial las relacionadas con el género, la edad y el nivel socio-económico” (Johnson, Saletti-Cuesta, Tumas, 2020, p. 2447).

Como emoción preponderante se destaca la incertidumbre, relacionada a distintas aristas de la vida diaria: a lo sanitario, a lo laboral, a los vínculos sociales. Otros sentimientos de connotación negativa son: miedo, ansiedad, angustia, irritabilidad,

estrés y enojo. Estudiando la pandemia del Ébola (precedente al COVID-19) “el impacto del miedo fue clave para aumentar el impacto en la salud mental y problemas sociales” (Johnson, Saletti-Cuesta, Tumas, 2020, p. 2453).

Este texto sirve como antecedente para esta investigación ya que en él aparecen definiciones y conceptos que sirven como disparadores para vincular con el objeto de estudio. También se identifican sensaciones, positivas éstas, solidaridad, empatía, unión, responsabilidad y conciencia social que se generan a causa de la “valorización y reconocimiento de las personas como seres sociales” (Johnson, Saletti-Cuesta, Tumas, 2020, p. 2452). En cuanto a las emociones negativas una de las más mencionadas en la encuesta es el miedo.

En el trabajo de Harper se entiende el miedo “como una respuesta adaptativa ante un peligro real” (Harper 2020 según cita Johnson, Saletti-Cuesta, Tumas, 2020, p. 2453). Esta definición se encuentra vinculada con el segundo objetivo específico de este proyecto de tesina, que intentará identificar cuáles fueron los recursos de adaptación a los que recurrieron los trabajadores de distintos sectores para hacer frente a las transformaciones que trajo aparejada la pandemia en los ámbitos laborales.

Otro de los conceptos claves es el de disrupción, utilizado tanto como adjetivo de las medidas tomadas frente a la pandemia, como al contexto del momento, como sinónimo de crisis.

El texto de Katz “La pandemia que estremece al capitalismo” (2020), resulta relevante ya que realiza una descripción, a modo de mirada general, del contexto económico mundial. Entiende que la pandemia sólo evidenció problemáticas que ya venían transcurriendo, estrepitando la forma de manifestarlas.

Interpreta que la magnitud de la pandemia se incrementó y se desarrolló a una velocidad inusitada debido a las rutas comerciales, a los circuitos en los que se mueve el capital, y a la globalización. Describe que en varios países del mundo no se tomó conciencia de la virulencia de la propagación de la enfermedad priorizando la actividad económica y las consecuencias en la cantidad de muertos fue imposible de prevenir e imaginar. Pone de ejemplo a Brasil y a EEUU, en donde el aislamiento y la cuarentena no tuvieron lugar como medidas de precaución diferenciándose de Argentina, país en el cual desde el 20 de marzo se estableció una cuarentena estricta que muy de a poco fue flexibilizando sus actividades económicas y recreativas.

La trascendencia del texto de Katz para esta investigación, más allá de la situación mundial, que en un futuro servirá para realizar un trabajo de análisis comparado, es que

menciona la nueva tendencia en el mercado laboral, llamada teletrabajo y las consecuencias que traerá en cuanto a la flexibilización laboral. Al centrar los objetivos de este proyecto de tesina en Argentina, será interesante vincular lo expuesto por Katz (2020) con la nueva ley de teletrabajo n° 27555 sancionada el 14 de agosto de 2020, junto a los efectos que la pandemia dejó en dicho país.

El tercer texto que se describe a manera de antecedente es el publicado por la CEPAL y titulado “La pandemia del COVID -19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”, escrito por Weller (2020). Este texto se centra en la destrucción, generación y transformación del empleo describiendo una sectorización de las actividades damnificadas por el virus, y detallando la situación de los trabajadores formales e informales, las pymes y las grandes empresas que tendrán consecuencias por el paso de la pandemia.

Es interesante observar que en su análisis incluye el uso tan creciente de la tecnología, más a causa de esta pandemia, y como profundizará las diferencias sociales y aumentará la capacidad de adaptación y recursos de las grandes empresas en desmedro de las pymes y los trabajadores autónomos. Para este proyecto resulta de importancia el uso de las tecnologías, especialmente las diferentes plataformas que modificaron no sólo el trabajo en una oficina, sino que llegaron a las aulas de escuelas y universidades, y hasta consultas médicas.

Las medidas de restricción tomadas en marzo de 2020 en Argentina, han hecho que el comercio a través de canales electrónicos muestre un crecimiento exponencial, creando una nueva modalidad de compra para los usuarios que utilizaron el servicio por primera vez.

En el mismo sentido, este proyecto de tesina se enfocará en evidenciar las modificaciones en el sector de ventas: el mostrador ya no es el único lugar para comprar ya que a partir de la pandemia se incrementó el uso de las aplicaciones de compra online y delivery, haciendo que un cliente no tenga que moverse de su casa para concretar cualquier adquisición (comida, medicamentos, ropa, etc). Será significativo, en este punto, analizar las transformaciones de las rutinas que tuvieron los trabajadores de distintos sectores productivos y los recursos de adaptación con los que contaron.

Según Weller, existen varios países que han fomentado el teletrabajo, especialmente con nuevas disposiciones normativas. El texto explica que no todas las empresas y trabajadores son aptos para realizar la tarea a distancia, privilegiando el distanciamiento como medida preventiva; depende del tipo de trabajo, el rango jerárquico y los recursos digitales (internet y computadora) con la que cuenta cada trabajador. Hace la aclaración

que las plataformas digitales y, en especial, el teletrabajo llegó con la pandemia, pero muchos trabajadores preferirán esa modalidad de tareas para un futuro, aunque ya no exista posibilidad de contagios. Dicho punto es central en este proyecto de tesina ya que visibilizará los recursos de adaptación que tiene cada sector productivo a la *nueva normalidad* laboral.

Marco teórico

Este proyecto se organiza a partir del análisis de las siguientes categorías: Pandemia, Trabajo, Adaptación y Nueva Normalidad. La preponderancia de la perspectiva sociológica será clave, aunque algunos conceptos serán interpretados a partir de la transversalidad de disciplinas. Se entiende que tanto la Economía, la Psicología, la Historia y el Derecho, en conjunto, pueden contribuir a interpretar las categorías en su complejidad.

Pandemia

La epidemia que afectó a gran parte de la población mundial, que obtuvo la categoría de pandemia, por su impacto en la salud de muchos países, tuvo origen en la ciudad de Wuhan perteneciente a la República Popular China. El virus que infectó a 40 millones de habitantes hasta el momento, conocido mundialmente como COVID-19, se trasladó por las rutas aéreas y comerciales hasta llegar a Argentina y confirmarse el 3 de marzo el primer caso positivo. “La peste es global y por lo tanto se dispersó por todo el mundo, pero las respuestas son proporcionalmente más globales que en otras épocas” (Sebreli, 2020, p. 46).

De forma preventiva el entonces Presidente de la Nación, Alberto Fernández, por medio del decreto 297/2020, resolvió iniciar el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) con el objetivo de hacer frente a la epidemia y evitar el colapso del sistema sanitario, ya que no existían medicamentos ni vacunas que mitigaran la enfermedad. De esta manera, a partir del 20 de marzo se inició una cuarentena nacional, haciendo que la mayoría de la población, salvo trabajadores esenciales, quedaran recluidos en sus hogares, en principio por 14 días.

Algunas de las medidas expuestas en el decreto, antes mencionado, fueron: prohibición de circulación por rutas para evitar la propagación del virus, la suspensión de la supremacía del artículo 14 bis por sobre el orden público, la seguridad y la salud pública.

Se prohíbe la realización de actos deportivos, culturales, religiosos evitando la concurrencia masiva de personas y siendo un merecedor de una sanción penal quién viole dicha normativa. Se especifica, a través de 24 categorías, las personas consideradas como trabajadores esenciales

Los reglamentos que debían aplicarse en épocas de epidemia, las medidas que se tomaban en las ciudades apestadas y las cuarentenas que se imponían en algunos grandes puertos constituían formas de medicalización autoritarias que no tenían una ligazón orgánica con las necesidades asistenciales (Foucault, 2014, p. 213).

Como en la antigüedad, al momento de otras pandemias, la solución se vinculaba con el confinamiento en cada casa, teniendo contacto solo con el círculo familiar más íntimo. Luego de siete meses desde el decreto que implementó el ASPO, la solución de la cuarentena trajo aparejadas otras enfermedades tanto físicas como anímicas o mentales, así como también problemas económicos, crisis y quiebras de distintas empresas. “La acción, a diferencia de la fabricación, nunca es posible en aislamiento; estar aislado es lo mismo que carecer de la capacidad de actuar” (Arendt, 2007, p. 216).

La pandemia a diferencia de otras situaciones conflictivas, como ser una crisis económica, por ejemplo, irrumpe de una manera inusitada y, en el caso del COVID, tiene una gran magnitud y se expande en diversos países con gran rapidez y masividad. “La pandemia fue un punto de inflexión o un turning point; es decir, un evento clave que alteró la trayectoria vital de los procesos de transformación que las empresas estaban transitando” (Maison, 2023, p. 21). Las crisis comerciales, sociales o industriales, incluidas las quiebras, demuestran que el funcionamiento del órgano social está desajustado (Durkheim, 2011).

Los conceptos que se interpretan en este apartado pueden enmarcarse dentro de los llamados entornos VUCA (en inglés)³. Dichos entornos, en castellano, se entienden como Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos. Son momentos en los que se ve reflejados las contradicciones propias del desconocimiento de las causas de la pandemia, la incertidumbre por el futuro y las formas en que cada individuo se adaptará a la nueva normalidad y la complejidad de elección entre la salud y la economía. Estos entornos se verán también explicados en la categoría Nueva Normalidad.

³ Son conocidos como entornos VUCA, por las siglas, Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous desarrolladas por Herbert Barber.

Salud – Sistema sanitario

En la mayoría de los países afectados por la pandemia del COVID-19 las medidas que se tomaron, tanto de aislamiento, distanciamiento o cuarentena estricta, fueron para evitar el colapso del Sistema Sanitario. En algunos casos, como por ejemplo en España e Italia, las medidas no tuvieron el efecto buscado ya que se conoció a través de algunas entrevistas en medios de comunicación, de la difícil situación que vivió el personal de salud teniendo que decidir qué paciente era beneficiario de un respirador y sabiendo que otros dependían de su uso para mantenerse con vida.

En Argentina y a sabiendas de la situación ocurrida en Europa, Asia y Estados Unidos unos meses antes, se trató de preparar el sistema sanitario para evitar esas circunstancias en los profesionales de la salud.

“Una política de salud supone al menos una ampliación del objetivo: ya no se trata únicamente de suprimir la enfermedad allí donde aparece, sino de prevenirla; más aún, de prevenir en la medida de lo posible, toda enfermedad, sea cual fuere” (Foucault, 2014, p. 212).

La anticipación que tuvo el gobierno argentino hasta el pico de la pandemia (octubre), sirvió sólo a los fines de acondicionar las terapias intensivas e intermedias de los hospitales o instalar salas de testeo para COVID, ya que el sistema sanitario argentino viene sobrellevando un desmantelamiento y falta de inversión desde hace años. Durante la presidencia de Mauricio Macri ⁴, el Ministerio de Salud pasó a depender de la cartera de Desarrollo Social, dejando de ser un ministerio independiente y a sabiendas de lo que ello representa en el presupuesto asignado para obras.

Dentro de esa preparación realizada en los primeros meses de la pandemia se encuentran: la construcción de estructuras sanitarias, algunas ya previstas con anterioridad y no ejecutadas hasta el momento, y otras pensadas a partir de la pandemia, la instalación de lugares de testeo para evitar la circulación de probables contagiados dentro de los corredores de sanatorios y hospitales, la habilitación de grandes predios como centros de aislamiento para evitar que personas que no cuentan con una situación habitacional acorde a dicha enfermedad, terminen contagiando a sus familiares, y el desarrollo local de prototipos de respiradores junto al acuerdo entre investigadores privados y la Universidad Nacional de Rosario.

⁴ Mauricio Macri, Presidente de la Nación Argentina desde diciembre de 2015 a diciembre de 2019.

Dado que este proyecto de tesina se centra en las alteraciones en el trabajo a partir de la pandemia, se continua con el análisis de la categoría central de este escrito.

Trabajo

Cuando se intenta esgrimir una definición de lo que significa el trabajo, este proyecto de tesina se encuentra con una gran variedad de nociones, y conceptos, pero por el momento comenzará con la definición que plantea Noguera (2000) luego de haber realizado una larga explicación sobre el tema:

El concepto de trabajo puede tener aún un sentido unitario como abstracción si se piensa en relación con actividades que permiten tres cosas esenciales para el ser humano, a saber, la realización- creación de productos – obras – resultados que tienen un valor de uso potencial para él, su constitución como ser social inscrito en una red de relaciones mayor que él mismo, y la expresión y manifestación de sus capacidades como individuo a través de la superación de obstáculos según una cierta disciplina interna (p. 36).

En este apartado, siguiendo la búsqueda de un concepto de trabajo definido, la Sociología del Trabajo será la disciplina académica que ayudará a clarificar dicha categoría. Será la encargada de estudiar a: hombres y mujeres en situaciones reales de trabajo, en el marco de una fábrica y fuera de ella, compartiendo un tiempo determinado junto a rutinas de trabajo y procesos productivos; puestos de trabajo en concreto y al trabajador en tanto colectivo; a personas relacionándose entre sí dentro de un sistema, vinculándose con el ambiente o el entorno, en la historia y el recorrido laboral que tengan; los recursos de adaptación de los trabajadores y las formas de control y disciplina que los condicionan; y las estrategias y políticas empresariales (Castillo, 2000).

De más está decir que la definición de Castillo queda desactualizada ya que no incluye las distintas formas de trabajo, focalizándose en el sector productivo de la fábrica y en el trabajador que asiste físicamente a ella, olvidándose de la modalidad que creció ampliamente durante la pandemia de trabajo remoto o teletrabajo y de otras formas de trabajo.

Las formas atípicas de empleo no son nuevas, pero se han convertido en una característica más generalizada de los mercados laborales contemporáneos. Debemos garantizar que todos los empleos, independientemente del acuerdo contractual, ofrezcan a los trabajadores una remuneración adecuada y estable,

protección contra los riesgos profesionales, protección social y el derecho a organizarse y a negociar colectivamente (OIT, 2016).

Para continuar el recorrido conceptual se toma la noción de trabajo que establece la OIT (Organización Internacional del Trabajo)⁵, la misma, hace referencia a la necesidad que tienen hombres y mujeres de disponer de un trabajo decente; esta situación, según dicha organización, la comparten la mayoría de los individuos y sociedades más allá de sus diferencias de desarrollo (OIT, 1999).

Porque desea que las condiciones de trabajo sean humanas, la OIT tiene que interesarse por la vulnerabilidad y los imprevistos que retiran a la gente del trabajo, independientemente de que se deban al desempleo, a la pérdida de los medios de subsistencia, a la enfermedad o a la vejez (OIT, 1999, p. 5).

Considero que la definición de “trabajo decente” podría relacionarse con lo expuesto por Albert Cañigueral en su libro “El trabajo ya no es lo que era”:

¿Y qué espera y desea la gente para estar más contenta y motivada en el trabajo? Para empezar, un salario digno (tanto por los ingresos como por el reconocimiento que representa por parte de la empresa); motivación, aprendizaje y planes de carrera (las personas trabajan para realizarse y para desarrollar nuevas capacidades); entornos laborales saludables (hacer las cosas con tiempo y con menor estrés, conciliación, desconexión, etc.); identificación con el propósito y la misión de la empresa (sintonizar con sus decisiones, políticas y valores), y una contribución a la sociedad (las nuevas generaciones se muestran especialmente sensibles en este punto). (Cañigueral, 2020, p. 38).

En este sentido la OIT tuvo a su cargo un estudio durante el 2020 en donde se evidenciaron consecuencias de la pandemia que se confirmarían con el correr del tiempo. “La crisis desencadenada por la pandemia dará como consecuencia mayores niveles de desempleo, subempleo, trabajos precarios y no registrados, el aumento de la pobreza y de la indigencia, reduciendo el poder de negociación de los sindicatos” (Neffa, 2020, p. 23).

