

LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA TELECONFERENCIA COMO TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DEBIDO A LA PANDEMIA DEL COVID- 19: EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ARGENTINA

THE INSTITUTIONALIZATION OF TELECONFERENCING AS A MANAGEMENT TECHNOLOGY
DURING THE COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF THE ARGENTINE PUBLIC
ADMINISTRATION

ALEJANDRO M. ESTÉVEZ
Universidad de Buenos Aires, Argentina
Universidad Torcuato Di Tella, Argentina
aestevez2009@gmail.com

RESUMEN

Durante la pandemia del COVID-19, las administraciones públicas tuvieron que adaptarse de una forma no planificada al trabajo remoto como una estrategia para continuar operando. El teletrabajo fue una adaptación institucional que no hubiera sido posible sin la existencia previa de ciertas tecnologías, como la teleconferencia, que jugaron un rol destacado en su implementación. En el caso argentino, el gobierno nacional implementó el trabajo remoto desde marzo de 2020 hasta septiembre de 2021. Este artículo tiene por objetivo analizar el grado de institucionalización de la videoconferencia. Para ello, se realiza una investigación de tipo cualitativa-interpretativa, que, a partir de entrevistas en profundidad a informantes clave, analiza el impacto y la relevancia que tuvo durante el período de trabajo remoto la teleconferencia en las organizaciones públicas de la administración pública argentina.

Palabras clave: Teletrabajo, Videoconferencia, Cambio organizacional, Institucionalización, Argentina.

ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, public administrations had to adapt in an unplanned way to remote work as a strategy to continue operating. Teleworking was an institutional adaptation that would not have been possible without the previous existence of certain technologies, such as teleconferencing, which played a major role in its implementation. In the Argentine case, the national government implemented remote work from March 2020 until September 2021. This article aims to analyze the degree of institutionalization of videoconferencing. To this end, qualitative-interpretative research was carried out, which, based on in-depth interviews with key informants, analyzes the impact and relevance teleconferencing had in public organizations of the Argentine public administration during the period when remote work was implemented.

Keywords: Teleworking, Videoconferencing, Organizational change, Institutionalization, Argentina.

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública argentina estuvo trabajando de modo remoto durante la pandemia del COVID-19 desde el 17 de marzo del 2020 al 1 de septiembre de 2021. La decisión de entrar en modalidad de aislamiento social preventivo y obligatorio¹ fue tomada por la Presidencia de la Nación en consulta con expertos y el Ministerio de Salud Pública. A partir de allí, la administración pública del nivel federal tuvo que adaptarse, sin haber tenido un plan previo, dado que una epidemia anterior de gripe porcina A(H1N1) del año 2010, había requerido aislar a ciertos sectores de riesgo (embarazadas y pacientes con enfermedades determinadas), pero no fue necesario paralizar a la administración en su conjunto ni tomar medidas en la dramática escala que luego demandó el COVID-19.

El tiempo de aislamiento transcurrido, permitió que se institucionalizaran el teletrabajo o trabajo remoto (Estévez y Solano 2021, Bae, Merickova. y Kim 2016, Peroche y Bardauil 2021, Oszlak 2020b, 2020c, Bulcourf y Cardozo 2020) y las tecnologías de base que lo permitieron: el expediente electrónico y la teleconferencia (Jemine, Dubois y Pichault 2020, Oszlak 2020a, Renard et al. 2021, De Vries, Tummers y Bekkers 2019, Velázquez López 2020a, 2020b, Roig-Vila, Urrea-Solano y Merma-Molina 2021, Ballejos et al. 2018).

La institucionalización es una idea que busca explicar el proceso por el cual las innovaciones o adaptaciones que hacen las instituciones y organizaciones en un momento determinado –para solucionar un problema concreto– pasan a ser habituales o naturales para un grupo social o para una sociedad. Los factores que institucionalizan son varios: la política, la cultura, la ley, las costumbres, la economía, el paso del tiempo y también los eventos del contexto, como crisis, guerras, pandemias, catástrofes naturales (Jepperson 1999, Scott 1995, 1999, Vidaver-Cohen 1997).

Este artículo tiene por objetivo analizar el grado de institucionalización de una tecnología en concreto y que fue clave en la viabilidad y sustentabilidad del teletrabajo; la videoconferencia. Para ello, se realiza una investigación de tipo cualitativa-interpretativa, que, a partir de entrevistas en profundidad a informantes clave, analiza el impacto y la relevancia que tuvo durante el período de trabajo remoto la videoconferencia en las organizaciones públicas de la administración pública argentina.

¿CÓMO SE TRANSFORMAN EN HABITUALES LAS INNOVACIONES?

No existen definiciones únicas para los principales conceptos teóricos que se utilizan en las Ciencias Sociales (Burrell y Morgan 1979, Bevir y Rhodes 2022, Douglas 1986), y la institucionalización de los cambios o innovaciones no es una excepción. Es por ello que recurriremos a algunas definiciones para aclarar sus matices.

Para Jepperson (1999), tanto institución como institucionalización se refieren a la existencia de reglas obligatorias y procedimientos organizados que se muestran como formas externas a la

¹ El aislamiento, incluía la suspensión de las actividades laborales, las clases en los colegios, y toda otra tarea no indispensable para la lucha contra la pandemia. También se restringió el horario y la libre circulación de los ciudadanos. El objetivo de este artículo es analizar el efecto del aislamiento por la pandemia de COVID-19 sobre la Administración Pública argentina. Según cifras del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) un 67 % de los agentes públicos de nivel federal, estuvo trabajando en formato remoto.

conciencia de los individuos. En este sentido, Jepperson no está de acuerdo con los autores que las comparan con la transmisión cultural, porque cree que son procedimientos:

La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad. La institucionalización, representa el proceso para alcanzarlo. Por orden o patrón me refiero, como se acostumbra, a secuencias estandarizadas. Por lo tanto, una institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular. Cuando se contrarrestan las desviaciones respecto de ese patrón en forma regulada, por medio de controles reiterativamente activados, socialmente contruidos por algún conjunto de recompensas y sanciones, decimos que un patrón está institucionalizado (Jepperson 1999: 185).

Entonces, son patrones sociales que deben su supervivencia a los procesos sociales que ellas mismas activan. Su persistencia no depende de la movilización colectiva periódica; son los procedimientos los que apoyan al patrón (Jepperson 1999).

Según Selznick (1996), la institucionalización ocurre cuando las organizaciones están imbuidas de valores más allá de sus tareas técnicas. Cree que también hay otros procesos que denotan cierta institucionalización, como la creación de una estructura formal, la aparición de normas informales, el reclutamiento selectivo, los protocolos administrativos, las ideologías y todas las consecuencias que provoca la búsqueda de un objetivo común o la resolución de un problema. La institucionalización restringe la conducta humana de dos maneras: primero, enmarcándola dentro de cierto orden normativo, y segundo, ubicándola en el contexto histórico de una institución. Pero los valores tienen un papel capital. Es necesario saber qué valores importan en el contexto analizado, cómo se construyen en la cultura social y de qué manera se modifican o trastocan. Por ello, Selznick (1996) observa los patrones de negociación de las organizaciones, así como sus culturas.

Por su parte, Zucker (1999) considera que la institucionalización es el grado de persistencia cultural que pueden mostrar ciertas organizaciones. Tres preguntas le permiten estudiar su grado de normalización: 1) ¿Cómo se transmite la cultura de una organización?; 2) ¿Cómo se conserva esta cultura?; y 3) ¿Cómo se resiste esta cultura al cambio? Por lo tanto, establece una distinción entre institucionalización y persistencia. En su opinión, el mero paso del tiempo no hace equivalente a ambas voces, ya que la primera presupone una cierta adaptación al contexto, mientras que la segunda hace referencia a perdurar. Por ello considera que la institucionalización es un proceso cognitivo que crea y transmite valores a las instituciones (Zucker 1999).