Para algunos autores clásicos (Arendt 2007 y Marx 2004), no hay que perder de vista, que el trabajo requiere de una transformación de la naturaleza en un bien, y como retribución a esa tarea, se le paga al trabajador una remuneración, monetaria o de otros

⁵ La OIT es la Agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo. “Establece las normas internacionales del trabajo, promueve los derechos en el trabajo, y favorece la creación de oportunidades de empleo decente, la mejora de la protección social y el fortalecimiento del dialogo sobre las cuestiones relacionadas con el trabajo” (OIT, Folleto informativo sobre la OIT, 01/01/19).

bienes. Ambos remarcan que el trabajador realiza la tarea porque lo hace para adquirir el dinero para la subsistencia.

Cuando sufren por igual el trabajador y el capitalista, el trabajador lo hace por su existencia y el capitalista por la ganancia. El trabajador no sólo debe luchar por sus medios de subsistencia física, sino por conseguir trabajo; por la posibilidad, por los medios que le permitan realizar su actividad (Marx, 2004, p. 49).

En esta corriente de pensamiento también podemos sumar a Zygmunt Bauman, quien en su libro “Trabajo, consumismo y nuevos pobres” diferencia la capacidad que tenían los antiguos artesanos en definir sus tiempos de trabajo, su motivación en el desarrollo y resultado del producto final, a las ataduras en las que se vieron inmersos los trabajadores modernos.

El problema central que enfrentaban los pioneros de la modernización era la necesidad de obligar a la gente – acostumbrada a darle sentido a su trabajo a través de sus propias metas, mientras retenía el control de las tareas necesarias para hacerlo – a volcar su habilidad y su esfuerzo en el cumplimiento de tareas que otros le imponían y controlaban, que carecían de sentido para ella. La solución al problema fue la puesta en marcha de una instrucción mecánica dirigida a habituar a los obreros a obedecer sin pensar, al tiempo que se les privaba del orgullo del trabajo bien hecho y se les obligaba a cumplir tareas cuyo sentido se les escapaba (Bauman, 2000, p. 20).

Marx en otro momento manifiesta (en un sentido filosófico) las consecuencias que acarrea esa actividad en sintonía con el pensamiento de Bauman.

El objeto que produce el trabajo, su producto, se enfrenta al trabajo como un ser ajeno, como una fuerza independiente del productor. El producto del trabajo es el trabajo que se ha fijado, que se ha materializado en un objeto, es la objetivación del trabajo. La realización del trabajo es su objetivación. Esta realización del trabajo aparece como des-realización del trabajador; la objetivación, como pérdida del objeto y como sometimiento servil a él; la apropiación, como alienación, como enajenación” (Marx, 2004: 106).

Rutinas de trabajo

Al buscar el significado de una rutina de trabajo, se puede identificar como actividades o tareas que se realizan habitualmente en el ámbito laboral, haciendo de esa práctica

una costumbre o hábito. La mayoría de los trabajadores acostumbran a tener horarios de entrada y salida o cantidad de horas por cada jornada laboral, tareas definidas y capacidades adquiridas para desarrollar cada trabajo.

Existen rutinas rígidas como también las hay flexibles. Existen empresas, como, por ejemplo, las relacionadas a la tecnología y al desarrollo de sistemas, en las que se trabaja por resultados y los horarios de entrada o salida no influyen en el hábito laboral; en otras, que conservan una visión más antigua de las rutinas o en las que es necesario, las personas mantienen horarios y tareas durante su estadía laboral en determinado cargo; un ejemplo de ello es el sector gastronómico. “Los horarios son un requisito de la disciplina de la organización porque hacen encajar las actividades de un grupo grande de personas” (Giddens, 2000, p. 260).

Algo relacionado a las rutinas de trabajo es el control o la supervisión que se ejerce sobre el proceso productivo; al igual que las rutinas pueden ser sutiles o más estrictas. Pueden tener forma de registros, informes, visitas o supervisión en el caso que requiera un control continuo del desempeño laboral. Aunque Giddens (2000) explica que “demasiada supervisión directa hace que los empleados se distancien, porque sienten que se les priva de la oportunidad de implicarse en el trabajo que realizan” (p. 262).

La relevancia que adquieren estas transformaciones en las rutinas de trabajo tienen que ver con la visibilización de las alteraciones en el ámbito del trabajo fruto de una situación caótica, como podría denominarse esta pandemia. En concordancia con los objetivos de este proyecto de tesina es que adquieren una importancia mayor al momento de la interpretación de las categorías planteadas en el marco teórico. Es por ello que el siguiente concepto sensibilizador refleja dichas transformaciones.

Teletrabajo

El teletrabajo no comienza con la situación de la pandemia del COVID-19, sino que aumenta la cantidad de personas que realizan su trabajo de forma remota con la intención de evitar lugares de posible contagio.

Es importante comprender los dos mundos que coexisten en el ámbito organizacional: aquellas empresas que ya tenían experiencia previa en la implementación de trabajo virtual, y las que no lo tenían; debido a la naturaleza de su industria o por aspectos culturales (Maison, 2023, p. 27).

Este concepto también es conocido como home office, término que, en inglés, significa oficina en casa. En la legislación argentina está definido de la siguiente manera:

Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación (Régimen de Contrato de Trabajo, Art 102 bis).

A partir de la implementación del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) muchos trabajadores de la Argentina se vieron obligados a trasladar el trabajo a sus casas generando una apropiación de sus vidas en las que casi no hay diferencias, ni de espacio, ni de tiempo. En algunos casos, los antiguos horarios laborales se vieron modificados, tanto en cantidad de horas como en el comienzo de la jornada. El fin de la jornada laboral, realizando trabajo en forma remota, tuvo que ser regulado por la Ley de Teletrabajo n° 27555 sancionada el 14 de agosto de 2020.

Los enunciados que plantea la ley, y que tienen relación con los objetivos de este proyecto de tesina, son los que figuran dentro de los artículos 3, 4, 5, 6, 9 y 10. En su contenido se puede encontrar que: la ley protege la igualdad de derechos, obligaciones y retribuciones tanto en el modo de trabajo remoto como en el presencial; la jornada laboral debe estar previamente establecida y firmada por escrito, estando prohibida la conexión fuera de los horarios establecidos; la situación del teletrabajo debe ser voluntaria y reversible; protege la posibilidad de organizar los horarios o interrumpir la jornada laboral en el caso de que la persona que trabaje remotamente tenga a su cargo menores de 13 años o personas con discapacidad; y la disponibilidad por parte del empleador para con el trabajador de los insumos y materiales para realizar la tarea, el mantenimiento de los mismos y el pago por el aumento en el uso de conectividad y servicios. La normativa se vuelve clave e indispensable a la hora de organizar los tiempos y tareas en un mundo caótico a causa de la pandemia. “La división del trabajo no puede prescindir de la reglamentación” (Durkheim, 2011, p. 375).

El impacto de la crisis y la pandemia sobre el mercado de trabajo va a depender de la capacidad de los países de adaptarse a nuevas formas de trabajo y recurrir, por ejemplo, al trabajo a distancia, o teletrabajo, pero esto es una posibilidad solo para varias ramas de actividad y sectores de trabajadores (Neffa, 2020, p. 26).

Una de las consecuencias del teletrabajo es el llamado multitasking o multitarea. Un puesto que promueva el multitasking es lo opuesto a un cargo de especialización. “Esto lleva a concebir los trabajos en forma más abarcadora, con mayores requerimientos en

términos de conocimientos, habilidades y capacidades de razonamiento, de los que han sido exigidos en los puestos tradicionales” (Lago, 2014, p. 23). En la cotidianeidad, cuando se está en la oficina, la escuela o la fábrica, se circunscribe la tarea a lo relacionado con el trabajo, dependiendo de cada sector. A partir del 20 de marzo, la cuarentena generó una transformación de la mayoría de los hogares de Argentina: con el teletrabajo, la oficina se *adueñó* de las casas y atropelló las tareas del hogar con las que hubo que adaptarse, obligadamente, para poder combinar ambos trabajos.

El desembarco en nuestros hogares nada tuvo que ver con el teletrabajo; fue una obligación teñida de angustia y preocupación. Nuestras casas no estaban preparadas para hacer coworks, centros educativos ¡y todo lo que les pedimos! No estaban diseñadas para un 24x7 sin válvula de escape, y nosotros... ¡tampoco! (Jajamovich, 2024, p. 100).

Más allá que la ley antes mencionada plantee la posibilidad de *combinar* horarios de trabajo con las tareas de cuidado, es cierto que, en la realidad, en la mayoría de los hogares que tenían a un trabajador realizando home office se priorizó la jornada laboral y el cumplimiento de las responsabilidades que atañen al trabajo. El trabajo no pidió permiso cuando este se transformó en home office y forzó la división del tiempo de estadía en el hogar, para poder cumplir con ambas tareas, el trabajo remunerado y el no remunerado, el de las tareas del hogar.

De más está decir que no todos los trabajadores formales tuvieron la oportunidad de desarrollar sus tareas de manera virtual. Muchos de ellos fueron categorizados como trabajadores esenciales en el decreto, situación que los obligó a no poder elegir; debían realizar su rutina laboral en el espacio físico de la empresa o institución.

Uno de los primeros y mayores desafíos que enfrentó el mundo organizacional fue la tarea de explicar y convencer a los empleados, así como a los sindicatos, sobre la imposibilidad de brindar opciones de trabajo virtual para ciertos trabajadores. Lamentablemente, esto generó inequidades en la gestión de esta fuerza laboral, algo que ciertamente no se buscaba ni deseaba (Maison, 2023, p. 24).

Esta situación llevó a que los trabajadores recurran a distintas formas de adaptación para poder adecuarse a su nueva rutina de trabajo y es lo que se presentará en la próxima categoría de análisis.

Estrategias de adaptación

Como se explicó en la primera categoría, a modo de contextualización, la pandemia trajo aparejado sentimientos o sensaciones que es de relevancia poder analizar. La pandemia apareció de una manera inusitada y se trasladó a la mayoría de los países del mundo con una velocidad notoria. Habiendo tenido más 4 meses de diferencia entre el primer caso en China y el primero detectado en Argentina, la sociedad tuvo que apelar a recursos de adaptación para poder afrontar dicha situación.

Un concepto que se relaciona, tanto desde la Sociología como desde la Psicología, es el de resiliencia aportado desde el análisis de Piña López (2015). Para la primera disciplina este término corresponde a “la capacidad que tienen los grupos para sobreponerse a los resultados adversos”; mientras que para la Psicología es “la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas” (Piña López, 2015, p. 752).

Esa adaptación a la pandemia se visibiliza en las distintas situaciones de la vida diaria de la mayoría de los habitantes del país. Uno de los principales hechos de adecuación fue la manera de sobrellevar la instancia de ASPO estricta, dónde solo salían de los hogares los trabajadores catalogados como esenciales. En ese momento se vio en redes sociales y en los medios de comunicación todo tipo de sugerencias, proponiendo tareas de las más variadas (cocina, pintura, orden y limpieza del hogar, etc) a fin de hacer más llevadero el paso de los días de aislamiento.

Otro de los recursos fue el de la organización del hogar, en cuanto a horarios y espacios, a instancias de una transformación de la rutina laboral y ya no tener que asistir a una oficina, comercio o fábrica, y pasar a realizar el trabajo desde la casa. Dicha situación es de las más conflictivas, ya que, aun estando estipulado por ley, como se vio anteriormente, hay requerimientos que no se cumplen y esto hace que la adaptación a la nueva rutina de home office se convierta en todo un desafío.

Desde tener que apagar la cámara en una reunión virtual para preservar la intimidad de la familia, adecuar una habitación o espacio como escritorio para trabajar, coordinar con los demás convivientes los horarios de trabajo. Sin olvidar que se está haciendo hincapié en trabajadores en relación de dependencia. Fueron muy distintos los recursos de adaptación o muy difíciles de generar, podría decirse, para aquellos trabajadores que no contaron con ningún tipo de ayuda económica, que estaban por fuera del mercado laboral formal o que ya contaban con diferencias sociales de base.

A pesar de la situación, negativa para algunos trabajadores, otros estimaron este momento como una oportunidad única. Nacieron emprendedores de distintos rubros que vieron masificado su negocio a través de las redes sociales, y se reconvirtieron empresas con el objetivo de atravesar la pandemia y no tener que cerrar sus puertas dejando a trabajadores en la calle.

Los nativos digitales, es decir, los millennials y centennials, quienes habían desarrollado gran parte de su vida social y recreativa en entornos digitales, fueron los que más rápidamente se adaptaron al nuevo mundo del trabajo virtual. No solo se adaptaron, sino que lo aprovecharon y disfrutaron desde el primer momento (Maison, 2023, p. 28).

Un recurso de adaptación a los que muchos empleados tuvieron que recurrir es el de adecuarse a una economía distinta, más austera y de recortes y en un ambiente de constante aumento de la inflación. Algunas empresas utilizaron el plan lanzado por el gobierno nacional de Asistencia al Trabajo y a la Producción (ATP), en el que se pagaba el 50% del salario de los trabajadores del sector privado, damnificados por la pandemia.

La situación económica sumada a la de encierro generó dos sentimientos, principalmente en parte de la sociedad argentina: la incertidumbre y la vulnerabilidad.

A la incertidumbre se la puede relacionar “a una situación incierta, propia del contexto de pandemia, que es indefinida y no permite la planificación” (Johnson, Saletti-Cuesta, Tumas, 2020, p. 2449). Esta falta de control sobre la situación lleva a que algunas personas sientan impotencia y miedo por las circunstancias que se viven y por el futuro. En cuanto al futuro, la incertidumbre que se destaca es la relacionada con la situación económica, el miedo al contagio y sus consecuencias.

“Esta pandemia genera un sentimiento de vulnerabilidad, que se relaciona con la indefensión, la fragilidad, la inseguridad, la posibilidad de morir debido a una probable infección y también con la impotencia que ello genera” (Johnson, Saletti-Cuesta, Tumas, 2020, p. 2452). Este sentir se ve vinculado a la transformación o supresión de las rutinas diarias que a ciertas personas sirven como contención, ya que les da la posibilidad de prever determinadas ocasiones que a partir de la pandemia se vuelven indescifrables.

La pandemia evidenció de manera muy notoria, en el ámbito de las organizaciones, la falta de compromiso de los jóvenes que trabajaban en ellas. Si antes de este suceso los jóvenes buscaban realizar experiencia en distintos rubros y sectores empresariales y no hacer carrera en una sola institución, como las generaciones antecesoras; la pandemia vino sólo a profundizar dicho proceso. “Los jóvenes de hoy ya no buscan una carrera,

la construcción de conocimientos o una relación laboral a largo plazo con una organización. Buscan que las organizaciones satisfagan sus necesidades actuales” (Maison, 2023, p. 55).

Estos recursos de adaptación tendrán aún mayor relevancia para adecuarse a lo que vendrá: la nueva normalidad.

Nueva Normalidad

El término “nueva normalidad” apareció en pandemia para identificar algo desconocido. Esta nueva realidad se vio marcada por la transformación de algunas rutinas o la aparición de otras.

Esta categoría se encuentra relacionada a la perspectiva de Nassim Taleb (2010) y su texto sobre el Cisne Negro en donde plantea a modo de metáfora que, en caso de aparecer un ave con esas características sería visto a nivel científico como algo raro y que generaría un alto impacto. Al ser algo nuevo y desconocido en su especie, sería esclarecido con el tiempo con el fin de hacerlo explicable y predecible a futuro.

La pandemia y lo que vendrá, la nueva normalidad, es una combinación de rareza, incertidumbre, desconocimiento. Todo cambió y no se sabe hasta cuándo, ni como se manejará. No existen fechas ciertas para la aprobación de una vacuna que impida la propagación, aún mayor, de la pandemia, o hay instrucción sobre si en algún momento se retrocederá en el tiempo y se adquirirán nuevamente los hábitos laborales anteriores a esta situación. “Dado que los cisnes negros son impredecibles tenemos que amoldarnos a su existencia, más que a tratar ingenuamente de preverlos” (Taleb, 2010, p. 11).

Esta nueva normalidad transformó abruptamente la realidad cotidiana, y aceleró el camino hacia la sociedad digital, consolidada sobre la base del uso masivo de internet, las comunicaciones, el exceso de información y de la inteligencia artificial. El teletrabajo y la flexibilidad o modalidad híbrida se instalaron en el empleo predominante de esta etapa. El trabajo intelectual y creativo, sumado a la adaptabilidad y la innovación se configuraron como parte de la nueva normalidad.