Berger y Luckmann (2005) argumentan que un elemento clave en la institucionalización es la habituación, por la cual las tareas que realizan los individuos no tienen por qué ser definidas en el día a día. Este proceso implica una cierta estandarización de roles y, por lo tanto, la posibilidad de ejercer el control social. Comienza necesariamente con la habituación, luego sigue con la exteriorización y objetivación que implican la estandarización de estas actividades y termina con la interiorización y legitimación, ligadas a la forma de transmitir las explicaciones o rutinas a las generaciones posteriores. En síntesis, es hablar de habituación y control.

Berger y Luckmann (2005) asocian a la institucionalización con la habituación y estandarización de roles organizacionales. También la asimilan a cierta capacidad de control que ejerce la organización, porque el objetivo es influir y hacer predecible el comportamiento

humano. Cuando señalamos que un sector específico está bajo control social, queremos decir que ese sector está institucionalizado. También asocian este proceso con la rutinización de los roles y prácticas de las organizaciones, y con la objetivación de estas últimas. La internalización es importante en la habituación porque muestra el grado en que los individuos están acostumbrados a los nuevos valores o prácticas. La sedimentación también es parte del proceso, ya que una generación transmite a la otra ciertos significados, identidades, rutinas y prácticas. Afirman que las sociedades de institucionalización total son aquellas en las que todos los problemas y todas las soluciones tienen un denominador común habitualizado.

Por otro lado, Alford y Friedland (1999) indican que sin política es imposible analizar el proceso de institucionalización y desinstitucionalización. Por tanto, es fundamental conocer las distintas posiciones de los actores y las contradicciones que existen entre las distintas lógicas habitualizadas de una sociedad. Por ello, creen que puede haber contradicciones en el proceso. Asimismo, Alford y Friedland (1999) dicen que, para comprender la institucionalización, es necesario cuestionar el significado de las instituciones, que limitan tanto las metas humanas como los comportamientos tolerables para alcanzarlas. También limitan y definen identidades y símbolos, porque la habitualización los construye y transforma. Por tanto, Alford y Friedland asocian la institucionalización a la construcción, estabilización o redefinición de significados, ceremoniales, símbolos, reglas, valores, roles, relaciones sociales, identidades organizacionales y sus fines. Sin política, es imposible explicar el proceso de construcción o de destrucción. Cuando hay un conflicto inter o intrainstitucional, se movilizan símbolos y prácticas. Por ello, estos autores prestan especial atención a las contradicciones, porque de ellas se derivan el conflicto y la transformación.

Jepperson (1999) estudia la relación entre instituciones e institucionalización. Argumenta que ambos conceptos se refieren a la existencia de reglas u organizaciones obligatorias. Él cree que son procesos o patrones sociales que, reproducidos crónicamente, deben su supervivencia a otros procesos sociales auto activados. Estos son los procedimientos que sustentan el patrón. Por tanto, la habitualización es un proceso que no debe confundirse con la supervivencia, cuya propiedad es un orden que se opone al desorden o entropía social. Concluye afirmando que los efectos del proceso son la estabilidad y algún cambio controlado. También distingue entre un nivel de institucionalización primaria, que se vincula con el establecimiento de un centro de decisión que cuente con ciertas normas y cierta capacidad de presión; y otra, ligada a la habitualización obtenida a partir de compartir una determinada cultura.

También Jepperson (1999), argumenta que la institucionalización es una transición de ciertos elementos de las organizaciones. Todas aquellas prácticas, rutinas, identidades, valores, roles que se van estableciendo como permanentes, se van habitualizando. Por tanto, es propiedad de un orden, y su contrario es el desorden. Y es necesario distinguirla de la acción. Un individuo se vuelve parte de las instituciones al tomar parte en ellas (dar la mano), mientras que se aleja, cuando no toma parte en esta convención (no dar la mano). Cree por ello, que la habitualización no debe confundirse con la legitimación. Pone como ejemplo a la mafia, que está organizada pero no legitimada.

Scott (1995, 1999) indica que los portadores de la institucionalización son la cultura, las estructuras sociales y las rutinas. Pero Jepperson (1999) agrega que los portadores del proceso son otros: 1) La organización formal; 2) Los regímenes que implican una cierta centralización o

una autoridad central que establece normas codificadas, reglas y sanciones. En cualquier régimen, existe un centro colectivo de toma de decisiones que hace cumplir las normas; y 3) La cultura: la habitualización se puede hacer a través de la cultura (a través de reglas), cuando estas normas son parte de lo habitual o parte de lo convencional.

LAS ETAPAS DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN

Berger y Luckmann (2005) señalan que el proceso tiene tres etapas: la habituación, la objetivación y la sedimentación. En la habituación, las innovaciones dejan de ser extraordinarias y poco a poco se vuelven parte de la realidad. En la objetivación, a estos comportamientos se les asigna un significado socialmente compartido. Finalmente, en la sedimentación, estas prácticas son transmitidas y consideradas como un hecho establecido y externo a los actores.

Inspirándose en el trabajo de Berger y Luckmann (2005), Tolbert y Zucker (1996), interesados en comprender la habitualización de estructuras, detallan los pasos del proceso y los ubican dentro de su análisis: preinstitucionalización, semiinstitucionalización e institucionalización total. Y mantienen las características centrales descriptivas de cada etapa del modelo original.

Tolbert y Zucker (1996) reconocen que existen diferentes niveles de habitualización de las estructuras y también diferencias o contradicciones en la consolidación de las dimensiones. Coinciden en que el límite de su modelo son las diversas decisiones que toman los líderes sobre cuestiones culturales profundas y que su análisis pretende comprender el proceso de consolidación de las estructuras. Zucker (1999) remarca que para explicar el proceso es necesario utilizar la cultura de las organizaciones y su permanencia.

Deborah Vidaver-Cohen (1997) propone estudiar las etapas del proceso de una forma más amplia, considerando las estructuras, los actores, los comportamientos, la cultura, la receptividad de las innovaciones, el contexto institucional, las decisiones y sus consecuencias. En su tabla de análisis establece elementos que muestran el contexto en el que se reflejan los aspectos de cada etapa y sus componentes: cuestiones políticas (fines, poder y recursos), técnicas (logísticas, estructurales o mecánicas) y culturales (valores y creencias). Vidaver-Cohen presupone que los comportamientos de los actores reflejan el proceso.

El modelo propuesto por Vidaver-Cohen (1997) incluye estos pasos: 1) La introducción. Un grupo de la organización propondrá nuevas soluciones a los problemas del contexto; 2) Difusión. Esta es la velocidad con la que los cambios se propagan a través de la organización; 3) Evaluación. Es el juicio de valor sobre las innovaciones realizado por los innovadores como adoptantes; y 4) Adopción. Es el momento en que las innovaciones dejan de ser consideradas ajenas o externas y pasan a formar parte de las rutinas establecidas y sedimentadas de la organización.

Para una innovación exitosa, Vidaver-Cohen (1997) señala que, en la etapa introductoria, los innovadores deben tener poder y recursos tecnológicos para lograr sus objetivos. Si aquellos en una posición de poder en la organización no están involucrados en el proceso de innovación, la introducción de cambios será difícil o fracasará. Durante la etapa de difusión, son los adoptantes de la organización los que aparecen. Si para estos no existe un valor u objetivos comunes o un acuerdo sobre la dirección de los cambios propuestos por los innovadores, los cambios tenderán

al fracaso. En la etapa de evaluación son necesarios juicios de valor compartidos entre adoptantes e innovadores sobre la utilidad de las reformas. En la etapa de adopción de reformas, tanto los adoptantes como los innovadores consideran que las reformas forman parte del sistema estable de rutinas de la organización porque no necesitan ser reforzadas y se activan automáticamente.