En esta fase, lo normal es que un vendedor realice su tarea por una red social y no detrás de un mostrador, teniendo en cuenta que muchas empresas para achicar costos y no tener que despedir a los trabajadores, dejaron sin efecto alquileres de espacios que antes servían como nexo entre compradores y el producto. Lo normal y masivo es que

uno priorice no moverse de la casa (más allá de las restricciones que se sucedieron y se prolongaron cada 15 días en todos estos meses) y espere las compras sin salir a la calle. Estas adquisiciones se envían por medio de trabajadores movilizados en bicicletas y motos dependientes de empresas que manejan sus negocios como aplicaciones en la web.

En esta etapa lo común pasa por no ir a un turno con el médico a un consultorio, sino que la consulta se realiza de manera virtual por el celular, descargando una aplicación. Lo normal es la virtualidad dejando de lado el contacto físico cercano.

En cuanto a la situación en las empresas, se identificó durante la pandemia, una utilización de los espacios físicos cerrados, oficinas individuales o espacios comunes con marcadores de distancia para evitar los contagios. Esa nueva normalidad tuvo un revés, cuando el modelo post pandemia de las empresas e instituciones permitió achicar los ambientes laborales de uso exclusivo, transformándolos en espacios de coworking debido a los nuevos formatos de trabajo. Dichos formatos cuentan con días en modalidad virtual o la combinación de días presenciales en la oficina y días de trabajo remoto (hibridez). “Esta reducción de espacio ha puesto una gran presión en la industria del Real Estate y ha provocado una transformación en los modelos de trabajo” (Maison, 2023, p. 41).

Estos cambios no solo han llevado a la eliminación de metros cuadrados necesarios, sino que también han generado una dinámica de trabajo más ágil, colaborativa y socializada, lo que ha ayudado a mejorar aspectos que en el pasado eran difíciles de implementar (Maison, 2023, p. 41).

Lo complejo del mundo virtual es que da acceso a formas de control social más continuas y estrictas. “Vivimos en lo que algunos han denominado la sociedad de la vigilancia” (Lyon, 1994, p. 261 según cita Giddens, 2000, p. 261).

La vigilancia que se ejerce en esta etapa de la pandemia se ve reflejada en la exigencia a nivel gubernamental de la descarga de una aplicación en el celular (CUIDAR) con el fin de conocer el recorrido de personas portadoras del virus y sus posibles contactos. Otro es el conocimiento de datos personales que se piden a la hora de sentarse en algún bar o ingresar a cualquier establecimiento público o privado. “Con el desarrollo de la informática y de otros medios de gestión de datos, la vigilancia amenaza con llegar a todos los rincones de nuestra vida” (Giddens, 2000, p. 261).

Durante la pandemia, se oprimieron las libertades individuales alegando el discurso del bien colectivo. Los ciudadanos que no respetaron aquellas directivas gubernamentales

fueron noticia y algunos hasta sancionados. Mientras que, para los medios de comunicación, estas personas eran rebeldes, para Sebrelli serían los que proponían y tenían el derecho de ejercer la desobediencia civil, de una manera responsable, pública y no violenta. Esta forma de enfrentarse a las restricciones según el autor fortalece la democracia contrarrestando las políticas de tinte autoritarias (2020).

Los tiempos en esta fase también tuvieron su transformación; se desaceleró el ritmo normal de las tareas habituales.

Esta etapa de nueva normalidad y de reajuste en los hábitos puede ser interpretada desde la mirada de Durkheim (2011). Analizando el pensamiento de Durkheim esta fase sería anómica, entendiendo por ello a la “ausencia de un cuerpo de normas que gobiernen las relaciones entre las diversas funciones sociales que cada vez se tornan más variadas” (López Fernández, 2009, p. 134). Para que dicha situación se revierta, “para que la anomia termine es preciso, que exista, que se forme un grupo en el cual pueda constituirse el sistema de reglas que por el momento falta” (Durkheim, 2011, p. 11).

La otra posibilidad de análisis es la vinculación de esta categoría con los entornos VICA, pensando que esta nueva normalidad posee las 4 características que establecen sus siglas. Es volátil en cuanto a su duración ya que se entiende que no será para siempre, y en su sustento, ya que la actualidad se presenta de manera inestable. La incertidumbre se visibiliza en cada comunicación, tanto del gobierno como científica, ya que lo que hace dos meses se sabía, hoy no funciona; esa falta de información confiable y predecible genera la incertidumbre propia del ahora y el futuro.

La complejidad y la ambigüedad se ven vinculadas entre sí y determinan a esta fase. Durante algunos discursos donde se anunciaban las medidas a seguir los siguientes 15 días, se ponía de manifiesto la necesidad de extender la cuarentena para priorizar la salud en desmedro de algunos sectores económicos. La necesidad de gestionar un colapso del sistema sanitario en medio de una crisis económica no es de los escenarios más fáciles. La complejidad de la normativa existente y su constante actualización nos lleva a pensar en la cita de Durkheim (2011), identificando que existe una “falta de regulación jurídica y moral en que se encuentra actualmente la vida económica” (p. 8).

Los cambios emergentes de la post pandemia, organizacionales, sociales y económicos, que sucedieron de manera repentina y disruptiva, hizo que el análisis de las consecuencias se enmarcara en un entorno definido como BANI (por sus siglas en inglés, frágil, con alta ansiedad, no lineal e incomprensible). Grandes errores en la

gestión generaron efectos de relevancia que produjeron una incertidumbre tal, que tuvo una repercusión de ansiedad global.

Mientras que en el entorno VICA la gestión de las organizaciones revestía alta complejidad, en el entorno emergente post pandemia, BANI, esta incorporó crisis emocionales, sociales o estructurales profundas que implicaron agregarle a la gestión de las organizaciones altas dosis de resiliencia, empatía y adaptabilidad. El liderazgo en las organizaciones está viviendo una metamorfosis que podría resumirse en un pasaje de gerenciador de riesgos hacia gestor empático de escenarios muchas ocasiones incomprensibles.

Diseño Metodológico

Este proyecto de tesina intentará cumplir con los objetivos propuestos al inicio, utilizando una perspectiva sociológica y una metodología cualitativa, donde se aplicarán las siguientes técnicas para los distintos momentos de la investigación.

Esta investigación será de tipo exploratoria por la actualidad de la temática elegida. La técnica para recolectar los datos que luego se interpretarán, serán entrevistas semiestructuradas, que servirán para reconocer los cambios en las rutinas laborales de los trabajadores entrevistados; estas entrevistas serán las fuentes primarias de la investigación.

Se decidirá una selección variada, en cuanto sectores, de los trabajadores que serán entrevistados a fin de contar con un panorama laboral lo más amplio posible, para poder inferir sobre las transformaciones de las rutinas en sus trabajos y las sensaciones que se les generaron a partir de la pandemia. “La entrevista puede utilizarse para conocer la perspectiva de los actores sociales” (Sautu, 2005, p. 48).

Dichas entrevistas tendrán datos personales, como nombre, edad y profesión, que sólo se mencionarán para evidenciar la veracidad de las mismas, ya que los entrevistados pidieron mantener la confidencialidad y que dichos datos se utilicen a los fines de la corrección de esta tesina.

Hernández Sampieri (2014) identifica el muestreo para esas entrevistas como “muestras diversas o de máxima variación” ya que “son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (2014, p. 387).

También se emplearán leyes y noticias que suministrarán la información secundaria. Es de relevancia analizar la normativa que se fue actualizando cada 15 días y que condicionó el actuar de la población objetivo. El análisis de documentos proveerá el contexto sobre los distintos sectores laborales elegidos en la muestra y profundizará la interpretación de los datos recolectados en las entrevistas semi estructuradas.

Con respecto a este último párrafo, se decidió en la actualidad de la escritura de esta tesina (2025) que a los fines de los objetivos planteados la relevancia en la documentación utilizada está en las entrevistas realizadas que evidencian las transformaciones que sufrieron las rutinas laborales. Por lo que la renovación de las disposiciones gubernamentales que se realizaban cada 15 días no tiene la trascendencia buscada, como otros datos de este trabajo final.

Al ser un tipo de trabajo cualitativo, el propósito que persigue es evidenciar patrones comunes a partir de las 5 entrevistas que se realizaron a referentes de distintos sectores. Esta tesina servirá como disparador de un trabajo en profundidad sobre las transformaciones laborales que se suscitaron a partir de 2020.

Análisis

Como se mencionó en el diseño metodológico se realizaron 5 entrevistas que se encuentran desgravadas en el anexo junto a la guía de preguntas que orientó las mismas. Cuatro de los entrevistados comparten la docencia y se desarrollan profesionalmente en ámbitos diferentes. Las entrevistas permiten explorar cómo se vivieron y gestionaron los cambios laborales derivados de la emergencia sanitaria, atendiendo a desigualdades estructurales, recursos simbólicos y estrategias de adaptación desplegadas por los sujetos.

Si se pretende identificar las sensaciones que percibieron los entrevistados a partir de la pandemia son muy variadas, ya que van desde el asombro o el miedo a lo desconocido, vértigo, incertidumbre, un fenómeno disruptivo que motiva a una necesidad de reorganización, o en oposición, una sensación de esperanza al creer a esta situación como algo lejano o una oportunidad de crecimiento personal y profesional. La “nueva normalidad” fue vivida como una etapa de aprendizaje, adaptación y redefinición de prioridades. Se valoró la posibilidad de trabajar desde casa, pero también se reconoció la importancia del contacto humano y la presencialidad en ciertos contextos.

En las voces de los entrevistados se puede evidenciar que se llevaron a cabo cambios radicales y transversales en la forma de trabajar de cada uno de ellos. Los que nombraron a la docencia indicaron que la transformación de las clases en un formato virtual fue parte de la adaptación que tuvieron que transitar, entendiendo que el esfuerzo colectivo fue clave, más en entornos que eran ajenos al uso de ese tipo de tecnología. Estos indicaron que tuvieron que capacitarse a la fuerza para poder adaptarse a la nueva realidad.

Si bien en la mayoría de esos países se instauró la educación a distancia, esto acentuó las brechas relativas de aprendizaje entre los alumnos de las escuelas públicas y las privadas, en detrimento de la población de menores recursos que corren el riesgo de la deserción escolar y aumenta también el riesgo para la salud mental de los niños, niñas y adolescentes a raíz del confinamiento y el estrés

familiar y ha transformado e intensificado la actividad de los docentes (Neffa, 2020, p. 29).

Los que habían tenido algún tipo de contacto con las tecnologías, tuvieron la oportunidad de perfeccionarse en algunas plataformas ya que la demanda lo exigía. La mayoría de los entrevistados también aprovechó para redefinir espacios en la casa que le brindaran comodidad y privacidad cuando dictaban clases o cursaban como alumnos.

Uno de los desafíos más grandes, según el entrevistado que es empresario gastronómico, fue el de repensar el modelo de negocio, sabiendo que la reglamentación en aquél entonces impedía el contacto y la permanencia de las personas en los bares y restaurantes. Según él, logró mantenerse en el rubro gracias a la modificación del canal de venta, apelando al delivery como única posibilidad de mercado, más que nada en los primeros meses de aislamiento.

Dos de los entrevistados, más allá de las primeras semanas de ASPO, trabajaron en sectores que fueron considerados esenciales en la etapa de pandemia: medios de comunicación e industria.

Dentro del diario local, donde trabajaba una de las entrevistadas, además de la disminución del personal para evitar que se estacionen muchas personas en la oficina por el riesgo de contagio, remarcó el corrimiento de los horarios de trabajo. La rutina diaria no la manejaba el diario, sino los anuncios gubernamentales que a nivel provincial se comunicaban a la noche (21 ó 22 hs aproximadamente), lo que generaba que la redacción trabajara luego de esos anuncios, para llegar a tiempo con la edición papel, cuando en un día de trabajo normal el diario a esa hora ya estaba cerrado. Destacó que las jornadas laborales se hicieron muy intensas y cansadoras, ya que la gente consumía noticias solamente referidas al Covid 19, pero que en el balance general también fue una experiencia muy enriquecedora.

Por su parte, la industria, implementando protocolos estrictos y certificando la trazabilidad de los casos que podían llegar a ocurrir, reconfiguró sus operaciones y su producción, más que nada en los primeros momentos. Diseñaron un producto, la máscara, que servía de protección del virus y que en sus inicios tuvo un fin social: el de proteger a los empleados de los efectores de salud; posteriormente se comercializó. También apuntaron de manera sostenida a los productos de calefacción para hacer frente a la temporada invernal y visibilizando que la gente se quedaría en su casa y que necesitaría tener los electrodomésticos para ello.

Todos los entrevistados vieron como sus trabajos marcaban el ritmo de sus vidas personales y familiares. Algunos extremando los cuidados al ingresar en su casa luego de haber ido a trabajar, porque vivían o tenían contacto diariamente con adultos mayores que fue una de las poblaciones en riesgo. Otros porque tenían que coordinar el trabajo, el estudio y la paternidad.

La mayoría de los entrevistados adoptaron algunas herramientas de aquella “nueva normalidad” y la mantienen en la actualidad. Siguen utilizando plataformas digitales para acortar las distancias y sostener reuniones virtuales en el marco de lo laboral, evitando así movilizarse por distintas provincias. En el caso de la industria sostuvo un modelo de trabajo flexible, con 4 días en planta y 1 de home office. En cuanto al diario, sólo utiliza herramientas digitales para realizar entrevistas, pero a diferencia de los otros entrevistados, deben realizar el trabajo 100% presencial, aunque se demostró que el trabajo remoto funcionaba.

Todos los entrevistados, a pesar de haber iniciado sus respuestas con sensaciones o recuerdos negativos en cuanto a la pandemia, finalizan la charla con un balance positivo. Para los docentes fue el momento que les permitió innovar utilizando todo lo tecnológico al servicio del alumno tras la pantalla; para el ingeniero agrónomo fue la foto que necesitaba ver de que un mundo sin contaminación es posible recordando las noticias de la ciudad de Venecia. Para el gerente de Capital Humano de la industria fue el fenómeno que redefinió el liderazgo y resaltó que le quedó como aprendizaje el convivir con la incertidumbre. Para los entrevistados que fueron estudiantes en pandemia destacan que la virtualidad les permitió seguir formándose, como profesionales y los familiarizó con la tecnología que utilizarían como docentes. Surgió según ellos un sentido de resiliencia colectiva, colaboración y adaptación rápida, especialmente en los espacios educativos y en las empresas medianas.

Todos percibieron que la virtualidad no reemplaza totalmente a la presencialidad, especialmente en los sectores donde la interacción social es clave. Compartieron una mirada crítica sobre los trabajos que se mantuvieron rígidos y no supieron capitalizar las ventajas del teletrabajo.

La mayoría del contenido de las entrevistas coincide con alguna de las variables del marco teórico. Una de las entrevistas tuvo que ser rediseñada mientras transitaba porque el entrevistado fue nombrando la mayoría de los títulos del marco teórico.

Conclusiones

Cuando se definieron los objetivos de este Trabajo Final, todavía transcurría la pandemia. Hoy, 5 años después, las conclusiones pueden verse en el día a día y son más evidentes de lo que se hubiera planteado en 2020.

La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión en la historia reciente del trabajo en Argentina. A partir del aislamiento social preventivo y obligatorio decretado en marzo de 2020, se desencadenaron transformaciones profundas en las rutinas laborales, en las formas de organización del trabajo, en la percepción de los espacios laborales y en los vínculos entre trabajadores y empleadores.

El objetivo general de esta tesina fue analizar las alteraciones sufridas en el ámbito del trabajo en Argentina desde marzo de 2020 hasta la actualidad, y los resultados obtenidos permiten afirmar que dichas alteraciones fueron significativas, transversales y, en muchos casos, persistentes.

Los sectores productivos que se analizaron (docencia, gastronomía, industria, medios de comunicación y consultoría privada, incluyendo a los trabajadores independientes) evidenciaron impactos diversos. La docencia debió adaptarse rápidamente a la virtualidad, enfrentando brechas tecnológicas y pedagógicas. La gastronomía sufrió una caída abrupta en la actividad presencial, reconfigurando su canal de venta, exclusivamente al delivery para finalmente hoy desarrollar una estrategia de ventas mixta. La industria se reorganizó para cumplir con los protocolos sanitarios y, en algunos casos, desarrolló nuevos productos. Para las pymes industriales esos protocolos dieron origen a políticas vinculadas con salud, higiene y seguridad. Los medios de comunicación modificaron sus rutinas en función de los anuncios gubernamentales y la demanda informativa para luego los medios tradicionales retomaron sus rutinas tradicionales. Se consolidaron los medios alternativos que nacieron en pandemia donde algunos casos con audiencias superiores a la de los medios tradicionales. La consultoría y el trabajo independiente se adaptaron mediante el uso intensivo de plataformas digitales que se incrementó post pandemia.