Si evaluamos los dos modelos propuestos (Tolbert y Zucker 1996, Vidaver-Cohen 1997), encontramos que el segundo es más explicativo porque toma a la institución como un fenómeno más complejo donde los elementos culturales, contextuales y estructurales interactúan. El modelo de Tolbert y Zucker se centra en el estudio de la habitualización mientras que el de Vidaver-Cohen es más amplio ya que incluye en su esquema los factores de innovación, el comportamiento de los actores y sus valores, así como también a las estructuras.

¿QUIÉN POSIBILITÓ A QUIÉN?: LA RELACIÓN EL TELETRABAJO Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Las organizaciones públicas siempre tienen como desafío adaptarse al contexto (interno y externo) que les toca vivir (De Vries, Tummers y Bekkers. 2019). Creemos que el teletrabajo en las administraciones públicas es un excelente ejemplo de adaptación frente a la pandemia del COVID-19, pero que dicha nueva forma laboral no podría haberse desarrollado sin toda una batería de tecnologías de la información y la comunicación que ya estaban disponibles y en funcionamiento antes del apogón (Horvat et al. 2021, Renard et al. 2021, Medeiros et al. 2020, Rigo 2020).

En el caso particular de la administración pública argentina (en el nivel federal) el pasaje al teletrabajo se produjo con llamativa velocidad, impulsado por la necesidad de mantener el Estado operativo frente a la emergencia (Oszlak 2020c, Velasco Leiva 2020). El teletrabajo o trabajo a distancia puede definirse como aquel que es llevado adelante mediante el uso de medios tecnológicos (OIT, MTEySS y UIA 2011), como una forma de organizar y/o realizar un trabajo utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), herramientas que ayudan a llevar adelante procesos ejecutados por personas, y que tienen impacto organizacional al permitir que esas tareas, que también podrían realizarse en las instalaciones del empleador, se lleven a cabo fuera de ellas (Eurofound y OIT 2017, Svidronova, Merickova y Nemeč 2016).

Como indica Rubbini (2018), deberían poder identificarse dos características principales en una modalidad laboral para considerarla teletrabajo: 1) distancia física respecto de la sede del empleador; y 2) utilización de tecnologías de la información y comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo. En relación a la primera de ellas, resulta ya un hecho por todos conocido que existen grandes cambios derivados de las nuevas formas de comunicación, logística, transporte y energía; lo que algunos académicos denominan tercera (o incluso cuarta) revolución industrial (Rifkin 2011, Schwab 2016) con la aparición de una infraestructura inteligente e integrada a la red. En ese contexto, el teletrabajo y los equipos de trabajo distribuidos en red son una realidad vigente, fundamentalmente en lo que se conoce como servicios basados en el conocimiento, ya que la tecnología permite que muchas actividades organizacionales que se basan en información sean realizadas desde puntos distantes (Estévez y Solano 2021).

LA VIDEOCONFERENCIA COMO TECNOLOGÍA

La videoconferencia o videollamada es la comunicación simultánea y bidireccional de audio y vídeo, que permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Asimismo, pueden ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de gráficos, imágenes fijas o transmisión de archivos desde el computador u ordenador. Es un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de internet (Chacón Medina 2003).

Sus orígenes se pueden rastrear en la Alemania de 1936 donde el correo experimentó con un sistema de televisión y audio para intercomunicarse de una forma experimental y con un objetivo comercial, que es abandonado por la guerra y luego retomado –con idénticos propósitos– por la AT&T de Estados Unidos en 1959. Luego en los setenta y ochenta se continúa experimentando el sistema, especialmente en manos de compañías telefónicas. En los noventa, con la aparición de internet, el sistema de videoconferencia se vio traccionado por la red a través de usuarios como Skype o Messenger. Hacia el año 2000 la videoconferencia creció en seguridad al comenzar a experimentar con los sistemas encriptados que aseguraban la privacidad de las llamadas. Hacia el 2010, con la difusión masiva de los *smartphones*, la videoconferencia continuó su camino de crecimiento y fortalecimiento tecnológico. También, y en paralelo al crecimiento del smartphone las redes sociales posibilitaron una utilización aún mayor de la tecnología de la videoconferencia, la cual no cesaba de mejorar en calidad y posibilidades técnicas. Fue con la pandemia del COVID-19 que la videoconferencia se consolidó como la herramienta comunicacional indispensable para realizar teletrabajo o trabajo remoto en las oficinas y también para una buena parte del mundo de la educación (Rodríguez Canfranc 2020). Es a partir de allí que la videoconferencia se institucionaliza y se masifica por efecto de la pandemia (2019-2020), período en el que mostró un crecimiento contundente².

METODOLOGÍA

La evidencia empírica recogida en esta investigación de tipo cualitativa se ha realizado bajo el formato de cuestionario semiestructurado de 10 preguntas, con el cual se entrevistó a 25 informantes clave representativos de la administración pública nacional (APN) cubriendo el más amplio espectro posible. El trabajo de campo fue realizado del 5 de mayo al 7 de octubre de 2021.

² Rodríguez Canfranc (2020) tomando datos de la Fundación Telefónica, señala que solamente en el primer trimestre de 2020, las videollamadas crecieron un 62 % en Gran Bretaña. También la consultora App Annie registró en la semana del 14 al 21 de marzo un pico mundial de descargas de aplicaciones de videoconferencia –tanto de iOS como de Google Play– de 62.000.000, un 45% más que la semana precedente, y un 90% más de la media semanal de descargas de *apps* de negocios en 2019.

La aplicación de videoconferencia Zoom Cloud meetings, que ha registrado récords de descargas en febrero y marzo. La semana del 15 al 21 de marzo fue descargada en Estados Unidos catorce veces más que una semana media del último trimestre de 2019, mientras que el aumento fue de veinte veces más en Reino Unido, veintidós en Francia, diecisiete en Alemania, veintisiete en España, y cincuenta y cinco veces más en Italia (Rodríguez Canfranc 2020).

Los informantes fueron seleccionados teniendo en cuenta su capacidad analítica del fenómeno de la videoconferencia³. En relación a los niveles jerárquicos de los mismos, fueron bastante variados, pero hubo un grupo mayoritario (cerca de dos tercios) se desempeña en cargos de dirección, asesoramiento, planificación, investigación y control. En cuanto a los perfiles profesionales, podemos decir que fueron muy variados, encontrando desde abogados, politólogos, contadores, economistas, sociólogos, ingenieros, licenciados en administración, arquitectos, ingenieros informáticos, ingenieros agrónomos.

Por tratarse de un estudio de tipo cualitativo, señalamos que para que una muestra sea representativa, no se requiere una gran cantidad de agentes, sino que no quede ningún sector, narrativa o argumento sin ser alcanzados por la investigación. En relación al procesamiento de las percepciones de los informantes clave, seguimos los estándares de Yin (1994), Stake (1994), Cresswell (1998) y Denzin y Lincoln (2019), que indican que se deben identificar las opiniones predominantes y buscar algún denominador común entre ellas. Por eso, es muy probable que respecto de cada núcleo problemático encontrado, tengamos dos o tres narrativas que puedan sintetizar el argumento de los actores. A cuenta de ello, los párrafos que hemos seleccionado seguirán esta idea, la de representar a la percepción dominante en primer lugar y luego a las minoritarias. En el caso de que no hubiese una predominancia, se aclara específicamente y se adjuntan algunas percepciones a título descriptivo.