Entre las estrategias de adaptación que utilizaron los trabajadores para amoldarse a la “nueva normalidad”, se destacan la reorganización de los espacios domésticos, la capacitación acelerada en herramientas digitales, la flexibilización de los horarios, el multitasking y la resiliencia emocional. La virtualidad permitió sostener vínculos laborales y educativos, aunque generó tensiones por la superposición de tareas y la falta de límites entre lo laboral y lo personal. Esas tensiones y la dificultad para sostener esos vínculos de manera adecuada, debido al encierro, explican en parte el entorno BANI.

Para algunos esta etapa marcó la vida personal, dejando un halo de soledad para transitar la cotidianeidad; en otros casos se vivieron pérdidas cercanas y tuvieron la imposibilidad de despedir a sus familiares y amigos como era costumbre. Para otros fue un quiebre en su mundo laboral, tanto de dueños de empresas como trabajadores de estas, y mucho más para aquellos autónomos y emprendedores que estaban por fuera del mercado laboral formal.

La pandemia se convirtió en el suceso quiebre de estos tiempos. Dentro del ámbito laboral se ha identificado como un antes y un después, y se entiende que sirvió como acelerador de algunos cambios que ya estaban sucediendo. Las primeras semanas se vivieron con gran incertidumbre, con mezcla de sensaciones de todo tipo. No es difícil escuchar cuando se habla de esos primeros meses de pandemia en Argentina: “no sé como lo soporté”, “si me volviera a pasar, no sé cómo haría”; como si fuera algo irreal.

Las rutinas laborales se vieron profundamente alteradas; en algunos casos se mantuvieron prácticas adquiridas durante la pandemia, como el uso de plataformas digitales o la modalidad híbrida. En otros casos se volvió a esquemas presenciales rígidos, evidenciando una resistencia al cambio por parte de algunas organizaciones. La pandemia funcionó como catalizador de cambios que ya estaban en marcha, acelerando procesos de digitalización, flexibilización y redefinición del trabajo.

La irrupción de la pandemia no sólo generó un reordenamiento en los modos de trabajo, sino también una redefinición de los vínculos sociales, las prácticas laborales y los discursos sobre productividad, control y sentido del trabajo. La pandemia de COVID-19 fue un suceso disruptivo que aceleró transformaciones preexistentes en el mundo laboral argentino, forzando la adaptación tecnológica y organizacional en diversos sectores. Si bien generó incertidumbre y agotamiento, también impulsó la innovación, la resiliencia y la redefinición de prioridades, tanto a nivel personal como profesional, consolidando la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad como características fundamentales de la "nueva normalidad" laboral.

En momentos de crisis, lo importante es la adaptación o el comúnmente llamado “surfear la ola”. Muchas empresas lo lograron; otras no pudieron porque ya venían atravesando crisis económicas recurrentes. Las que sobrevivieron fue por la rapidez en adaptarse a lo que demandaba el momento (creación de nuevos productos, modificación de los canales de venta del negocio, redefinición de espacios, rotación o disminución del personal, etc).

Hoy en día se genera una contradicción en algunas empresas que a partir de la pandemia habían decidido flexibilizar la modalidad de trabajo y optaron por ofrecer a los

empleados que podían trabajar desde su casa, una semana laboral combinando trabajo remoto con asistencia a la oficina. Algunas de estas instituciones empezaron a dar marcha atrás con la cantidad de días y proponen la modalidad 4 x 1 (4 días presenciales y 1 remoto) o hasta en algunos casos han vuelto a la presencialidad por completo.

A futuro estas empresas deberán ofrecer condiciones que reemplacen y superen la posibilidad de “trabajo flexible”, ya que las nuevas generaciones lo privilegian al momento de postularse a una búsqueda laboral o elegir su futuro en el mundo del trabajo.

En síntesis, la pandemia no solo modificó las condiciones materiales del trabajo, sino también sus significados, sus formas de organización y sus vínculos sociales. La sociología del trabajo, como disciplina, se vuelve clave para comprender estos procesos y para pensar el futuro del trabajo en contextos de incertidumbre, volatilidad y transformación constante.

Anexos

Guía de preguntas para entrevistas

A los entrevistados se les realizarán las siguientes preguntas. Será la misma entrevista la que guíe el orden de las preguntas.

- Nombre y edad
- Profesión
- Lugar de trabajo en 2020
- ¿Qué tareas realizabas a principios del 2020? Descripción antes de pandemia
- ¿Qué sensación tuviste cuando se decretó el aislamiento obligatorio?
- ¿Con quién o quiénes vivías?
- ¿Cómo te organizaste?
- ¿Cuáles fueron las medidas que adoptó tu empresa o lugar de trabajo? (según corresponda). En caso de que responda que una de las medidas fue el “home office”, consultar si fue por primera vez.
- ¿Cómo fue el ritmo de trabajo en pandemia? ¿Qué diferencias encontrás en este punto en la actualidad? (En caso de que siga trabajando en la misma empresa; sino solicitar comparación con la actividad previa al 2020).
- ¿Sabías utilizar las plataformas y herramientas digitales? ¿Cómo fue la capacitación?
- ¿Cómo retornaron al trabajo post pandemia?
- ¿El home office o la modalidad híbrida/flexible de trabajo quedó en la empresa como opción?
- ¿Qué significó para vos la pandemia?

Entrevista 1

María José: Te voy a consultar nombre y edad.

Entrevistado: Bien. Pablo Avalor, 37.

MJ: Perfecto. ¿Tu profesión?

P: Administrador de empresas.

MJ: Bien. Eh, ¿en qué lugar estabas trabajando en 2020?

P: Eh, en la propia empresa. Empresa propia.

MJ: Bien. Y y ¿qué tareas eh realizabas a principios del 2020 previo a la pandemia?

P: Sí. Gerencia General.

MJ: ¿De qué sector?

P: Sí. Gastronomía, locales gastronómicos.

MJ: Bien, perfecto. ¿qué sensación tuviste cuando se decretó el aislamiento obligatorio?

P: Eh, bueno, eh, como nada, reestructurar muchas de las funciones, eh, cantidad de equipos, lógica de venta, primero como que se me fueron unos días como para entender bien de qué iba y después reconfiguración de un montón de cosas. Y en cuanto a sensaciones, nada. Muchos decían que era el final de la industria de alguna manera, bah no sé si la industria, pero como que, si no estabas bien parado, te tumbaba una cosa así. Porque bueno, tenía obviamente los empleados, los alquileres, todos los costos que se fugan. Si no tenías venta, una empresa de servicio que depende 100% de la venta, es como inviable, pero bueno, gracias a Dios no pasó.

MJ: Perfecto. Bueno, ¿y con quién o quiénes vivías en ese momento?

P: Con mi mujer y mi hija.

MJ: ¿Y cómo te organizaste a nivel personal?

P: Eh, (risas), no me acuerdo, porque yo estaba haciendo la maestría, entonces como que era terrible, pero...

MJ: ¿La maestría la estabas haciendo virtual o presencial al principio?

P: La estaba haciendo presencial y de hecho me entero del aislamiento y de todo en el IAE.

MJ: Claro.

P: Fue volvernos el 14 o 15 de marzo y pensar, che ¿qué vamos a hacer? Y después nada, a nivel organización era todo mucho virtual y con toda la autorización y demás, eh que te exigía en ese momento, a bueno, a ver el tema de la operación, la venta, etc. Sí, pero mucho virtual, mucho virtual.

MJ: Las medidas que se tomaron en tu lugar de trabajo, eh, ¿cómo fueron o cuáles fueron, digamos, en ese momento?

P: Y casi todas las que disponía el Ministerio de Salud. Incluso algunas, incluso algunas más, porque más allá de cumplir o no cumplir una medida era riesgo personal y a su

vez como si se contagia uno, se contagian todos. Entonces, como había un riesgo asociado a no cumplir esas normas, no por miedo a cumplirlas o no, sino por el efecto mismo de no cumplirla, que era el contagio.

MJ: Exacto. ¿Y el ritmo de trabajo?

P. No, cayó muchísimo, muchísimo.

MJ: ¿Le pudieron encontrar la vuelta en ese momento como para eh sobrellevarlo?

P: Sí, sí, reformulamos el canal de venta básicamente; todo lo que era presencial se fue a delivery y virtual. Y bueno, uno de los locales fue como que disparó bastante bien en venta por delivery y fue más o menos el que mantuvo a flote al resto. Sí.

MJ: Y esas diferencias o esa forma, digamos, de solventar los otros negocios eh ¿se mantuvo, digamos, después de la pandemia o después de la pandemia se equiparó?

P: No. No, vos sabes que se equipararon. Dentro de los locales, algunos son más muy formato presencial, como que se cayó drásticamente y bueno, después fue remontando de a poco, porque no te olvides que hubo medidas así como transitorias, ¿viste? Al principio que era el mediodía, después a determinadas horas, ¿viste? Tantos comensales por metro cuadrado, hubo todas estas medidas, paulatinamente se fue volviendo hasta que encontró otra vez un ritmo.

MJ: Pero sí, que muchas veces implicó, digamos, un eh habilitamos, pero después volvíamos para atrás.

P: Claro, también habilitamos, volvíamos para atrás y otra vez la reconfiguración, ¿viste? Una cantidad de gente, horario, siempre con la premisa de tratar de sostener a los equipos.

MJ: Bien, y en cuanto a tu experiencia como alumno en ese momento, eh, ¿sabías usar plataformas digitales y herramientas tecnológicas?

P: Sabía, sabía. Por supuesto que fue un entrenamiento acelerado, ¿no? Porque fueron horas y horas y horas y horas al frente de la pantalla en ese momento, pero yo sabía, no era algo 100% nuevo.

MJ: Aparte de tu rol como emprendedor, por lo menos lo que sé de por fuera, ¿también tenías un rol docente en ese momento o todavía no?

P: Sí, sí, sí, sí, sí, sí, sí, sí, sí.

MJ: ¿Y cómo fue el tema de la adaptación a dictar las clases de manera online?

P: Y bueno, eh como yo estaba de ambos lados del mostrador en ese momento porque estaba dando clases en el grado, pero sobre todo estaba haciendo la maestría, es como que tomaba mucho el aprendizaje de estar como el rol de alumno y tratar de llevarlo al rol docente. Entonces trataba de minimizar la interfaz alumno-profesor lo menos posible. Dar trabajo asincrónico. Eh que realmente cuando vamos a una clase tenga sentido esa clase y no, a lo mejor me había pasado de estar cursando capaz que 10 horas seguido, un viernes, suponte, que esto es imposible, imposible prestar atención y todo, más cuando además confluía lo familiar en el medio, ¿no? O sea, tenía una de las nenas metida arriba, como imposible, imposible, como estar encerrado en un cuarto cursando 8 o 9 horas, imposible. Eh, entonces bueno, sobre todo ese mensaje como que minimizar las clases y más más trabajos asincrónicos.

MJ: Y la modalidad flexible o de home office, no en el en la parte de tu trabajo, bah no sé, en la parte administrativa, pero eh ¿se mantuvo digamos post pandemia?

P: Sí, sí, toda la administración con modalidad flexible hasta ahora.

MJ: Y a nivel educativo también, ¿viste que eso se mantuvo o volvimos para atrás a la presencialidad?

P: No, para mí abrió la posibilidad de ir a un mercado que a lo mejor antes no tenías, que justamente con algunas diplomaturas, algunas maestrías, lo que fuera, algunos programas puntuales donde un mercado interesante que a lo mejor no va a viajar para acá, pero sí para hacer un cursito o algo se conecta virtual, con lo cual para mí eso fue como positivo. Desde el punto de vista comercial de pensar productos que en esa plataforma virtual funcionen bien, pero como profesor te digo que la riqueza del aula es invaluable en relación con la virtualidad.

MJ: Sí, como que no hay no hay herramienta, digamos, que pueda solventar lo que se vive dentro de un aula 100% presencial.

P: No, no, muy difícil. Y te digo por haberlo vivido como alumno, como muchos profesores del IAE y demás, y también como profesor, o sea, como que del aula sin aula es muy difícil, sobre todo cuando hacés este tipo de trabajos de management y liderazgo y de emprender y de proyectos y demás, que tienen una lógica de hacer, del mirarse, del conectarse y demás, y no es que estés haciendo una ponencia de una fórmula polinómica matemática, te da lo mismo si el alumno está ahí o en una pantalla. En lo que hacemos nosotros es muy muy rica el aula.

MJ: Bueno, esa era la entrevista. No sé si querés agregar algo más. Eh, esa era digamos la la guía de preguntas como para para completar.

P: No, no, no, Majo, si te llega a venir alguna otra pregunta, me avisas y nos reconectamos.

MJ: Dale, dale. Muchas gracias Pablo.

Entrevista 2

María José: Bueno, nombre y edad.

Entrevistado: Marianela Fraire, 40 años.

MJ: Profesión.

M: Eh, profesora de economía, profesora de administración.

MJ: Bien. ¿Dónde trabajabas en el 2020?

M: Bien, en el 2020 trabajaba en una escuela secundaria. Es OPI número 8103, José Manuel Estrada de Piamonte, provincia de Santa Fe, que es un pueblo que queda en el centro oeste santafecino al límite con Córdoba.

MJ: ¿Es una escuela rural o no?

M: No, no, no. Es escuela secundaria orientada, dos modalidades. Economía y Administración y Ciencias Naturales, la única de la localidad.

MJ: Bien. Y ahí como profesora.

M: Ahí como profesora, sí. Desde primer año a quinto año.

MJ: Bien. Y las tareas, ¿todas relacionadas con la docencia?

M: Todas relacionadas con docencia. Sí. Ahí laboralmente únicamente me dedicaba a educación secundaria. Hace unos años ya eso digamos laboralmente se modificó. Continúo dando algunas horas en educación secundaria. Pero en ese momento estaba abocada a eso. Si después con otros proyectos particulares, o sea, toda mi vida estuve en una asociación civil que nos permitió la pandemia empezar a generar otro proyecto, pero no era laboral, digamos, era de hobby y de mi vida, digamos.

MJ: Perfecto. ¿Y qué sensación tuviste cuando se decretó el aislamiento obligatorio?

M: Eh, qué buena pregunta. Fue raro porque lo que me pasó en lo personal fue no dimensionar lo que estaba pasando. Yo vivía en Piamonte, entonces creo que eso tuvo que ver un poco con la lógica de pueblo tal vez, eh, y de no dimensionar ni siquiera como lo que estaba pasando mundialmente, como para hacer una relación, eso puede

llegar a venirse hacia acá o entender que por ahí la realidad de los pueblos tan pequeños difiere a la de ciudad. Entonces, yo creo que en un punto fue como la esperanza, como tal vez muy pequeña decir, bueno, puede de que eso en el pueblo no suceda. Entonces fue como el primer aislamiento con la esperanza, o sea, no nos preparamos a nada porque a los 15 días volvíamos normalmente a la actividad y eso evidentemente no sucedió. Entonces fue como muy sorprendente.

MJ: Y pasado los 15 días y ¿el no volver?.

M: Y pasados los 15 días y el no volver, en lo personal yo tuve como una cuestión con el COVID que fue de mucho miedo por una cuestión familiar y de estar relacionada con gente muy adulta y con enfermedades previas; para lo cual nos cuidábamos un montón. Entonces, creo que en un punto del aislamiento yo lo tomé como un cuidado, sabiendo que, digamos, asistir a un lugar tan poblado como las escuelas, con ambientes cerrados y demás, uno era como más propenso al contagio, entiendo que otro tipo de actividades que por ahí son más solitarias o en una oficina en la que estás solo.

MJ: Claro, o tenés otras dimensiones que por ahí te dan un espacio.

M: Exacto. O en un ámbito donde yo decirte le daba clases de primero a quinto año, yo constantemente, todos los días estaba en contacto con 200 personas.