También por el carácter intrínseco del estudio de caso de tipo exploratorio, no pretendemos realizar con nuestras conclusiones una generalización de tipo estadística o universal, sino un análisis de tipo casuístico y referido al colectivo estudiado (Yin 2014). Nuestra unidad de análisis fue el proceso de aprendizaje organizacional (Gore 2020) que se vivió en torno al fenómeno de la videoconferencia en la APN y las percepciones que los agentes manifestaron al respecto. Esto no excluye que al mismo tiempo encontramos otras problemáticas emergentes, como ser la alteración de las rutinas básicas de la organización, la desconfianza de una invasión de la privacidad mediante la tecnología, la sobrecarga de trabajo, por citar algunas, pero nuestro artículo se centrará en la videoconferencia y sus efectos organizacionales.

A continuación, expondremos la evidencia empírica que recogimos con un cuestionario semiestructurado enviado por email. La transcripción del cuestionario utilizado es la siguiente: 1) ¿Cómo describiría sus reuniones de trabajo antes de la pandemia o cuarentena? 2) ¿Cómo describiría ahora, luego de haber utilizado la videoconferencia o telerreunión con alguno de los sistemas disponibles (Meet, Zoom, Jitsi, u otras)? 3) ¿Cuál es el sistema de videoconferencia que usted utiliza (Meet, Zoom, Jitsi, Cisco, u otras)? 4) ¿Qué extraña respecto de la reunión presencial? 5) ¿Qué mejoró respecto de la reunión presencial? 6) ¿Cree que la telerreunión o videoconferencia incrementó su productividad personal? 7) ¿Cree que la videoconferencia aumentó la productividad de su organización? 8) ¿A qué sectores de su organización, beneficia o perjudica la teleconferencia? 9) En un escenario de retorno a la normalidad pre-pandemia, ¿le parece que las reuniones con videoconferencia deberían eliminarse, convivir con las presenciales o reemplazar a las presenciales? ¿Por qué? 10) ¿Hay algo más que quisiera agregar, que no le hayamos preguntado?

³ la administración pública de nivel federal en Argentina tiene una Jefatura de Gabinete de ministros y dieciocho ministerios. Por ello, nuestros informantes clave (25) fueron seleccionados en base a su pertenencia a un ministerio (19) y seis por los organismos descentralizados. Las edades de los mismos fueron de 28 a 65 años.

HACIENDO HABLAR A LA EVIDENCIA EMPÍRICA

A continuación, comenzamos el análisis de la evidencia empírica que recogimos a través de nuestro cuestionario semiestructurado y nos centraremos en los grandes núcleos conceptuales que identificamos. En primer lugar, y como punto de partida, buscábamos tener una caracterización de la forma en la que nuestros informantes claves percibían a la reunión de trabajo tradicional.

LA REUNIÓN TRADICIONAL

La gran mayoría de los informantes clave, manifestó que la reunión –como institución o como costumbre laboral– podían tener diferentes características en cuanto a productividad, estructuración, formalidad, claridad, utilidad, duración o aburrimiento. Pero coincidieron en que era una forma de organizar el trabajo cotidiano. También algunos señalaron a la interacción personal e informal que aparecía en las reuniones como un elemento relevante, como así también el exceso de reuniones.

En palabras de nuestro informante 25:

Los que contamos con experiencia en la AP sabemos que las reuniones pueden ser de todo tipo, productivas, improductivas, estructuradas, caóticas, con objetivos claros, difusas. Pero sinceramente, no imaginaba que la pandemia y la tecnología iban a aportar cambios sobre la reunión.

Aquí ya se observa un indicio de cómo la pandemia habría operado, a través del uso de la videoconferencia, cambios en la reunión clásica.

Posteriormente, el informante 10 afirmó:

Las reuniones de trabajo precuarentena han sido diversas. Algunas útiles, otras menos, algunas largas, otras cortas. En términos generales, diría que son necesarias para unificar criterios, establecer pautas de trabajo, llegar a acuerdos e, incluso, para dar espacio a disidencias o catarsis propias o ajenas. Aún aquellas largas, que no llegan a definiciones, pueden ser necesarias para que algunos hagamos/hagan cosas con las que no estamos/están de acuerdo, pero luego de expresar disidencias.

Para el informante 7:

Las reuniones de trabajo son espacios para dialogar sobre temas de trabajo y avanzar en acuerdos o tareas, pero adicionalmente (o principalmente) generan el vínculo colaborativo necesario para un trabajo productivo en equipo. A veces son largas y tediosas, pero necesarias con alguna frecuencia. El organizador tiene la responsabilidad que además sean productivas.

En esta percepción señalamos que el informante responsabiliza al organizador por la productividad de la reunión.

En palabras de nuestro informante 4:

Tenía reuniones periódicas programadas para evaluar avance de plan estratégico y actividades institucionales y otras espontáneas para analizar situaciones de coyuntura con el equipo de trabajo y se producían minutas de las reuniones. En el primer caso si bien tenían una agenda específica, podían extenderse más de lo necesario por la interacción presencial. Las espontáneas solían ser muy ricas para resolver problemas del día a día y permiten sumar distintos actores a la vez.

Aquí observamos la utilización de la reunión como mecanismo de monitoreo.

Para nuestro informante 18: “Muchas y demasiado frecuentes. Algunas con excesiva cantidad de participantes. En general, sin temarios claros ni definidos, y sin duración preestablecida”.

Para el informante 24: “Buenas y productivas si estaban bien organizadas. Los traslados consumían tiempo. El contacto personal facilitaba el tratamiento de temas extraagenda. Lo informal y personal estaban más presentes”.

Para cerrar la caracterización de la reunión de trabajo previa a la pandemia, aparecían las cuestiones de la productividad, la falta de una agenda clara, la pérdida de tiempo al trasladarse y la relación entre lo formal y lo personal. En general, podemos observar que la reunión tradicional era percibida como una de las formas de organizar el trabajo, monitorear, lograr consensos, aumentar la coordinación o desarrollar la comunicación.

COMPARANDO A LA REUNIÓN TRADICIONAL CON LA TELERREUNIÓN

En esta pregunta pretendíamos observar si nuestros informantes clave percibían diferencias respecto de la teleconferencia con la reunión tradicional una vez que habían experimentado el fenómeno. En general, observamos una opinión positiva claramente mayoritaria de los efectos de la telerreunión. Los aspectos más ponderados son la concreción, la puntualidad y la mayor focalización de los temas, la expeditividad y mayor eficiencia, la posibilidad de aumentar la cantidad de participantes, la desaparición del impedimento de las distancias físicas, la posibilidad de complementación y simultaneidad con otras tecnologías (*email*, Whatsapp, videos, presentaciones digitales), mejora la capacidad de monitoreo de la organización al permitir una planificación de reuniones secuenciales, se tomó un mayor conocimiento de la gente que estaba trabajando en cada proyecto porque tenían que presentarse uno a uno ante cada reunión.

Los negativos son el temor a la inestabilidad de la conexión, la creencia en que iba a ser una moda pasajera, la falta de contacto con la gente y pérdida de calidez, la invisibilización del lenguaje corporal o informal de los interlocutores, la inexperiencia o desorden inicial en el uso de la teleconferencia⁴ (conexión inicial, micrófonos silenciados), la falta de espontaneidad por retrasos o *delays* inherentes a la comunicación digital, complicaciones vinculadas a la dinámica de

⁴ Aquí varios de nuestros entrevistados identificaron una curva de aprendizaje que se vivió en torno a la generalización de los participantes en el uso de la teleconferencia. Los tiempos perdidos que se registraban al principio (cómo conectarse, cómo prender o apagar el micrófono, como compartir una presentación), iban decreciendo conforme a su mayor y más frecuente utilización.

la casa y la familia (reuniones en simultáneo de otros miembros de la familia por clases; problemas por los espacios hogareños disponibles; ruidos; mascotas en acción).

En palabras de nuestro informante 1:

En los primeros momentos de la pandemia podemos decir que hubo una mitad de los usuarios que veía a la teleconferencia como una novedad y que creía que iba a ser algo pasajero. Y había otra mitad de la gente que creía que la teleconferencia había llegado para quedarse. Con el correr del tiempo, la pregunta de la durabilidad de la tecnología de la teleconferencia había quedado olvidada [...] prácticamente, se había naturalizado por una cuestión de ejercicio cotidiano [...]

Según nuestro informante 4:

Si bien las teleconferencias aportaron mucho para nuestras tareas cotidianas, en nuestro caso, se la complementaba con correos electrónicos o mensajes de Whatsapp en simultáneo, con lo cual, decir que todo mejoró solamente por la teleconferencia no es completamente exacto. Al mismo tiempo de estar viendo la pantalla, estábamos utilizando presentaciones y también enviando mensajes de Whatsapp y correos.

Nuestro informante 11 percibe la ventaja del ahorro de tiempos a costa de cierta impersonalidad: “Práctico, porque evita los traslados, pero se pierde el vínculo y las tecnologías no están plenamente preparadas para la interacción”.

Según las palabras de nuestro informante 13, emerge la regularización y su función de monitoreo:

Mi primera telerreunión o teleconferencia de trabajo, además de presentarme a mí y mi nuevo cargo, significó conocer a la mayor parte del plantel, cuáles eran sus tareas y en qué punto de avance estaba cada uno/a. Fue una verdadera inmersión en la estructura y las actividades de la organización, que de otra forma no se hubiera podido dar. Inicialmente estas telerreuniones eran hechas a demanda, posteriormente y por necesidades de monitoreo, se las establece quincenalmente y allí uno informa y es informado del grado de avance del proyecto.

Las palabras del informante 18 se refieren inicialmente a la frecuencia y cantidad de gente:

En mi experiencia, al inicio de la pandemia –las telerreuniones– eran menos frecuentes y tenían menos asistentes. A medida que fueron pasando los meses, y evidentemente, la gente fue apropiándose de la herramienta, y reorganizando las formas de llevar adelante sus tareas [...] Ahí las teleconferencias comenzaron a hacerse más frecuentes y con más participantes [...] Algo desordenadas (conexión inicial, micrófonos silenciados). Pero en general y a pesar de todo, percibo un mejor manejo del tiempo. Por otro lado, al no ser únicamente telerreuniones sino televidas, suelen aparecer complicaciones vinculadas a la dinámica de la casa y la familia (reuniones en simultáneo de otros miembros de la familia por clases; problemas por los espacios hogareños disponibles; ruidos; mascotas en acción).

En las percepciones de este informante, también observamos una opinión positiva, pero, simultáneamente, reconoce como la teleconferencia invade y es invadida por la vida cotidiana de los usuarios, en línea con los efectos del teletrabajo.

Para el informante 23, también las primeras teleconferencias eran más breves:

Al principio las teleconferencias eran más cortas, pero poco a poco el tiempo que consumían fue creciendo, en parte porque se introdujeron más participantes, en parte porque más gente tenía mayor confianza en la tecnología y quería participar. También se perdía menos tiempo que al principio respecto de enseñarle a algún participante de cómo prender el micrófono o la cámara o cómo estabilizar su conexión.

Podemos decir que la opinión de nuestros informantes clave es positiva respecto de los resultados de la teleconferencia y se puede hablar de ahorro de tiempos de traslados, puntualidad, cantidad de participantes. También cabe hacer mención a un ciclo de aprendizaje de la gente que se fue fortaleciendo a medida que se usaba más la herramienta tecnológica. Y el costado negativo que señalan varios informantes es el de la despersonalización de los encuentros y pérdida del clima o los signos corporales de la presencialidad.

LA NOSTALGIA DE LA REUNIÓN PRESENCIAL

La mayoría de nuestros entrevistados señalaron al contacto personal, la gestualidad, la comunicación no verbal y la calidez, como los grandes faltantes que notan en la teleconferencia.

En palabras de nuestro informante 9:

De la reunión presencial, extraño el compartir un espacio físico, algo para tomar, que calienta motores y hace entrar en tarea. El preguntar algo personal a los participantes, el mirar al otro con más detalle en sus gestos, en su mirada, el prestar atención al tono de su voz. Básicamente, lo relacionado con la comunicación no verbal. También me parece que, se producen algunos intercambios interesantes, aunque no estén estrictamente relacionados con el tema. Por ejemplo, la última película vista, o un libro leído recientemente o alguna vez en la vida, o la mención de un referente significativo en un tema. Eso hace al enriquecimiento personal mutuo.

En la percepción de nuestro informante 25 se afirma:

Yo, de las reuniones, lo que más extraño es el minuto después de finalizar. Allí con algunos colegas intercambiamos opiniones, pareceres, paradojas, perplejidades y algunos recuerdos, que nos permitían construir una imagen más precisa de lo que había ocurrido en la reunión. Por decirlo de alguna forma, la reunión no solo se construye con el contenido de la misma, sino con los comentarios, consultas o diálogos que le agregamos *a posteriori* con otros participantes. Pienso que muchas reuniones, si mejoraban en algo, era por esos momentos que le seguían [...]

La generación de confianza también es un elemento a tener en cuenta, según las palabras del informante 18:

La reunión presencial permitía la generación de confianza y eso llevaba a otra decodificación de lo que sucede o lo que uno pretende que ocurra, se interprete o acuerde (actitud corporal, registro discursivo, volumen). La dinámica de lo presencial, con algunas pequeñas interrupciones (preparar el mate/café, el teléfono, alguien que se asoma o golpea a la puerta), permitía vacíos o pausas que muchas veces mejoran el clima en una reunión tensa, desacartonaban.

Para el informante 25, lo que la reunión presencial permitía era una mayor expresividad:

En lo presencial hay un contacto más directo y se produce una mejor interacción, se capta mejor lo gestual, el tono de voz, lo que el otro nos quiere decir. En mi caso, muchas veces, el tono de voz del interlocutor nos está diciendo mucho más que las palabras que pronuncia [...] y esa información, es tanto o más valiosa que los contenidos [...]

Y por supuesto no faltaron los materialistas; en palabras de nuestro informante 21: “Extraño el café”.

LA REFLEXIÓN SOBRE LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y LA TELERREUNIÓN

La productividad personal, es una preocupación constante que se observa en relación a la telerreunión. Pero es interesante señalar que no hay una opinión predominante y que, en general las percepciones están muy divididas.

En palabras de nuestro informante número 1: “No creo que haya aumentado mi productividad, si creo que aumentó la eficiencia de la reunión porque se va al punto más rápido. Pero yo pienso que mi productividad personal es igual que antes”.

Para el informante 9, su opinión es positiva:

En alguna medida, sí. Mejoró mi productividad por cuanto las telerreuniones no se extienden en demasía, ayudan a centrarse en el tema; en general, no se realizan si no hay una razón valedera; al estar más pautadas, se lleva más cuidadosamente el orden del día. Todo eso mejora el aprovechamiento del tiempo laboral.

Luego, nuestro informante 11 señala: “Digamos que la productividad individual aumentó, no tanto por el mejoramiento de los tiempos propios, sino por la cantidad de tiempo que no se pierde en el traslado, que también es una forma de mejorar [...]”.

Para el informante 25 la teleconferencia tuvo un impacto positivo:

Absolutamente, la teleconferencia me permitió incrementar mi productividad de una forma notable. Hay que reconocer que esta productividad también depende de tener jefes bien ejecutivos y también subordinados que sepan hacer las cosas. Pero desde el punto de vista personal, se puede afirmar que se incrementó mi productividad personal de una forma notable.