MJ: Adolescentes y que por ahí no sabés cuáles son sus cuidados.

M: Total y a decirte en un pueblo donde por ahí uno es como que todos se conocen, se conocía que seguía viendo algún tipo de fiestas clandestinas o que algunos jóvenes se seguían juntando igual que adultos también, no solo era cuestión de jóvenes. Entonces al ser una pequeña localidad es como que nos íbamos enterando de cosas que iban sucediendo. Entonces frente a la opinión, ¿no? “Tendríamos que estar todos libres y hacer”, y cómo querés todos libres si o sea si no cuidábamos ni a nuestras propias familias digamos. Eh, así que bueno.

MJ: Bueno, ¿y con quién o quiénes vivías?

M: Vivía con mi mamá en ese entonces y bueno, fue como verdaderamente en los pueblos nos encerramos, digamos, al punto como decirte, hay caminos de tierra que te conectan con otras localidades y a nivel municipalidad se habían hecho montículos de tierra en estos caminos como para que la gente no se escape.

MJ: Tipo barricadas.

M: Exactamente. Sí. para que los accesos al pueblo sea el acceso formal que había. Eh, pero vivía con mi mamá. Sí.

MJ: ¿Y tuviste alguna organización distinta, más allá de los cuidados higiénicos?

M: Eh, no, distinta, no. Sí, en ese momento mis dos abuelos muy enfermos vivían en su casa cuidado por personas, digamos, que tuvieron que hacerse permiso específico. Mi mamá también lo tenía, pero por una cuestión que lo único que hacía es ir a la casa para asistirlos. Y en cuanto a organización fuimos como muy respetuosas de lo que era el aislamiento. Si te tengo que decir, principalmente por miedo. Mi mayor miedo era esto, el contagio a mis abuelos, el contagio a mi papá, el contagio a mi mamá.

MJ: Bien. Y las medidas que tomó la escuela para organizarse, digamos, viendo que el pasaban 15 días y que volvían a renovarse esas medidas.

M: Bueno, la escuela no sé si sorpresivamente porque siempre como que estuvimos atentos a las necesidades de la localidad, o sea, es como una escuela que por más que sea de una pequeña localidad es como que siempre fue haciéndose eco de nuevos proyectos, de nuevas cosas o si llegaba una iniciativa, una propuesta sumarse, compartirla con los estudiantes y demás. Y fue un gran desafío, pero ni bien se supo. Fuimos como un, o sea, armamos como entre algunos docentes, yo digo, como los más inquietos o los que participábamos siempre de proyecto y demás. Es como que nos pusimos esto de la virtualidad como al hombro y organizamos como un pequeño equipito que fuimos los que fuimos organizando toda la virtualidad a nivel escuela.

MJ: O sea, el dictado de las clases se pasó a virtualidad.

M: Sí, totalmente a virtualidad. Nosotros generamos en ese momento, bueno, las aulas de Classroom, generábamos encuentros por Zoom, era la plataforma que usábamos; no con los estudiantes de los años más pequeños, digamos. Sí, con los más grandes. Lo que hicimos fue enseguida, digamos, como pasar el horario que era en ese momento de cada uno de los cursos, lo pasamos, lo calendarizamos nuevo como si fuese un cursado virtual. Cada docente tenía su horario, los chicos tenían su horario y a la vez lo que hacíamos era a medida que íbamos cerrando determinadas etapas en la materia, les enviábamos trabajos prácticos, que ahí sí, era por celular y teníamos grupos de WhatsApp por curso donde teníamos docentes referentes de cada uno de esos cursos. Y después íbamos haciendo nosotros reuniones, digamos, entre los docentes de la escuela como para ir haciendo un seguimiento de cómo venía el proceso.

MJ: ¿Ustedes no habían tenido contacto con la virtualidad previo a la pandemia?

M: No, cero.

MJ: ni siquiera de reuniones de docentes.

M: nada. Para para el pueblo era algo..., es más de decirte en su momento que yo era profe y era una como de las más jóvenes, podríamos decir, yo tenía profesoras compañeras en ese momento que habían sido profesoras más del secundario. O sea, ya prontas a la jubilación.

MJ: Claro.

M: Y la admiración que yo sentí por gente decir como que esto tiene que continuar o es por los estudiantes o por intentar mantener un proceso de educación que hoy, con el diario del lunes podemos evaluar cuán válido fue, cuánto no fue, digamos. Pero bueno, la admiración a esas personas que ya aún, a meses de jubilarse se pusieron todo al hombro y fue, tengo que aprender Zoom, tengo que aprender esto, tengo que ver personas que si yo te tengo que decir, no sé si estaban acostumbradas a algo con la computadora.

Entonces, en ese sentido fue admiración total y entrega total de parte de todos porque recuerdo situaciones, no sé, me acuerdo de algunos profes que nos llevábamos muy bien, grandes también decir, "Ay, perdóname que te moleste, pero tengo que hacer esto. Ya cansé a mi hija. Te llamo a vos para que no me echen de casa, porque no me pueden echar."

MJ: Dame un ayuda.

M: Exacto. Pero era así como todos para todos en todo momento.

MJ: Y eso surgió, digamos, ¿de docentes, no de directivos?

M: Sí, sí, sí fue como a partir del equipo directivo, es como hacer un pequeño grupo, invitar como un pequeño grupo que sea el que empiece como a bucear en todas estas herramientas, entender cómo.

MJ: Claro.

M: Y una vez que algunos logren aprender esas herramientas un poquito más, sea quienes vuelquen más a la masa, podríamos decir. Que me acuerdo eh, por ejemplo, Classroom, cómo enviar, cómo enviar un trabajo por ahí. Nosotros nunca habíamos trabajado con Classroom y más allá de los docentes, o sea, era explicarles el paso a paso a todos los estudiantes que tampoco, o sea, decirte tal vez nunca habían abierto Gmail en su vida muchos y recuerdo que yo había sido en su momento la encargada de hacer un video instructivo que se lo pasábamos a todos los grupos indicándole como es como que se hizo una formación rápida en un grupito que después fue como el que derramó al resto, digamos.

MJ: ¿Y vos habías tenido contacto previo con alguna plataforma?

M: no, pero sí te puedo decir hoy que después de eso, un tiempo después, yo empecé a dar clases virtuales en una universidad, entonces ahí me familiaricé un poco, pero incluso decirte hasta lo tuve que hacer a nivel personal porque yo ese año iniciaba a estudiar una licenciatura y una maestría que eran presenciales. Y de hecho, yo cursé la primera semana de maestría y volví a mi pueblo y nos encerraron con el agregado, que yo esa maestría la había cursado con gente de Ecuador, de Brasil y habíamos compartido mate entre todos. O sea, que yo podría haber sido una de las contagiadas porque se volvió esta gente y listo, no cerraron por pandemia. O sea, que nosotros habíamos compartido mate con gente del mundo sin saber, así que imagínate lo que fue.

MJ: No, no. Terrible.

M: Bien. Y no, no, eso; no tuve Eh, no tenía experiencia previa con uso de campus, con sí decirte con herramientas básicas o por una cuestión de que siempre, no sé, me gustó hacer cursos o pero no profundamente como el antes y después de la pandemia.

MJ: Exacto. Y el y el retorno, o sea, se decretó que, bueno, de la pandemia ya volvíamos a una nueva normalidad, si querés. ¿Cómo fue la adaptación a eso? Volvieron al 100% presencial. Se adaptaron y tomaron algunas de las esas herramientas y quedaron..

M: el regreso, si te tengo que decir exactamente cómo fue, no lo recuerdo. Sí recuerdo que teníamos burbujas, o sea, las burbujas es como que en una semana volvíamos un grupo, el docente era el mismo, pero sí había rotación del grupo de estudiantes. Sí, eso como que había sido sugerido, digamos, no había sido como una decisión nuestra. Y después, la verdad, si alguna herramienta tecnológica que haya quedado, me parece que no. Sí, sí tengo que decir como el conocimiento o la capacidad que si yo les pueda decir ahora a los chicos, "Chicos, nos tenemos que reunir virtual por tal situación, ya se sabe de qué se trata, ya se sabe qué herramienta, o sea, la herramienta está y está como aprendida. Exactamente. Exacto. Pero no que se siga, no es que te diga, "Bueno, eh, que se siga utilizando tanto el Classroom como en ese momento. Sí que sí que para un montón de docentes quedó, digamos. para y que es muy útil verdaderamente, pero no a nivel escuela, digamos, no es que yo te diga, bueno, la escuela creó esta plataforma o este campus y eso se sostiene al día de hoy.

MJ: Ok. Bien. ¿Y qué significó la pandemia para vos?

M: Ay, (suspira).

MJ: por ejemplo, siendo estudiante y siendo docente, y a nivel personal también.

M: Bien, para mí abrió un abanico de posibilidades o de oportunidades. O sea, tengo que decir que en ese momento como estudiante, cuando yo empecé esas carreras, creo que deliré que podría haber cumplido presencialmente todo lo que ambas, porque además era eran al unísono digamos. Y creo que la virtualidad me permitió hacerlo.

MJ: Sí, porque si no, si piensas en un traslado, por ejemplo, de una sede a la otra, ¿no?

M: No, yo, por ejemplo, la licenciatura era gratuita gracias a la Universidad de Rafaela en un convenio con la Municipalidad del Trébol y la Municipalidad de San Jorge, que son dos ciudades que están cerca de Piamonte, pero yo me tendría que haber trasladado al Trébol o a San Jorge a cursar viernes y sábado durante 2 años, 2 años y medio seguido. O sea, eso entiendo, no sé qué hubiese pasado. Soy bastante como que si quiero lograr el objetivo lo voy a hacer. Pero me parece que en un contexto laboral normal, sumado la maestría, sumado todo lo que yo hacía en mi vida, no sé si hubiese sido fácil de sostener.

MJ: Y la maestría, ¿qué tiempo te demandaba?

M: La maestría tenía un cursado como muy copado, eran cuatro o cinco semanas intensivas anuales. Habíamos tenido esa en marzo.

MJ: ¿semanas calendario?

M: Claro, era de lunes a sábado. Teníamos que cursar presencial de 8 de la mañana, 8 de la noche superintensivo más materias que eran virtuales, que incluso cursábamos no solo con la universidad, con la UNR, sino que en convenio con otras universidades. O sea, que hubiese sido un cursado eh presencial y virtual.

MJ: Claro, eso lo trasladas a una presencialidad 100%.

M: No, no. no lo hubiese no lo hubiese logrado.

MJ: Sí. O salvo que no hubieses sido docente, entonces era 100% estudiante.

M: Obvio. Obvio. Eso ahí sí. O sea, si yo hubiese estado dedicada 100% a estudiar, te diría que sí. Pero bueno, sumado a lo laboral y a una actividad laboral normal fuera de pandemia no hubiese podido. Sí lo que rescato como oportunidad es eso, es haberlo logrado.

Fue mucho esfuerzo, porque no te puedo decir, por más que haya sido virtual, yo era virtual, pero tenía clases de 4 horas teóricas de reloj sumado a que mi trabajo se había transformado en virtual, o sea, yo daba virtual toda la mañana, yo leía x cantidad de

libros, de apunte y todo virtual, o sea, mi vida era una pantalla frente a la computadora 24x7; puede dar testimonio mi madre porque me armé como una especie de no sé, sí, sí, escritorio; lo pienso ahora y no lo puedo creer, pero si yo te tengo que decir, yo estaba todo el día frente a la computadora, o sea, que a mí me pasó la pandemia como si me di cuenta, pero bueno, es algo que me gusta, entonces no me pesó. Sí lo tomo como una oportunidad porque pensando en las pequeñas localidades y pensando en las posibilidades de capacitación, de estudio o de herramientas para crecer para los que queremos son prácticamente nulas o mínimo, escasas, digamos. Y esto pensando en una vida laboral 100% activa, todo lo que requiera una presencialidad y de tener que ir a una universidad a la ciudad para nosotros es imposible, salvo que vos o renuncies a tu trabajo o lo logres una licencia para poder hacer eso que quieres hacer. Entonces, creo que eso ahí marcó para mí una oportunidad de crecimiento y algo que entiendo que después a otros niveles de estudio y organizacionales quedó instalado. Entonces, eso permite que hoy un montón de carreras o de opciones de formación permitan que la virtualidad acceda a un montón de gente que si no no puede acceder, digamos.

Entonces, en ese sentido me parece una gran oportunidad. En términos educativos con el diario del lunes, me gustaría a lo mejor que esté ahora hablando un estudiante. Son muy críticos con ese momento en cuanto a lo que pudieron aprovechar, no pudieron aprovechar, qué pudieron aprender, que no. Hubo materias y materias, materias de las que se necesitaba más práctica. Pienso ahora como una matemática en la que ellos fueron muy críticos que te pueden decir, "No aprendimos nada." Lo entiendo en términos de resultado, pero entiendo también que a otras situaciones, otras experiencias u otros estudiantes, me parece que se intentó mantener un vínculo desde el lugar escuela que mantiene un montón de vínculos más allá del de enseñanza/aprendizaje, que son muy valiosos en cualquier comunidad, ¿no?

MJ: Sí. El de sostenimiento, digamos, de del lazo de que seguí siendo estudiante.

M: Total, total, total. Y se bancaron un montón de situaciones, situaciones familiares que, vuelvo a lo mejor en el pueblo se sabían, pero que tengas un qué hacer diario es como que me parece que eso en ese momento hoy, hoy por hoy a lo mejor nos olvidamos de lo que fue, pero que en ese momento me parece que fue de un gran valor.

Incluso recuerdo nosotros, yo era eh con otra profe, éramos profesoras asesoras de una cooperativa escolar que formamos en el 2016 y frente a toda la virtualidad que los chicos se tenían que conectar y demás fue, bueno, chicos, la cooperativa escolar como que quede en stand by y cuando podamos volver a la presencialidad volvemos y seguimos con las actividades. Y fueron ellos mismos los que nos pidieron que no, que como el

espacio de conexión y lo que compartían en esa hora que nos juntábamos por cooperativa escolar, como que ellos sentían un acompañamiento especial y ellos querían que siga siendo virtual. Así que de hecho hasta nuestras actividades de cooperativa escolar siguieron. Ellos se inventaban actividades como decir, bueno, se viene el día internacional de las cooperativas, hacían participar a todos con dibujos, después generaban algún video, lo compartían en redes, bueno, se transformaron como esas actividades también.

MJ: Bien, bien. Bueno, muchas gracias.

M: De nada.

Entrevista 3:

María José: Bueno, nombre y edad.

Entrevistado: María Laura Favarel, edad 48.

MJ: ¿Profesión?.

ML: Yo soy comunicadora social.

MJ: Bien. ¿Dónde trabajabas en el 2020?.

ML: En el diario de La Capital.

MJ: Bien. ¿Y qué tareas realizabas?

ML: Eh, periodista, hacía notas.

MJ: Bien. Eh, antes de pandemia era igual.

ML: Sí.

MJ: Bien. Eh, ¿qué sensación tuviste cuando se decretó el aislamiento obligatorio?

ML: Mm. vértigo, incertidumbre, desconcierto, temor.

MJ: ¿Con quién o quiénes vivías en ese momento?

ML: Vivía con eh cinco personas más, no, cuatro personas más, de las cuales una era mayor de edad. Mayor de edad, no, mayor, adulto mayor. Con lo cual se convirtió en una persona de riesgo. Yo no era ninguna de las otras personas, éramos personas de riesgo, pero esta persona que era como una abuela de 80 años, justo cumplió 80 años, eh bueno, era una persona de riesgo, entonces eso hizo que tuviéramos que tener como

más cuidados en la casa y si querés como un poco más de miedo de que le pasara algo. Yo personalmente no tenía miedo, pero sí por esta persona mayor que vivía conmigo, más que nada por el contacto, digamos, cuando vos salías y....

MJ: Claro, claro. O sea, que había que tener muchos cuidados en la casa por esta persona mayor. Bien. ¿Y cómo se organizaron?

ML: Y bueno, tratábamos de seguir las reglas de que nos daba desde el gobierno, digamos, yo era personal esencial porque trabajaba en el diario. De hecho, las primeras semanas del COVID, cuando se decreta el encierro, eh yo tuve que presentar un certificado de que vivía con un adulto mayor, que era persona de riesgo, para no ir a trabajar, porque yo en principio estaba obligada a ir a trabajar, pero como vivía con una persona de riesgo, no fui a trabajar. Salí a hacer las compras al supermercado, por ejemplo, y siempre con barbijo. Me acuerdo que hasta me ponía gorro porque bueno, en ese momento era casi una cosa que no podías tener contacto con nada, con nada. Me acuerdo que ni en el principio ni barbijo con unos pañuelos que me tapaban la nariz, la boca, eh, y después cambiarte entera cuando volvías a tu casa. Eso al principio. Después cuando ya podías empezar, por ejemplo, a salir una cuadra, dos cuadras, yo ya ahí empecé a trabajar en el diario de nuevo. Me iba a trabajar y sí, al volver eh me cambiaba entera porque tenía esta persona viviendo conmigo que era una persona mayor.

MJ: Para resguardarla.

ML: Sí, en general todos los que trabajábamos en el diario teníamos alguien más vulnerable viviendo, desde una niña chiquita, por ejemplo, un hijo o una persona más grande y todos hacíamos lo mismo. O sea, salíamos a trabajar y cuando volvíamos cada uno, digamos, se cambiaba o tenía ropa.

MJ: Sí. O el spray de alcohol.

ML: Sí, exacto.

MJ: Bien. ¿Y cuáles fueron las medidas que adoptó la empresa?

ML: Mira, la empresa que yo me acuerde eh, algunas veces nos dio barbijos, eh, sobre todo para ir a los lugares, digamos, nosotros hacíamos notas en la calle, eso nos hacía que tuviéramos que estar en contacto a veces hasta con hospitales, con médicos, o sea, con personal sanitario, o sea, que estábamos en lugares también de riesgo, eh, entonces teníamos por ahí barbijos o guantes y después también alcohol. Nosotros llegábamos, yo llegaba y rociaba la computadora, el teclado con alcohol, diluido, ese

alcohol que había. Este y después se trató, no siempre era así, de cuidar las condiciones de higiene que no siempre eran las mejores.

MJ: Claro.

ML: Te diría que nosotros nos tratábamos de arreglar entre nosotros, de limpiar nosotros, de cuidar las cuestiones de higiene un poco nosotros, porque no había tantos cuidados, pero como había tanto temor, eh, nosotros mismos tratábamos de que las cosas estén limpias, de que de rociar todo con alcohol, era más un cuidado entre nosotros y personal que se extendía al lugar de trabajo.

MJ: Y en cuanto a la rutina, ¿cambió algo? No, no a nivel sanitario, sino en el del trabajo.

ML: Sí, sí, sí cambió un poco porque todo era más tarde porque nosotros teníamos que informar lo que decía el gobierno en general. Perotti en ese momento, el gobernador los anuncios los hacía tarde, por ejemplo, después de las 9:30, 10. Y así como estaba todo el mundo pendiente del televisor a esa hora para ver qué se iba a poder hacer el otro día, si iba a clase, si no iba a clase, si si se iba a poder caminar una cuadra o media cuadra. Nosotros era lo que íbamos a poner en el diario.

MJ: Claro.

ML: Que tenía que salir al instante en la página web y en el diario del otro día. Entonces, teníamos que esperar que hable el gobernador. Eso significaba que teníamos que esperar hasta las a veces 10 de la noche. Entonces, recién ahí empezamos a trabajar, o sea, que salíamos del diario a las 12,1 am. Entonces, eso sí cambió mucho porque nosotros eh digamos antes trabajamos en un horario a las 10, 10:30, 11 cerraba el diario.

MJ: Claro. Y ya tenía listo, digamos, la impresión.

ML: Claro. Antes sí, una rutina normal. Sí, pero con esto que todo se demoraba tanto, las declaraciones, todo era tarde. Entonces, porque hasta que ellos acordaban qué medidas se iban a tomar, entonces era todos los días esperar hasta las mil y una que hablara el gobernador y después todos los días esperar los números de muertos, los números de afectados, todo eso era el parte diario que había que esperar. Eso hizo que la rutina todo se atrasara. Entráramos más tarde, salíamos más tarde. Eso hacía que vos volvías a tu casa en un segundo porque no había nadie en la calle.. (risas)

MJ: Claro. El tránsito también.

ML: No, no había nadie. Primero porque no había nadie, porque la gente no salía y después porque salíamos tan tarde que no había nadie, nadie.

MJ: Claro.

ML: Yo sí hubo un momento en mi vida que llegué en 2 segundos a mi casa fue en pandemia. Sí, fue lo mejor que me pasó.

MJ: ¿Y el ritmo de trabajo se modificó?

ML: Y sí, cambió mucho. Primero porque la información estaba focalizada.

MJ: Claro.

ML: No es que no es que no pasaban otras cosas, pero es real que toda la vida cambió. Primero porque la gente no salía de su casa y después porque todas las noticias eran del ámbito sanitario. O sea, todo pasaba por los hospitales y todo pasaba por el hecho de que había que ver eh, por ejemplo, si volvían los chicos de Bariloche, si se contagiaban, no se, o sea, todo era el COVID. Toda la información, toda nuestra vida pasaba por el COVID.

MJ: Por cualquier arista, digamos, lo económico...

ML: todo, todo, todo, todo. Si circulábamos, no circulábamos, o sea, los precios de las cosas tenían que ver con el COVID, si compraba, o sea, toda nuestra vida pasó por ahí. O sea, de hecho, no es como si no hubiera otro tema.

MJ: Claro.

ML: Por lo menos a nivel informativo, porque además la gente lo único que quería consumir a nivel informativo también tenía que ver con eso. Eh, no importaba si Netflix sacaba una nueva serie, o sea, no importaba nada. De hecho, nosotros intentábamos eh por ahí meter otros temas, pero no, no había caso. No eran temas que interesaban a la gente.

MJ: ¿Y hubo sectores de la empresa que se transformaron a un trabajo remoto?

ML: Bueno, se intentó, sí, por ejemplo, todo la parte que se pudo hacer remoto se hizo, por ejemplo, eh la parte de avisos o la parte de, no sé, por ahí de clasificados, de otras cuestiones que no tenían que ver con..., de hecho asistíamos al diario la mínima cantidad de gente, la mínima cantidad de gente que tenía que ver con la información pura y dura. El resto de la gente que hacía otros trabajos no iba al diario. Y es más, nadie quería ir porque todo el mundo tenía miedo. Aparte tenías que tener distancia social, entonces todo eso hacía que no pudiera haber tanta gente. Entonces, lo mínimo indispensable. Yo justo trabajaba en un área que era la sección de noticias locales, que eso sí o sí había que estar, porque había que estar informando de Rosario, lo que

pasaba en Rosario, no es que yo hacía internacional y que lo podía hacer desde mi casa, no. Igualmente todos estábamos abocados al COVID, ya sea internacionales, nacionales, deporte, todo, porque los de deporte ó muchos periodistas que hacían otros temas se abocaron a ayudarnos a nosotros porque era...

MJ: Sí, porque la demanda era mucho más grande en el sector de ustedes.

ML: Claro.

MJ: Bien. Em, y en el caso de la...

ML: Una rutina, perdón, que cambió mucho fue el mate, porque para nosotros el mate era compartido siempre, siempre, ¿no? Nunca hubo un mate individual hasta ese momento, que eso fue fuerte.

MJ: Sí. Y que en algunos lugares por ahí hasta se mantiene como que quedó ese miedo. En cuanto a plataformas y herramientas digitales eh se utilizaban ¿ya se sabían utilizar o fue una capacitación del momento para ciertos sectores? Entiendo que todo lo que es edición del diario no porque o sea manejaban esas plataformas, pero por ahí en algún otro sector eh no sé, pienso en avisos o en clasificados que eran por ahí más presenciales.

ML: Sí, hubo que hubo que aprenderlo a la fuerza. No hubo capacitación que yo me acuerde en este momento, pero por ejemplo todas las herramientas de Google, Google Drive, Google Doc, Google, todo eso se hizo. Se usó de manera instantánea, digamos, rápidamente lo tuvimos que empezar a usar, muchas veces porque eh por ejemplo, una cosa que se empezó a hacer que no se hacía en otros momentos era que uno hiciera notas desde su casa y las mandara. Eso nunca se hacía antes, no se admitía. Y de repente los periodistas empezaron a trabajar de su casa y a mandar información así y otros que está que estaban en el diario, que eran los menos, eran los que bajaban las notas que venían por mail o que bajaban si venían por Google Docs o lo que fuera y se encargaban de armar el diario papel. Pero el diario digital se empezó a armar cada uno desde su domicilio, digamos.

MJ: Bien, bien. Y a la normalidad postpandemia, ¿cómo retornaron?

ML: Bueno, ahí fue de a poco, paulatino, porque muchos periodistas que, a ver, hubo gente que no volvió a trabajar presencial porque eran personas de riesgo. Eh, entonces muchas de esas personas o porque a lo mejor no tenían necesidad en ese momento, costó que volvieran a trabajar de manera presencial. El diario enseguida quiso que todo

el mundo vuelva por una cuestión de control. Porque se decía que la gente no trabajaba en su casa. Bueno, había mucho mito de que el trabajo remoto no era trabajo.

MJ: ¿Y tienen horarios que cumplir?

ML: Tienen horario, hay que marcar con el dedo, entrada, salida. Entonces los dueños del diario decían que nosotros no trabajábamos de forma remota, entonces había que ir a trabajar. Entonces enseguida pretendieron que todos vuelvan a trabajar de manera presencial y cumplir el horario. Eso costó mucho porque mucha gente se resistió al trabajo presencial, sobre todo porque se comprobó que el mismo trabajo se podía hacer desde la casa.

MJ: Claro.

ML: Todos, desde diagramadores, eh diseñadores, todos, redactores, todos podrían hacer el trabajo desde la casa, el mismo trabajo, solamente que en un lugar cómodo, cerca de su familia, sin tener que trasladarse. Entonces, con esas ventajas que ya las habíamos comprobado, a todo el mundo le costó mucho el retorno a lo presencial. Entonces, hubo mucha resistencia. Hasta el día de hoy hay resistencia y todavía algunos pelean por volver al trabajo remoto, cosa que no se ha logrado porque no hay confianza de los empleados.

MJ: Eh, de los empleadores.

ML: De los empleadores. Volvimos, o sea, 100% presencial al horario anterior a la pandemia, todos amontonados. Volvimos a la misma precariedad con que la se trabajaba, se volvieron a descuidar las cuestiones de limpieza, o sea, todo lo mismo.

MJ: O sea, la pandemia no pasó.

ML: No.

MJ: No. Bueno, o sea, que el trabajo remoto flexible no quedó.

ML: No. Aunque se hubiera comprobado que el resultado era el mismo.

MJ: O por ahí hasta en algunos sectores capaz que mejor, porque decir, bueno, estoy en la comodidad de mi casa o no tengo que trasladarme Y son beneficios personales y económicos, digamos.

ML: Sí, incluso para la empresa.

MJ: Porque por ahí se pueden reformular hasta los espacios y te achicas en espacio físico.

ML: Pero hay un concepto muy arraigado que es que la persona está en su casa no trabaja, aunque el resultado sea el mismo. Pero es muy fuerte la creencia de que el empleado en su casa no trabaja y que si está y la necesidad de control. Eso es lo que nosotros empleados percibimos que te tienen que ver, si aunque vos estés sentada en la silla y no estés haciendo nada, pero para ello eso es mejor que vos estés en tu casa.

MJ: Y ni siquiera, digamos, adaptarse una flexibilidad de decir, bueno, un 3 por 2, un 4 por un como para....

ML: Algunas personas lo plantearon eh por cuestión incluso de salud o de niños pequeños. Muy difícil, muy difícil. Te tenés que pelear mucho con todo el mundo, ser la peor persona, la peor empleada para que realmente... Pero muy difícil, aunque cumplas con todo. Excelentes notas. Hoy por hoy, antes las las notas se hacían de manera presencial, hoy no. Hoy se hacen por WhatsApp, por teléfono. La mayoría de las notas se hacen por teléfono. Nadie se traslada para una nota. Ojalá, es lo más lindo. Pero la realidad de la vida tan rápida que se vive, nadie se digna a darte un tiempo para que vos vayas a entrevistarlo. Entonces, hoy por hoy es tan fácil hacerlo de esa manera. Que es lo mismo si vos estás en el diario que si estás en tu casa.

MJ: Porque aparte eh para hacer esas notas vos salís del diario.

ML: O no o te quedas. Te quedas ahí. Claro. Hablando por teléfono.

MJ: Claro.

ML: Solamente que con la locura de todo el mundo hablando por teléfono al lado tuyo, en un lugar con la silla rota, todo sucio. Entonces, en ese marco vos tenés que trabajar sin condiciones dignas, pero igualmente tenés que estar ahí porque hay una cuestión de falta de confianza en que el empleado si no está ahí no trabaja.

MJ: Y capaz que el resultado de esa nota no es el mismo si vos estuvieras en el silencio de tu casa en un ambiente como concentrado 100% en esa nota.

ML: Pero no es el interés del empleador.

MJ: Claro. Y en cuanto a lo personal, ¿qué significó la pandemia para vos?

ML: Mira, yo te puedo decir dos cosas. Para mí fue muy buena por un lado, porque yo el tiempo que pude hacer homeoffice fue lindo porque yo disfruté mucho estar en mi casa. Por ejemplo, descubrí mi gusto por cocinar. Ay, me encantó. Una cosa que lo disfruté tanto yo estar en mi casa, porque mi trabajo de periodista lo podes hacer compatible con muchas cosas. O sea, vos un rato estás trabajando, escribiendo, volvés, haces una cosa, volvés. O sea, es muy versátil, muy acomodable. Entonces, para mí

fue un descubrimiento no estar atada a una silla, esperar que alguien te atienda el teléfono. O sea, para mí fue espectacular. Y después también fue una gran experiencia poder trabajar en una situación tan especial para la humanidad en un trabajo donde vos tenías que estar tan al minuto con lo que pasaba. Entonces, para mí también fue una gran experiencia a nivel periodístico., cubriendo todo eso que pasaba a nivel humanidad.

MJ: Entonces, un antes y un después, capaz. Es un suceso, digamos, que marcó.

ML: Total. Sí, es como que te toque cubrir una catástrofe.

MJ: Exacto.

ML: O sea, pude experimentar, o sea, fue terrible, pero para mucha gente, pero no lo viví como algo catastrófico.

MJ: sino como un desafío.

ML: Sí. Profesional, muy interesante. También te puedo decir que fue agotadora porque fue muy intenso el trabajo, era muy vivir al minuto y muy al límite porque eran situaciones de mucha angustia que vivía la gente y que uno tenía que estar siempre cerca; porque nosotros los periodistas estamos cerca siempre, del que está angustiado, el que la está pasando mal, del que está viviendo una situación límite. Entonces, bueno, como toda catástrofe también uno vive eso y eso te consume mucha energía y bueno, fue como muy agotador en ese sentido.

MJ: Sí. Y tener la posibilidad de informar, pero sin generar, digamos, una paranoia peor.

ML: Bueno, también todo, ¿viste? Equilibrando siempre, ¿no? También viendo, o sea, uno siempre en estas situaciones así ve como mucho dolor y también mucho heroísmo de, bueno, todo el sistema de salud, toda la gente que trabajó por esto. Bueno, entonces para mí fue una, en lo personal fue una experiencia muy muy interesante y muy agotadora también porque bueno, eh, pero a la vez a nivel familiar pude vivir muchas cosas en mi casa que si no hubiera sido por la pandemia nunca las hubiera vivido. Por ejemplo, trabajar desde mi casa y vivir un montón de cosas en mi casa que nunca me había pasado porque nunca estuve en una situación un mes trabajando en mi casa, que fue lo que me duró; después ya tuve que volver a trabajar y qué sé yo, y vivir en una ciudad vacía y recorrer la ciudad vacía, porque yo la recorría porque era mi trabajo. Entonces, bueno, para mí, o sea, no la viví con una experiencia traumática, al contrario, para mí fue una experiencia interesante. O sea, para mí, o sea, a mí me ayudó a crecer y a ver otras cosas de la vida que si no hubiera sido por la pandemia no lo hubiera vivido. Entiendo que para mucha gente fue tremenda, fue traumática porque se tuvo que

encerrar. Yo no lo pasé así porque yo no me tuve que encerrar. A mí me encantó vivir ese mes encerrada, entre comillas. Además, yo tengo una casa con jardín, con lo cual podía salir al jardín, cuidar las plantas, corté el pasto, cosa que nunca puedo hacer. Eh, no, no viste, hubo gente que vivió en un departamento encerrada oscura, no me pasó. Y después, bueno, los medios tecnológicos que te permitían estar cerca, hablar con la gente, nos permitió desarrollar un montón la creatividad para ver cómo conectarnos. No sé, a mí me pareció sumamente enriquecedora la experiencia.