Como vemos, respecto de la reflexión sobre la productividad individual de la telerreunión, no pudimos encontrar una tendencia clara dominante.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y LA TELERREUNIÓN

En relación al incremento de la productividad organizacional como resultado de la utilización de la videoconferencia, nuestros informantes respondieron de una forma afirmativa. Entre los factores que habrían colaborado con el incremento están la puntualidad, la aceleración de gestiones por el ahorro de tiempos de traslados, por mejora en la coordinación, porque la novedad de la situación permitía aplicar una mayor imaginación a solucionar ciertos problemas.

Y los que creen que no, basaron sus argumentos en que es muy temprano para hablar de los efectos positivos de la telerreunión y que habría que esperar una evaluación en el largo plazo, que si hubo un efecto positivo no debe estar ligado a la videoconferencia sino a la mejora intuitiva de ciertos procesos que hicieron los agentes, que no todas las actividades que se hacían presencialmente se podían hacer en forma virtual y por ello el efecto percibido es un juicio parcial, o que cierto incremento de la productividad se debió al aislamiento de los agentes en sus hogares.

En palabras de nuestro informante 25:

Yo creo que permitió aumentar la productividad organizacional. Por varios motivos, pero primero, por ahorro de costos, tiempos y traslados. Porque las reuniones están más focalizadas y, por lo tanto, eso genera mayor eficiencia. Porque la gente es más puntual que con las reuniones presenciales y porque podemos poner juntos a todos los que interactúan en un tema concreto, aunque estén en la otra punta del país. Se gana en una mayor coordinación y eso es ganar en productividad.

De acuerdo al informante 7: “Muchísimo, porque genera una gran mejora en la relación entre costos, actividad, resultados”.

Según el informante 3:

Pienso que hizo crecer la productividad porque nos ayudó a ser más imaginativos para enfrentar algunos problemas y allí buscábamos no repetir ciertos errores usuales, la situación era tan novedosa que nos obligaba a pensar ciertos problemas de una forma distinta [...] y eso yo creo que es mejorar la productividad [...]

Para nuestro informante 10, el resultado es positivo, pero habría que mirar el largo plazo:

Cómo se le atribuye a Mao, es aún *Too soon to tell*. En principio, creo sí, que las actividades de investigación y en gran medida la capacitación son muy virtualizables, que se ganan tiempos de viaje y equipamiento, y se gana concentración individual. Creo que la coordinación a distancia es posible y se gana productividad, pero habría que medir algunas variables en el largo plazo que generan interrogantes, como la lealtad hacia la organización.

En lo que respecta a las opiniones negativas del incremento, encontramos a nuestro informante 19:

En la coyuntura actual (de aislamiento preventivo obligatorio) permitió que se pueda seguir trabajando casi con aparente normalidad, pero no creo que el aumento de productividad esté relacionado con las reuniones virtuales, sino con el mejoramiento intuitivo de ciertos procesos. De hecho, se generan reuniones para resolver temas que se hubieran solucionado con una charla informal.

Para nuestro informante 18 la variación es imperceptible:

No creo que haya habido un incremento, en tal caso creo que la productividad se mantuvo igual que antes de la pandemia o incluso, se redujo un poco, porque en teletrabajo y con teleconferencia, las organizaciones públicas no pudieron realizar todas las actividades que hacían en forma presencial [...]

Para el informante 12, si hubo cierto incremento de la productividad fue por el teletrabajo más que por la teleconferencia:

La teleconferencia antes del aislamiento obligatorio era una práctica habitual, ya que mi institución cuenta con varios emplazamientos en distintos lugares del país. También hay una importante actividad asociada con la comunidad científica y tecnológica en el exterior. En este sentido la telerreunión aumentó la productividad, pero no necesariamente lo asociaría al uso de la videoconferencia sino al teletrabajo y al aislamiento obligatorio.

Para el informante 14:

No creo que haya habido un incremento sensible de la productividad. Las organizaciones pasan a ser más productivas cuando hay un cambio tecnológico profundo y cambian por completo los procedimientos, y aquí hubo teletrabajo y videoconferencias [...] los procesos de trabajo, en su gran mayoría siguieron iguales y los que requerían presencialidad se vieron dramáticamente recortados [...] no creo que haya habido más productividad [...] Y si hubo algún incremento fue en alguna parte de la organización y no en todo el conjunto.

La diferencia de resultados en las percepciones del análisis de la productividad organizacional (relativamente incrementada) y de la individual (no se pudo determinar una opinión predominante), nos mostraría un interesante tema para ser medido en profundos estudios cuantitativos y comparados.

LOS SECTORES PERJUDICADOS Y BENEFICIADOS POR LA TELERREUNIÓN

Al igual que en nuestro artículo sobre teletrabajo (Estévez y Solano 2021), los sectores perjudicados y beneficiados por la teleconferencia parecen ser exactamente los mismos a los que alcanzó el teletrabajo. Nuestros informantes señalan que la telerreunión beneficia a las áreas que tienen una gran distribución geográfica, a las áreas de planificación, a las áreas que pueden

moveirse con mayor autonomía, a las áreas técnicas, a las que hacen análisis. Y perjudica a quienes necesitan por la naturaleza de sus tareas de la presencialidad.

En palabras de nuestro informante 14:

Los sectores más favorecidos son aquellos cuyas funciones o grupos requieren para su desempeño laboral cotidiano mayor autonomía, mayor grado de análisis y abstracción, mayor ancho de banda a nivel intelectual, o, en concreto, con mayor nivel de flexibilidad y adaptación a los cambios. En contraposición, los más perjudicados, aquellos con menor autonomía, abocados a tareas manuales, más repetitivas o aquellas de interacción persona a persona, o con menor nivel de flexibilidad y adaptación a los cambios, quienes –en alguna medida– dudan o no ven funcionalidad en el uso de este tipo de herramientas teniendo en cuenta su tarea y como la venían realizando antes de la cuarentena.

De acuerdo a la percepción del informante 22 de un área de coordinación: “Beneficia a los que su tarea no demanda el contacto constante con otros. En nuestro caso es al revés, nosotros interactuamos con muchas áreas al mismo tiempo y esto retrasa mucho el trabajo, porque vivimos de videoconferencia en videoconferencia”.

IMAGINANDO EL RETORNO A LA NORMALIDAD PLENA

Si bien el retorno a la normalidad plena, desde el punto de vista de la presencialidad de los agentes públicos, ocurrió el 1 de septiembre de 2021, parte de nuestro trabajo de campo se realizó algunos meses antes del regreso. Teniendo este dato como punto de partida les preguntamos a nuestros informantes respecto de cómo imaginaban ese regreso.

Nuestros informantes manifestaron mayoritariamente, que debería mantenerse una modalidad mixta porque la tecnología de la videoconferencia ha demostrado su utilidad y que no debe ser abandonada. También hubo un grupo minoritario que manifestó que mantener la videoconferencia carecería de sentido.

Según nuestro informante 9:

Me parece que deberían convivir. Es una herramienta emergente que se usaba muy poco y que ha mostrado tener sus beneficios. Creo que después de esta experiencia del trabajo remoto en contexto de pandemia, nada volverá a ser igual que antes y, me parece, tampoco debería volver a serlo. Hemos aprendido muchas cosas.

Para el informante 2:

La reunión presencial con la videoconferencia deberán permanecer, porque se derrumbó la resistencia a la reunión virtual. Se deberían establecer esquemas de trabajo mixtos, la tecnología y la realidad lo permiten.

El informante 10 señala: “Entiendo que en un escenario postpandemia las reuniones virtuales convivirán con las presenciales, con preeminencia de las primeras.”