MJ: Bueno, muchísimas gracias.

ML: Puedo estar dos horas y media, viste que te dije; (risas). De nada.

Entrevista 4:

María Jose: bueno, nombre y edad.

Entrevistado: Santiago Gallo, 47 años.

MJ: Profesión.

S: Licenciado en Relaciones Laborales y Magíster en Dirección de Empresas con la tesis pendiente.

MJ: ¿Dónde trabajabas en el 2020? previo a la pandemia.

S: Liliana Electrodomésticos.

MJ: ¿Y qué tareas realizabas?

S: En ese momento era Gerente de Capital Humano.

MJ: Bien, ¿y qué sensación tuviste cuando se decretó el aislamiento obligatorio?

S: Y, tratar de hacer un poco de memoria, pasó muy poco tiempo, pero parece...

MJ: Una eternidad.

S: parece una eternidad, pero nada en ese momento, más allá de la preocupación clara, digamos, por las personas, por nuestros empleados y sus familias y las familias de cada uno. Lo primero que pasó por mí es bueno, ¿cómo responder o de qué manera responder ante semejante desafío? No, porque era mucha, era mucha la incertidumbre. Era algo desconocido, era algo que sí.

MJ: No era como una crisis.

S: Era no planificado. Era algo que no sabíamos en ese momento, cómo reaccionar nosotros y, por ende, cómo iban a reaccionar los demás. Fue algo que nos interpeló y nos atravesó a todos y que creo que aceleró los tiempos de un montón de cambios, no? también.

MJ: ¿Y con quién o quiénes vivías en ese momento?

S: Con mi esposa y con mi hija mayor. Eliseo nació después, en 2022.

MJ: ¿Y cómo se organizaron? Tuvieron algún tipo más allá de los recaudos, digamos, higiénicos en cuanto a horarios.

S: No. En ese sentido, creo que los primeros 10 días fueron los que estuvimos por ahí más tiempo en casa los 3. Porque, bueno, Elena empezó a tomar clases online. Yo trabajaba online y Nati lo mismo. El caso de Nati, como estaba en la construcción y con determinadas obras, fue esencial.

MJ: Mhm.

S: Y nosotros, en mi caso te diría que a los 10 días ya estaba viniendo a planta, porque en ese momento creo que estuvimos ante una situación que nos define. Nos define como compañía también que fue bueno, ¿qué hacemos ante esta situación no?, y en ese momento decidimos poner todos nuestros recursos técnicos y humanos a disposición de la situación. Se diseñó una máscara de protección facial en tiempo récord. Para el diseño del producto, juntándonos con médicos, odontólogos, diseñadores y demás. Se realizó la matriz trabajando en turnos, donde completábamos las 24 h mecanizando, y en 10 días estábamos citando y armando la máscara que utilizamos para abastecer a todos los efectores de salud de la provincia y del país.

MJ: En principio, la máscara salió con alguna lógica de proteger a los empleados o fue, como, digamos, un producto para fuera.

S: Primero fue el producto para los efectores de salud que en ese momento estaban ahí en la ciudad, en la provincia, digamos.

MJ: Mhm.

S: Y después para nuestros empleados, porque eso nos permitió ser esenciales. Empezamos a producir la máscara. Después como, o sea, había indicios de que el virus en el frío respondía de una forma más agresiva que en otras circunstancias, con lo cual nos sumaron como esenciales para producir calefacción, por eso trajimos gente para producir calefacción, que es una de nuestras temporadas. Fabricamos fuertes. Y bueno, fue todo un procedimiento muy importante donde armamos un protocolo interno que lo

vino a avisar el Ministro de Trabajo de la provincia en ese momento y que fue base que el Ministerio de la provincia determine su propio protocolo. La verdad que orgullosos de eso, porque fue mucho trabajo. En la planta en ese momento éramos 1300 personas, 1400 personas; y fueron semanas, digamos, muy desafiantes, muy exigentes. La gente, en realidad, todos teníamos cierto nivel de miedo, teníamos personas de riesgo por edad, personas con cuestiones de salud, colaboradoras que estaban cursando embarazos.

El hecho de, o sea, nosotros trabajamos en células de trabajo y tuvimos que adaptar toda la planta para guardar la distancia social. Bueno, fue todo un tema viste. Una persona que decía: tengo 36, 37, 1, perdón. Y bueno, todo activar el protocolo para como lo mandabas a hisopar. Después hisopábamos acá dentro de la planta. Logramos que nos habiliten como efector de salud para colocar las vacunas en planta. O sea que venía el ministerio y colocaba las vacunas de Covid acá.

MJ: Ajá.

S: Bueno, sí se trabajó muchísimo.

MJ: La lógica de trabajo cambió rotundamente.

S: Totalmente, totalmente. Yo creo que la pandemia aceleró los tiempos de para mí fue una revolución a nivel laboral, porque cosas que veíamos muy lejanas, de repente pasaron a estar a la vuelta de la esquina, y era la única forma de operar. Entonces empezamos a trabajar con más virtualidad, a organizar los equipos, a distribuir los espacios. Bueno, fue algo completamente distinto, viste, capacitar la gente, mucha, mucha comunicación sobre todas las que todas las medidas que se tomaban. No sé si recordas, pero bueno, las personas que venían de Brasil o de no sé, o de otros destinos tenían que estar aislada 2 semanas.

MJ: Sí.

S: Bueno, fue fueron momentos, digamos, complejos donde se aceleraron un montón de cambios. Y después algunas cosas tendieron a acomodarse de una manera más equilibrada, como hoy, digamos. Todas las empresas están tendiendo a la presencialidad, pues la presencialidad también te da cosas que la que la virtualidad no te da respecto a la creatividad, la sinergia de los equipos, a la comunicación y demás.

En mi caso, yo, pero ese es un tema personal y de cada organización, somos una planta productiva y nos sentimos más cómodos con la presencialidad porque generas otro tipo de resultados. Pero tenemos un esquema híbrido, no.

MJ: Mhm. ¿Híbrido en la parte administrativa o híbrido también en la parte productiva?

S: No, no. En la parte productiva es imposible porque la gente tiene que estar transformando, digamos, los insumos en productos terminados, sino, no aplicaría. Ya tenemos una política desarrollada donde hay posiciones que son elegibles para la política de... nosotros le decimos presencialidad flexible, no?

MJ: Bien.

S: Hay personas, o posiciones que son elegibles y posiciones que no. Un ingeniero de procesos o un supervisor de armado de inyección de plástico poco puedo hacer desde la casa.

MJ: Sí.

S: Pero bueno, tiene otros tipos de beneficios, no? Yo creo que el mundo está tendiendo hacia la presencialidad, aunque hoy claramente es una condición que muchas veces te deja candidatos fuera de mercado a la hora de intentar atraer talento, propio proceso productivo.

MJ: Sí, por ahí, no solo el de atraerlos, sino también el de mantenerlos.

S: Sí, sí, igualmente. Y ahí yo tengo una opinión, bueno, al menos lo muestra puntualmente eso y en otros trabajos de tesis sobre este tema que me tocó dirigir en UCEL, yo creo que cuando tenés el beneficio del Home Office en la propuesta de valor es obviamente valorado, porque nosotros estamos en Baigorria y le damos transporte a nuestros empleados y tenés una hora más de ida y una hora más de vuelta en el caso que vengas en colectivo. Yo creo que es un factor importante que tiene peso, pero me parece que dentro de la propuesta de valor hay cuestiones intangibles que suelen ser más definitorias. O sea, vos en la propuesta de valor, tiene cuestiones tangibles como puede ser este tipo de beneficio, salario, obra social, no sé los días de gimnasio, descuento en tal o cual lugar; y en cuanto a lo intangible me parece que cuando vos le proporcionas una marca empleadora y un proyecto con propósito, en este caso, una empresa familiar donde podés dejar la huella donde poder transformar la realidad o sentís que tenés punto de contacto con tus valores; creo que eso es fuerte a la hora de atraer, y es fuerte a la hora de fidelizar. No me gusta usar la palabra, retener porque uno retiene a alguien que no quiere estar en ningún lugar. Y si la persona no está cómoda, bueno, tiene que buscar una organización donde performar que se sienta cómoda.

MJ: Mhm.

S: A la hora de fidelizar. Creo que brindarle un activo en este caso intangible, como es un proyecto, digamos, o un propósito con el que la persona se sienta identificada. Me parece que eso es muy fuerte, no? La virtualidad es un factor importante. Yo también muchas veces lo utilizo cuando necesito, por ejemplo, tener un tiempo de concentración, evitar las interrupciones, etc. Bueno, puedo llegar a quedarme trabajar desde mi casa y pero me siento más cómodo estando cerca de la gente.

MJ: Bien.

S: Pero bueno, es algo, muy personal, no?

MJ: Sí y en la forma, también por ahí de manejar los tiempos.

S: Sí, tus tiempos, tu logística familiar. Yo, si me quedo y mis hijos no van a la escuela, no puedo trabajar. No lo puedo hacer. Cuestiones que cada uno, bueno, lo percibe y lo administra de distintas formas. Yo creo que la pandemia fue una disrupción, que fue un gran acelerador de un montón de cambios.

A ver. No quiero ser irrespetuoso porque la pandemia provocó la pérdida un montón de vidas, pero fue tan disruptivo como lo está haciendo hoy la inteligencia artificial, o sea.

MJ: Son como revoluciones, y quiebres en el transcurso de la historia.

S: Creo que estamos siendo contemporáneos a cambios o a disrupciones que aceleran un montón los tiempos, a una velocidad. Yo siento que todas las organizaciones estamos crujiendo, por decirlo de alguna manera, más veces en menos tiempo. Y hoy, quien siga mirando el presente con los ojos del pasado va a estar en problemas.

MJ: Ahí cuando mencionas lo de la aceleración de los cambios, ¿uds ya habían tenido algún contacto con la virtualidad previo a la pandemia? Por ejemplo, algunas reuniones.

S: Sí, pero muy poco. Imaginate, empresa familiar muy conservador. Vos sabes que yo recuerdo patente una reunión en ese momento con los accionistas donde..., bueno yo trabajé en General Motors y recién habían aparecido los primeros casos en China, y justo me había juntado con el director médico de allá, y habíamos estado charlando sobre el tema y en ese momento nos reunimos con los accionistas y estábamos tomando una decisión de incorporar personas para la temporada. Y yo digo sí, bueno, sí, siempre y cuando esto no avance o no evolucione y podamos abrir la planta. Y me miraron así o diciendo, para qué estás diciendo. No, no, es que esto, y me acuerdo que en ese momento... Vos fijate lo que nos pasó a nosotros como industria, o sea, nosotros tenemos muchos proveedores o nuestra cadena de valor de insumos, muchos proveedores que son de China, digamos precisamente.

MJ: Claro.

S: Y nuestros proveedores nos decían. Si el año pasado compraron X de estos insumos compren el doble. Y nosotros decíamos, pero pará, estos tipos. ¿qué nos están diciendo? Claro, la gente al quedarse en su casa, al no poder viajar, no poder salir, etcétera. El dinero que tenía lo utilizaba en su hogar, o sea, o arreglaba la casa, o compraba electrodomésticos, y para nosotros fue récord de ventas el 2020. Claro, ellos ya lo habían...

MJ: Lo habían vivenciado ya.

S: Ya habían pasado por este tema.

MJ: Y el tema de las plataformas, la adaptación a esas plataformas digitales para la parte administrativa la capacitación ¿fue paulatina?

S: Fue para todo el mundo igual. De repente, digamos, viste que aparecieron un montón de herramientas. Algunas suscribieron y otras no viste. Bueno, utilizábamos Zoom, Teams, Meet y demás. Había otro llamado Blue Jean o algo por el estilo, que también en su momento se usó. Pero fue capacitar a todo el mundo principalmente, no solo en la utilización de la herramienta, como como liderar equipos, equipos, remotos. Cómo mantener si se quiere la frecuencia o la disciplina de las reuniones de equipo, cómo seguir controlando los indicadores, etcétera.

MJ: ¿Y eso lo pudieron hacer.?

S: Sí, Sí.

MJ: Bueno, y me como fue el retorno, del sector de producción post pandemia; volvieron a la dimensión de los espacios anteriores a la pandemia o ¿mantuvieron esa?

S: No volvimos a la dimensión de los espacios anteriores a la pandemia y en lo que es la operación productiva hubo muchas cosas que dejaron un poco de tener de tener sentido, por decirlo así. No sé si recordás, pero nosotros acá teníamos de desde aspersores que te tiraban el alcohol. También bueno dispensers por todos lados, termómetros digitales en todas las areas. Bueno un servicio médico superreforzado. Bueno, fueron un montón de cosas, como la forma de ingresar, tener identificado la trazabilidad de quién había subido a qué colectivo para llegar. Porque si alguno no se manifestaba síntoma y vino en la línea azul que llega hasta acá. Nosotros tenemos el transporte interno de la empresa. ¿cómo hacerlo después? Ponele teníamos 15 colectivos y pasamos a tener 30 porque se tenía que sentar 1 cada 2 asientos. Bueno. Fue todo, en el comedor tuvimos que colocar barreras para mantener la distancia social.

Dejamos de servir la comida, como se hace en cualquier restaurant, y pasamos a un esquema de viandas.

S: Voy recordando y me...

MJ: Y uno piensa, ¿Cómo fue que pasó?

S: No, increíble. Y ponele, veo fotos, el tema de los barbijos, de si barbijo y máscara o máscara, sola. Y después tenías gente que genuinamente tenía temor, tenía gente que aprovechaba la situación, tenía gente que, por el contrario, digamos, no se quería vacunar, no quería meterse. Había de todo. Porque así, hoy, cuando hablamos de BANI o de VUCA y demás, bueno, son ese tipo de fenómenos que te atraviesan de una forma y hace que todo sea muy frágil, todo sea incierto, todo sea desconocido, todo sea global. Digamos, algo que pasa en un lugar, termina llevándose puesto todo. Como te decía, fue todo muy como algo...

MJ: Sí, de una incertidumbre total.

S: Que irrumpió de la nada y que colocó a todo el mundo en una sensación de fragilidad en distintos puntos. Y después viste vos vas viendo el conteo de los fallecidos, el conteo de los contagiados, y si era contacto directo, si no fue contacto directo, no sabías cómo tenías que aislar, cada cuándo y todo eso cambiaba todo el tiempo y...

MJ: Sí, había síntomas que hasta cambiaban o que se incluían en el listado.

S: Después las medidas del Estado que el REPRO o que de qué manera sostener, digamos, la actividad productiva o las compañías, porque, o sea, cambió todo. De repente, empresas que eran pisos completos, digamos, y oficinas vacías.

MJ: Sí. Ahí la empresa se vio en un punto fortalecida, porque así como comentabas, digamos que fue el mayor el año, con mayores ventas.

S: Sí, no recuerdo si fue el más alto, pero fue sí visiblemente más alto de lo que esperábamos qué iba a pasar. Nosotros pensamos che esto ¿qué vamos a hacer? Digamos porque aparte, te empezás a cuestionar hoy, ¿qué hacemos con la gente, tenemos que pagar los salarios, tenemos obligaciones, y de repente, el consumo puntualmente de electrodomésticos, lejos de contraerse, se expandió, por decirlo.

MJ: ¿Desarrollaron algún canal de venta extra apuntando a otros focos?

S: Sí, sí, mayormente online y Mercado Libre, digamos, oficial de mercado libre. Más que nada por ahí. Después, los canales habituales. Nosotros tenemos representantes de ventas en todo el país y lo que le llamamos Kia Account Managers o Gerentes de

Cuentas de Grandes Superficies que bueno que era atenderlos, y muchas veces no dábamos abasto con las entregas, no? Porque puntualmente, los productos de temporada tanto de calefacción como de ventilación se vendieron muy bien y es más, solamente nosotros, además de donar en ese momento las máscaras, equipamos de calefacción a todos los efectos de salud en toda la provincia.

MJ: Mhm.

S: Sí. Lo que pasa que vi es mantenerte inmóvil ante una situación así.