Para el informante 13:

Creo que las teleconferencias son muy útiles y deberían continuar considerándose como una alternativa válida para realizar una reunión, es decir, no deberían ni eliminarse ni reemplazar por completo a las reuniones presenciales. Me parecen una alternativa especialmente válida para contactarse con personas que se encuentran en el interior o exterior del país (por ejemplo, para darles capacitación). También, frente a una urgencia o un asunto de importante definición, serviría para comunicarse con alguna persona que esté imbuida en el tema y, por ejemplo, esté con una licencia en su trabajo.

El informante 15 agrega:

Convivirán con las presenciales. Porque para ciertas tareas como, por ejemplo, las entrevistas laborales de selección de personal, o bien para sostener y fortalecer el vínculo entre los integrantes de un equipo de trabajo creo que se requiere la presencialidad, aunque sea esporádicamente.

En relación a los que opinaron negativamente respecto del mantenimiento de la videoconferencia, encontramos las percepciones del informante 1: “Creo que, con la vuelta a la normalidad, carece de sentido la reunión virtual. Las reuniones presenciales tienen un valor muy grande, la videoconferencia fue un paliativo para seguir trabajando de alguna forma”.

Para el informante 22:

Se va a producir un decantamiento natural. La reunión presencial, por peso propio, se va a utilizar para reuniones de gran importancia, mientras que, para las reuniones más comunicativas, se va a utilizar la videoconferencia. Pero, de todas formas, pienso que la reunión presencial es insustituible.

LOS ASPECTOS NO PREVISTOS POR NUESTRO CUESTIONARIO

Varios de nuestros entrevistados señalaron que la teleconferencia como herramienta de nuestras organizaciones, ha llegado para quedarse, porque ha demostrado su utilidad en un período de tiempo prudencial (dieciocho meses). Los elementos que aquí aparecen son, la calidad del liderazgo para aprovechar las innovaciones tecnológicas, el aceleramiento que produjo la pandemia respecto de la incorporación de las nuevas herramientas, o que la normalidad (con hijos en el colegio) permitirá evaluar mejor a la tele reunión. Pero hay un aspecto que es muy interesante de seguir observando, y es que la mayor y evidente necesidad de manipular y desarrollar herramientas tecnológicas, sin duda hizo crecer aún más el rol de los tecnólogos en las organizaciones públicas.

Según nuestro informante 9, reflexionando sobre una reunión exitosa, señala la calidad del liderazgo de los que convocan y el acceso a los requisitos tecnológicos para poder participar:

Vuelvo sobre el punto de los participantes en las reuniones y de quienes las convocan y lideran. Sin desatender a otros, este es un factor importante para que una telerreunión

sea exitosa. También la importancia de que quienes son convocados cuenten con los requisitos técnicos para poder participar en el día a día.

En relación al aceleramiento que produjo la pandemia del proceso de modernización, nuestro informante 10 indicó:

Agregaría que el futuro ya llegó, creo que se ha acelerado un proceso inevitable y que una postura reaccionaria es tan equivocada como inútil. Sin ser un ideal, es un fenómeno que no hay que negar sino adaptarlo del mejor modo posible para la organización y sus integrantes.

En relación al completo reemplazo de la reunión tradicional por la videoconferencia, el informante 11 manifestó: “Hay que aceptar los cambios si es que uno quiere modernizar la gestión. Creo que muchas reuniones presenciales son innecesarias pero la videoconferencia ayuda a resolver varios problemas.”

En relación a la videoconferencia y la normalidad, el informante 15 expresa:

Hay que tener en cuenta que actualmente la teleconferencia o telerreunión no se realiza en condiciones normales (hijos pequeños en casa sin ir al colegio que muchas veces dificultan la comunicación, pocos recursos informáticos u obsoletos por no poder preverse la situación actual, muchas actividades virtuales en simultáneo laborales y escolares, superposición con tareas domésticas, atención de adultos mayores). Por ello sería interesante observar cómo continúa esta tecnología cuando regresemos a la normalidad.

Para terminar, quisiéramos cerrar la exposición de la evidencia empírica de nuestro artículo con una de las reflexiones que nos pareció altamente relevante de nuestro informante 22:

Yo estuve pensando mucho sobre toda esta cuestión del teletrabajo y la tecnología – incluyo allí a la teleconferencia– y tratando de identificar qué cambios introdujo en la administración pública. Yo trabajo en sistemas y veo que la pandemia puso a los tecnólogos en un rol mucho más central que antes. Mientras estábamos en pandemia, nuestro trabajo se incrementó en todo sentido, la organización necesitaba digitalizar todos los trámites que pudiera y que fueran centrales para poder seguir funcionando a distancia... y a partir de allí se incrementó e instaló de una forma central el trámite digital. Incluso para la gente, creo que los usuarios ya le tomaron el gusto al trámite digital porque ahorran tiempo y es mucho más cómodo... En cuanto a nuestras rutinas de trabajo, los de sistemas, fuimos los últimos en volver de la presencialidad, incluso hay algunos que siguen en trabajo remoto sin problema, ya que demostraron que pueden hacerlo de esa forma, porque nuestro trabajo es fácilmente medible. Y en relación al uso de la teleconferencia, me di cuenta de que una gran mayoría de los agentes se acostumbraron a su uso en situación de aislamiento y que luego en el regreso a cierta normalidad, continúan utilizando esa herramienta con total normalidad. Sintetizando, ya es muy difícil que se pueda retroceder de estos avances, lo digo por trabajo remoto, el trámite digital, la teleconferencia...

CONCLUSIONES

En relación a la teleconferencia y su institucionalización, podríamos señalar que la misma parece haberse consolidado como herramienta de trabajo. Cuando algo que era una innovación pasa a ser usual, estamos frente a la prueba del uso que, creemos, está demostrado haber superado satisfactoriamente. Si reflexionamos sobre las escalas de la institucionalización que propusimos en el marco teórico de este artículo, encontramos que, según la secuencia de Berger y Luckman (1967), (habituación, objetivación y luego sedimentación), la telerreunión ha pasado por las tres etapas satisfactoriamente, pues al poco tiempo de utilizarse se tornó habitual, luego se objetivizó porque todos utilizaban esa tecnología, y se sedimentó cuando dicha herramienta demostró que había solucionado un problema concreto y eso estaba fuera de discusión. Concurrentemente, si traemos al análisis las etapas de institucionalización de Tolbert y Zucker (1996) (preinstitucionalización, semiinstitucionalización e institucionalización completa), podemos señalar recorrido similar al modelo de Berger y Luckman. La preinstitucionalización se observaría cuando la tele reunión era lo habitual para mantener reuniones en pandemia. Sigue, luego, la semiinstitucionalización cuando el sistema deja de ser novedosa y es incorporada por los actores con un cierto nivel de teorización al respecto; y la institucionalización completa, cuando ya no se cuestiona a dicha tecnología ni se hacen esfuerzos por justificar o teorizar respecto de ella.

Pero también nos gustaría reflexionar sobre el modelo de Vidaver-Cohen (1997) (introducción, difusión, evaluación y adopción). La telerreunión fue introducida por un grupo de innovadores, como solución tecnológica a un problema insoluble –la imposibilidad de hacer reuniones–. Luego, sigue la etapa de la difusión, por la cual dicha tecnología se esparce entre una gran cantidad de actores organizacionales; luego en algún momento se evaluó la herramienta y se la estimó útil para el fin que se habían propuesto; y finalmente se la adoptó, cuando se la dejó de considerar una innovación y se la sumó como parte complementaria o central de las rutinas establecidas y sedimentadas de la organización.

La cuestión de la productividad individual y organizacional parece estar más discutida y es necesario realizar más estudios al respecto, pero creemos ver una leve predominancia de las opiniones favorables al incremento de la productividad colectiva por ahorros de tiempos de traslados y distancias, mayor puntualidad y focalización de las reuniones.