S: Sí, creo que también sino actúas te aniquila la visión de marca.

S: Obviamente, y nosotros en este momento, como área de recursos, fue horrible, re contra desafiante, muy desafiante.

MJ: Porque tenés las 2 instancias, o sea, por un lado, el de la producción y la venta, pero, por otro lado, el del cuidado de la persona que tenés trabajando ahí.

S: Obvio, claro. Sí.

MJ: Y bueno, y ya me habías comentado que mantuvieron esta modalidad de trabajo flexible. ¿Es un 4 por 1?

S: Hoy estamos en 4 por 1. Lo único que nos está costando muchísimo volver a valores pre pandemia, es el ausentismo.

MJ: Sí.

S: Nosotros veníamos con un nivel de ausentismo aceptable, en la pandemia obviamente se disparó y no volvimos a recuperar los valores previos al 2020. Nos mantuvimos en un valor o nos estamos manteniendo en un valor que está por encima de ese valor. También estamos tratando de identificar el motivo.

MJ: Mhm.

S: Pero nos costó un montón volver a valores pre pandémicos.

MJ: Mira vos y había sido antes un 3 por 2, ¿y pasaron un 4 por 1?

S: Sí teníamos. Estábamos en 3 por 2 y algunas áreas sí, 3 por 2, la mayoría y ahora están un 4 por 1.

MJ: La idea es mantener el 4 por 1, o la idea es...

S: No, no. Por el momento vamos a mantener el 4 por 1.

MJ: Bueno, y así, a modo de cierre ¿qué significó la pandemia para vos?

S: No. Yo, como te decía antes, significó un fenómeno que nos puso de frente con algo que, o sea, cuando decís, esperar lo inesperado, bueno fue haber enfrentado algo completamente desconocido. Fue lidiar con la incertidumbre, con la ambigüedad, con la muerte con el cuidado extremo de las personas, de nuestras familias, el nuestro. O sea, yo tuve 2 veces covid, en la cual, una vez la pasé realmente mal. Tuve neumonía. Estuve a punto de ser internado y demás. Y nos enfrentó a un montón de cuestiones que nunca las hubiésemos esperado ¿no? Y de repente empezás a relativizar todo lo que hasta ayer no sé, la falta de un insumo era un problema de repente pasó a hacer nada. Entonces, porque es como que empezás a tomar otras dimensiones de las cosas. Y también digamos creo que nos transmitió a todos un poco la vulnerabilidad que tenemos.

MJ: Mhm.

S: Y en ese momento estaba muy de moda esta cuestión de hablar de la nueva normalidad.

MJ: Sí.

S: Bueno, yo creo que hoy todo el tiempo se van generando nuevas normalidades. Todo el tiempo, no a ese nivel, donde se ponen en juego vidas. Pero si sea post pandemia hubo guerras que afectaron al mundo, fenómenos que afectaron al mundo en su totalidad y que hacen que esto tenga una velocidad de cambio cada vez más grande.

MJ: Cambios de paradigmas también.

S: Yo creo que si hay algo que aprendimos, es la capacidad de adaptarse. Yo primero, en ese momento se usaba mucho el término, resiliencia, no que muy de moda, yo creo que acá, citándolo un poco a Nasim Taleb que hay un libro que se llama Anti frágil, creo que hoy el que tiene la capacidad de cruzar el río o de sobrevivir es aquel que se siente cómodo ante situaciones incómodas.

MJ: Mhm.

S: Y yo creo que cambiaron todos los estilos de liderazgo. Digamos hoy un líder, digamos que no puede convivir con la incertidumbre, o sea, que no puede tomar decisiones sin tener toda la información. No puede ser líder. Porque nunca la tenemos a la información completa. Entonces creo que cambiamos también planificaciones kilométricas que pensábamos que queríamos que salgan perfectas, por pequeños pasos, pequeñas decisiones que tal vez no son perfectas, que pueden ser iteradas y mejoradas.

MJ: Mhm.

S: Y que nos llevan al resultado. Pero hoy lo más caro es no decidir. O sea, no puedes pensar en un futuro de acá a mucho tiempo más adelante, porque todo cambia a una velocidad y a un plazo tan corto que hay que estar preparados para eso. Hay que estar preparados para decir, bueno, cuáles son todos los elementos que tengo, y decir, bueno, la pandemia nos trajo eso. Y hoy la inteligencia artificial también está cambiando un montón de cosas. Antes siempre nos enfocábamos en las respuestas y hoy nos tenemos que enfocar en saber preguntar, porque hoy hay un sistema que nos ayuda en eso. A nivel educativo, lo he hablado con Juan y con otras personas en la universidad. Hoy, los chicos, los alumnos tienen acceso al contenido en segundos, o sea; lo que hay que hacer es formar profesionales que, además del contenido, puedan desarrollar otras competencias.

MJ: Mhm.

S: Que salgan preparados para lo que el mundo te va a pedir ¿no?

MJ: Y para que puedas identificar que eso que te brinda la inteligencia artificial, también puede ser erróneo. O sea, no es 100 por 100 válido y que lo puedas lo puedas diferenciar

S: Sí, sí, totalmente.

MJ: Bueno, Santiago, te agradezco un montón. Te digo que repasaste varios de los puntos de mi marco teórico.

S: Sí, bueno, me alegro.

MJ: Así que por eso tuve que ir obviando preguntas porque las iba contestando. Muchas gracias.

Entrevista 5:

María José: Bueno, nombre y edad.

Entrevistado: Fernando Martín Preumayr, 58 años, masculino. Nacido en Rosario y viviendo y trabajando en Rosario.

MJ: ¿Profesión?

F: Profesión original, Ingeniero Agrónomo. Mi ocupación hoy es profesor y facilitador en temas de comportamiento humano, desarrollo de personas y equipos de trabajo.

MJ: Bien, ¿dónde trabajabas o en qué trabajabas en 2020?

F: En 2020 trabajaba en lo mismo que ahora, eh, o sea, trabajaba en la universidad como profesor y hacía consultoría como ahora, digamos.

MJ: Bien, ¿de manera independiente?

F: De manera independiente, sí.

MJ: Bien. ¿Cuáles eran las tareas que realizabas más que nada en la parte de consultoría?

F: Y bueno, en realidad en la pandemia eh lo que dejé de hacer es ir obviamente a las empresas y a los campos y empecé a hacer trabajos que tenían que ver con vínculos a través de medios online, Zoom, o sea, trasladé una parte de mi trabajo y mi contacto a través de medios digitales, digamos.

MJ: ¿Y qué sensación tuviste cuando se decretó el aislamiento?

F: De asombro. Sí, de asombro. Y en realidad al principio de asombro y después a medida que avanzaba el proceso más asombro y dificultad para terminar de entender muy bien qué pasaba y empezar a tratar de acostumbrarme a vivir y generar otras rutinas personales y laborales.

MJ: ¿Con quién vivías en ese momento?

F: En casa solos con mi mujer y con la dificultad que muchas veces nuestros hijos no nos traían a nuestros nietos. Además de no poder verlos a ellos, tampoco podíamos ver a los nietos, o sea, que se generaba todo un aislamiento progresivo dentro del círculo familiar.

MJ: ¿Tenían una rutina de contacto de que tal día veían a los nietos, digamos, un contacto seguido?

F: sí, sí, sí. Antes teníamos días de establecidos donde los chicos venían a almorzar o los veíamos, los visitábamos y sí, eso digamos se cortó. Empezamos obviamente a usar eh los medios digitales para saber cómo estaban los demás y todo, o sea, pero era todo así, todo así.

MJ: Y a nivel familia y trabajo, ¿cómo se organizaron?

F: Y en realidad eh, como mi mujer es pintora y trabaja en casa en su taller, ella pudo seguir más o menos con lo que hacía y yo, digamos, hice mucho más trabajo intelectual y traté de reemplazar los contactos desde mi lugar con la universidad. Empezamos a incorporarnos a las rutinas que la universidad había planteado ya como una estrategia de digamos de cambio entre toda la situación y empezamos a dar clase desde casa.

MJ: y el contacto con las plataformas digitales ¿fue a partir de la pandemia o ya habías tenido contacto?

F: No, yo trabajaba bastante con plataformas, pero no de la misma manera y lo que hice fue también una adaptación. De hecho me armé todo una especie de pequeño estudio en mi escritorio, me compré un pizarrón muy grande y armé, digamos, un espacio para poner una cámara, eh, o sea, armé mi pequeño estudio dentro de mi escritorio.

MJ: Bien. Eh, ¿y cómo fue el ritmo de trabajo en pandemia?

F: Y el ritmo trabajo era muy asimétrico, eh, porque uno se pasaba muchas horas delante, eh, invertía mucho tiempo en cosas que uno quería hacer y necesitaba hacer por trabajo, más las que implicaba investigar y buscar cosas nuevas. Bueno, hice muchos cursos de de distinto tipo, leí cosas que no había leído en otro momento porque, bueno, tenía el tiempo, la disponibilidad de la máquina y no podía moverme de mi casa. Así que, bueno, me obligó todo, me llevó por ese lugar.

MJ: La capacitación para docentes en la Universidad, ¿hubo capacitación por la Universidad o te manejaste solo?

F: No, no, hubo una capacitación muy muy buena por la Universidad que ayudó un montón, pero bueno, después la rutina de organización este hubo que hacerla y bueno, incluso me compré un libro que se llamaba *Home Office*, este, que hablaba un poco de cómo organizarse y y qué rutinas usar y demás.

MJ: Cuando la pandemia empezó a cesar y volvimos a una nueva normalidad, ¿cómo se fueron adaptando o fue una presencialidad total a las a los trabajos que vos hacías?

F: No, no fue progresivo y en realidad ahí empezamos a quedarnos con parte de lo que habíamos adquirido, o sea, donde empezamos a aprovechar las ventajas y darle cuenta de que vos para algunas cosas no necesitabas la presencia física y para otras era indispensable. Y bueno, volvimos a las indispensables y conservamos algún una de las de las de las ventajas, llámale.

MJ: que eh ¿cuáles fueron si las tenés que nombrar?

F: y las ventajas son básicamente reuniones uno a uno de corta duración en lugares distantes donde en definitiva uno decía, bueno, esto lo puedo resolver con una *call* o con un *Zoom* o con un *Skype*, en ese momento el *Skype* en realidad más que *Zoom*. Y bueno, eso era un poco lo que lo que empezó como a adquirir como rutina que no tenía antes en mi vida de trabajo.

MJ: O sea, que tomaste una modalidad flexible para seguir tu tarea laboral.

F: Sí, tomé una modalidad flexible y después la flexibilicé aún más porque a medida que fue pasando el tiempo uno tenía ya un criterio un poco bastante más claro sobre qué cosas convenía, en qué cosas convenía ver indispensable la presencialidad y cuáles no. Aún el día de hoy hay cosas que uno reemplaza por comodidad o por uso del tiempo, digamos.

MJ: En lo que es docencia, ¿notaste la diferencia?

F: En lo que es docencia. Este, al principio pensé que la virtualidad me iba a dar más de lo que me dio y después con el paso del tiempo, por lo menos en mi disciplina, me di cuenta de que la gente no era solamente yo el que de quien dependía todo esto, sino básicamente de mis interlocutores. Y los interlocutores yo los notaba ya muy hartos, cansados y con baja tensión. Con lo cual, a la larga, al final del día, cuando no lo trazaba la raya, los niveles de eficacia que tenía eran mucho más bajos. Lo esperado.

MJ: Bien. ¿qué significó para vos la pandemia?

F: Como un paréntesis, o sea, un paréntesis raro que mostró un mundo distinto, posible, pero que rápidamente así como escaló, desescaló. Este, es más, tengo todavía en casa dos libros que compré que nunca los terminé de leer, que hablaban de la pandemia, donde de Álvarez Demón, que son muy buenos libros, pero me cansé de leerlos porque como que me generaron ya no me dieron ganas de leerlos, como que eran muy buenos porque eran entrevistas espectaculares, justamente a gente muy destacada, hablando de la pandemia y me cansó, no me dieron ganas de leerlo.

MJ: Claro, con una connotación negativa terminó siendo la lectura.

F: Sí. Eh, desde cierto punto de vista, sí. Desde el otro punto de vista, ver suponente y la cosa que tengo como más marcada es Venecia. Venecia con el mar transparente llena de de delfines, qué sé yo, contra lo que es hoy o lo que fue antes. Yo decía eso para mí fue como una especie de foto de un antes y un después y de lo que podía ser y no es y el tema de la polución, muchos temas vinculados asociados a eso, pero como una imagen muy gráfica de lo que implicó la pandemia, ¿no? El mismo uso del del hombre de la naturaleza y demás.

MJ: Bien. Y si tuvieras que trasponer esa foto en la actualidad, ¿qué te genera; te genera lo mismo? o si lo pensas a futuro y ¿podríamos por lo menos volver a este tipo de uso eficiente de la naturaleza?

F: me hizo tomar conciencia del impacto del hombre sobre los recursos naturales. Sí, eso sin duda, cada vez más. Eh, pues también no solamente a mí, a mi familia también,

a mis hijos también, como mis hijos son hoy jóvenes, digamos, no son adolescentes, son jóvenes y con quienes charlamos mucho del tema y la verdad que hoy les doy la razón sobre cosas que ellos me decían y que yo no veía clara y que esa situación me la puso como en blanco y negro.

MJ: Perfecto. Bueno, muchísimas gracias.

F: Bueno, un gusto.

Bibliografía

- ARENDDT, Hannah (2007). "La condición humana". Editorial Paidós. Barcelona.
- BAUMAN, Zygmunt (2000). "Trabajo, consumismo y nuevos pobres". Editorial Gedisa. Barcelona.
- CAÑIGUERAL, Albert (2020). "El trabajo ya no es lo que era". Penguin Random House Grupo Editorial. Barcelona.
- CASTILLO, Juan José (2000). "La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma". Revista Trabajo y Sociedad n° 3 vol II. Santiago del Estero.
- DURKHEIM, Emile (2011). "La división del trabajo social". Ediciones Libertador. Buenos Aires.
- FOUCAULT, Michel (2014). "El poder, una bestia magnífica". Siglo XXI Editores. Buenos Aires.
- GIDDENS, Anthony (2000). "Sociología". Alianza Universidad Textos. Madrid.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2014). "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill Education, 6ta edición. México DF.
- JAJAMOVICH, Melina (2024). "Reflexiones de un año trabajando en pantuflas". 2da. Edición. Contartese Gráfica. Buenos Aires.
- JOHNSON, María Cecilia (2020). "Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina". Universidad Nacional de Córdoba.
- KATZ, Claudio (2020). "La pandemia que estremece al capitalismo". Instituto de Investigaciones Geográficas. Universidad Nacional de Luján.
- LAGO, José Luis (2014). "La polivalencia: una aproximación a su factibilidad". Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- LOPEZ FERNANDEZ, María del Pilar (2009). "El concepto de anomia de Durkheim y las aportaciones teóricas posteriores". Revista de Ciencias Sociales de Universidad Iberoamericana vol IV n° 8. Distrito Federal.
- MARX, Karl (2004). "Manuscritos Económico – Filosóficos de 1844". Editorial Colihue. Buenos Aires.
- MARX, Karl (2014). El Capital en Antología. Buenos Aires. Siglo XXI Editores Argentina.

MAISON, Pablo (2023). "El trabajo en la post pandemia. Los nuevos ecosistemas laborales". Buenos Aires.

NEFFA, Julio (2020). "Aportes para pensar la pospandemia Covid -2019. Innovaciones y nuevos procesos de trabajo". UNM Editora. Buenos Aires.

NOGUERA, José Antonio (2000). "El problema de la definición de trabajo". Instituto Universitario de Cultura de la Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.

OIT (1999). "Trabajo decente". Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra.

OIT (2016). "El empleo atípico, una característica del mundo del trabajo contemporáneo". Ginebra.

PIÑA LOPEZ, Julio Alfonso (2015). "Un análisis crítico del concepto de resiliencia en Psicología". Anales de Psicología Vol 31 N° 3. Murcia.

SAUTU, Ruth (2005). "Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología". CLACSO Libros. Buenos Aires.

SEBRELI, Juan José (2020). "Desobediencia civil y libertad responsable". Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

TALEB, Nassim (2010). "El cisne negro". Ediciones Paidós Ibérica.

WELLER, J (2020). "La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales". Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Legislación consultada

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>