No es un tema menor a tener en cuenta que una parte predominante de nuestros entrevistados haya manifestado su nostalgia por el lado blando de las reuniones presenciales, que permitían apreciar cierto clima organizacional o el lenguaje corporal de los asistentes. Este aspecto merecería también ser estudiado con un detenimiento mayor, porque la visión científica tradicional del comportamiento humano no suele poner el acento en estos aspectos.

Por otro lado, queremos señalar que, si bien el resultado que se observa en las percepciones de los agentes públicos respecto de la teleconferencia parece ser en general positivo, debemos tener en cuenta que esta tecnología no se dio aislada de otras, como el expediente electrónico, el trámite digital o el uso del *email* y Whatsapp en paralelo, y de forma complementaria al proceso de trabajo remoto. Por lo tanto, el efecto de cambio e institucionalización que parece haberse observado, se explicarían también por el conjunto tecnológico utilizado en dicho momento.

Otro elemento a destacar es que varios entrevistados, señalaron que la calidad de las teleconferencias fue creciendo a medida que se hacía un mayor uso de ellas. Esta es una conocida curva del aprendizaje que se produce en las organizaciones.

Los sectores de la organización más beneficiados por la teleconferencia parecen ser los que estaban lejos, los tecnificados, los que eran más modernos antes de la pandemia y los que deben tener contacto permanente con otros colegas.

Este artículo hizo su estudio de campo cuando todavía no se había retornado a una normalidad plena y se estaban ensayando los primeros pasos del retorno a la normalidad. Varias opiniones de nuestros entrevistados señalaron que la teleconferencia llegó para quedarse y que, en el futuro, esta tecnología complementaría a la reunión presencial sin problemas, cosa que es perfectamente comprobable. También algunos imaginaron que las reuniones presenciales serían para los temas de gran importancia y las teleconferencias para temas más comunicativos o de coordinación. Como siempre, el buen uso de una tecnología depende de las capacidades del grupo humano que la maneja y de los liderazgos existentes en la organización.

Para terminar, quisiéramos traer a colación las ideas de Alford y Friedland (1999, 1991) cuando señalaban que sin política es imposible analizar el proceso de institucionalización y desinstitucionalización. Avanzar con las tecnologías como una forma de solucionar el funcionamiento de las organizaciones públicas en un contexto pandémico, si bien no fue una decisión difícil de tomar, no por ello deja de ser importante indicar la velocidad de adopción de dichos cambios. La necesidad tiene cara de hereje.

REFERENCIAS

- Alford, R. y Friedland, R. (1991). *Los poderes de la teoría. Capitalismo, Estado y Democracia*. Buenos Aires, Editorial Manantial.
- _____ (1999). Introduciendo de nuevo a la Sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. En Powell, W. y Di Maggio, P. J. (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bae, K. B., Merickova, B. y Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in US federal agencies: Does gender matter? *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371.
- Ballejos, M. P., Oglesbee, S., Hetteema, J. y Sapien, R. (2018). An equivalence study of interview platforms: Does video conference technology impact medical school acceptance rates of different groups? *Advances in Health Sciences Education*, 23, 601-610.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2005). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Bevir, M. y Rhodes, R. A. W. (2021). All you need is... a network: The rise of interpretive public administration; *Public Administration Review*, 100(1), 149-160.
- Bulcourn, P. y Cardozo, N. (2020). *El trabajo remoto en Iberoamérica: un avance comparado en las administraciones públicas* (CUINAP 32). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Ed. Heineman.
- Chacón Medina, A. (2003). La videoconferencia: conceptualización, elementos y uso educativo. *Etic@ net: Revista científica electrónica*, I(2).
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- De Vries, H., Tummers, L. y Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2019). *Las estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Editorial Gedisa.
- Douglas, M. (1986). *How Institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Estévez, A. y Solano, M. (2021). ¿Tele Trabajo, Tele Emergencia, Tele Improvisación? Análisis cualitativo a partir de experiencias de informantes clave en la administración pública argentina. *Revista Ciencias Administrativas*; 9(17).

- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Gore, E. (2020). *Compilación de estudios y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional* (CUINAP 16). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Holland, S., Simpson, K., Dalal, R. y Vega, R. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*, 29(3), 172-190.
- Horvat, M., Piątek, W., Potěšil, L. y Rozsnyai, K. F. (2021). Public administration's adaptation to COVID-19 pandemic – Czech, Hungarian, Polish and Slovak experience. *Central European Public Administration Review*, 19(1) 133-158.
- Jemine, G., Dubois, C. y Pichault, F. (2020). From a new workplace to a new way of working: legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 257-278.
- Jepperson, R. (1999). Instituciones, efectos institucionales e Institucionalismo. En Powell, W. y Di Maggio, P. J. (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Medeiros, B., Franco Goldoni, L., Batista Junior, E. y da Rocha, H. (2020). The use of cyberspace by the public administration in the COVID-19 pandemic: diagnosis and vulnerabilities. *Brazilian Journal of Public Administration*; 54(4), 1-14.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y Unión Industrial Argentina (UIA) (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo* (1ª ed.). Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Oszlak, O. (2020a). *El Estado en la era exponencial*. Buenos Aires: Ediciones Instituto Nacional de Administración Pública.
- _____ (2020b). *El Estado después de la pandemia del COVID-19* (CUINAP 11). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- _____ (2020c). *Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud* (CUINAP 30). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Peroche, M. y Bardauil, A. (2021). *Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional* (CUINAP 55). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. y Giauque (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*; 11(2), 11-38.

- Rifkin, J. (2011). *La Tercera revolución industrial: Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Rigo, R. (2020). *La smartificación y el trabajo remoto: dos impulsos de un nuevo modelo de gestión pública* (CUINAP 49). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rodríguez Canfranc, Pablo (2020). El auge de la videollamada como respuesta al aislamiento social. *Telos, Revista de la Fundación Telefónica*. Disponible en: [https://telos.fundaciontelefonica.com/la-cofa/el-auge-de-la-videollamada-como-respuesta-al-aislamiento-social/\[20-06-2022\]](https://telos.fundaciontelefonica.com/la-cofa/el-auge-de-la-videollamada-como-respuesta-al-aislamiento-social/[20-06-2022]).
- Roig-Vila, R., Urrea-Solano, M. y Merma-Molina, G. (2021). La comunicación en el aula universitaria en el contexto del COVID-19 a partir de la videoconferencia con Google Meet. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 197-220.
- Rubbini, N. I. (2018). *Organizaciones que implementan teletrabajo: recomendaciones para facilitar las relaciones sociales satisfactorias en el trabajo*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Buenos Aires: Editorial Debate.
- Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- _____ (1999). Retomando los argumentos institucionales. En Powell, W. y Di Maggio, P. J. (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Svidronova, M., Merickova, B. y Nemeč, J. (2016). Telework in public sector organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review*, 14(2-3), 121-137.
- Tolbert, P. y S. Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory. En Clegg, S. R., C. Hardy y Nord, W. R. (Eds.), *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Velasco Leiva, M. (2020). *Trabajo remoto en tiempo de confinamiento: memoria colectiva y aprendizaje organizacional* (CUINAP 41). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Velázquez López, F. (2020a). *Innovación pública después del COVID-19* (CUINAP 31). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- _____ (2020b). *El trabajo remoto y algunos retos para las administraciones iberoamericanas* (CUINAP 34). Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Vidaver-Cohen, D. (1997). Moral imagination in organizational problem-solving: an institutional perspective. *Business Ethics Quarterly*, 8(S1), 123-148.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousands Oaks: Sage.

ESTÉVEZ

Zucker, L. (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural. En Powell, W. y Di Maggio, P. J. (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.

Fecha de envío: 10-05-2022
Fecha de aceptación: 30-06-2022