

## **LA TELECONFERENCIA Y SU REFUNCIONALIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA POS PANDEMIA**

*Alejandro M. Estévez, Ph.D.*

### **Resumen**

Durante la pandemia del COVID-19, las administraciones públicas tuvieron que adaptarse de una forma no planificada al trabajo remoto como una forma de continuar operando. El teletrabajo fue un producto de esta adaptación que no hubiera sido posible sin la existencia de ciertas tecnologías previas, como la videoconferencia, que jugaron un rol destacado en su implementación. Este artículo refleja una investigación de tipo cualitativa que muestra el impacto y la relevancia que tuvo la teleconferencia en las organizaciones públicas y qué cambios permanecerán al retorno a la normalidad.

**Palabras clave:** videoconferencia-teletrabajo-tecnologías-Administración Pública-cambio organizacional

### **Abstract**

During the COVID-19 pandemic, public administrations had to adapt in an unplanned way to remote work as a way to continue operating. Teleworking was a product of this adaptation that would not have been possible without the existence of certain previous technologies, such as videoconferencing, which played a prominent role in its implementation. This article reflects qualitative research that shows the impact and relevance that teleconference had on public organizations and what changes will remain after a return to normality.

**Keywords:** video conference-telework-technologies-Public Administration-organizational change

### **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. Este tiempo transcurrido, permitió que se institucionalizaran el teletrabajo o trabajo remoto (Estevez y Solano, 2021; Bae et. Al, 2016; Peroche y Bardauil, 2021; Oszlak, 2020b,c; Bulcourf y Cardozo, 2020) y las tecnologías de base que lo permitieron: el expediente electrónico y la teleconferencia (Jemine y Dubois, 2020; Oszlak, 2020a; Renard et al; 2021; De Vries et al., 2019; Velazquez Lopez, 2020a y b; Roig Vila et al; 2021; Ballejos et al; 2018). Este artículo tiene por objetivo analizar el grado de institucionalización de una tecnología en concreto que fue clave en la viabilidad y sustentabilidad del teletrabajo; la videoconferencia.

## **Teletrabajo, teleconferencia y las TIC**

Las organizaciones públicas siempre tienen como desafío adaptarse al contexto (interno y externo) que le toca vivir (De Vries et al., 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 TIC (tecnologías de la información y la comunicación) que ya estaban disponibles y en funcionamiento antes del “apagón” (Horvat et al; 2021; Renard et al, 2021; Breno 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 [Organización Internacional del Trabajo], MTEySS [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social] y UIA [Unión Industrial Argentina], 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 et al., 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 (Estevez y Solano, 2021).

## **La videoconferencia como tecnología**

La videoconferencia o videollamada es la comunicación simultánea 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, transmisión de archivos desde el computador u ordenador, etc. 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 (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 EEUU en 1959. Luego en los 70 y 80 se continúa experimentando el sistema, especialmente en manos de compañías telefónicas. En los 90 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. 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 del 1100 % (Wikipedia, 2022).

### **Nuestro enfoque interpretativo**

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.

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. 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 telereunión con alguno de los sistemas disponibles (meet, zoom, jitsi, etc.)?

3-¿Cuál es el sistema de videoconferencia que Ud. utiliza (meet, zoom, jitsi, cisco, etc)?

4-¿Qué extraña respecto de la reunión presencial?

5-¿Qué mejoró respecto de la reunión presencial?

6-¿Cree que la telereunión 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?

### **Análisis de las respuestas**

A continuación comenzamos el análisis de la evidencia empírica que recogimos.

#### **1-¿Cómo describiría sus reuniones de trabajo antes de la pandemia o cuarentena?**

En esta pregunta buscábamos obtener la percepción inicial que nuestros informantes tenían de la reunión de trabajo. La gran mayoría manifestó que la reunión -como institución o como costumbre laboral- podían tener diferentes características en cuanto a productividad, estructuración, formalidad, claridad, utilidad, duración, aburrimiento, etc. Pero coinciden 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 (*reunionitis*).

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, etc. 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 videoconferencias, cambios en la reunión clásica.

Posteriormente, el informante 10 afirmó:

“Las reuniones de trabajo pre-cuarentena han sido diversas. Algunas útiles, otras menos, algunas largas, otras cortas, etc. 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 9:

“Depende de los temas y de los participantes en la reunión: en algunos casos, rápidas y expeditivas; en otros, más extensas y poco productivas. Muchas veces se generaban conflictos entre las personas, También las interrupciones eran frecuentes (por ejemplo, llamados, consultas).”

Este informante enfatiza en el tema de la expeditividad, los conflictos interpersonales y las interrupciones.

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 extra agenda. Lo informal y personal estaban más presentes.”

Como hemos visto en las dos percepciones precedentes, las cuestiones de la productividad, la falta de una agenda clara, como el tiempo del traslado y la relación entre lo formal y lo personal, son elementos a tener en cuenta. Pero 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, desarrollar la comunicación, etc. Uno de los informantes adelantó su percepción respecto de que por motivos de la pandemia, iba a sufrir algunos cambios la tradicional reunión de trabajo.

## **2-¿Cómo describiría ahora, luego de haber utilizado la teleconferencia o tele reunión con alguno de los sistemas disponibles (meet, zoom, jitsi, etc.)?**

En esta pregunta pretendíamos observar si nuestros informantes clave, percibían diferencias respecto de la teleconferencia con la reunión tradicional.

En palabras del informante 8:

“Si comparo con la reunión tradicional, las teleconferencias son más concretas, más rápidas, pero inicialmente siempre teníamos alguna inseguridad porque alguien podía quedarse sin conexión...”

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...”

Para nuestro informante 7:

“Si hago una evaluación de la telereunión con la reunión tradicional... uno siempre intenta hacerla funcionar de la misma forma que antes... En mi caso, yo notaba la falta de contacto directo con la gente...pero también me permitía algún diálogo a la distancia, e inclusive, aumentar la cantidad de participantes en la reunión. También observaba que la teleconferencia pasaba prácticamente desapercibida cuando era utilizada por equipos de trabajo que venían trabajando juntos previamente...”

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 wapp 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 wapp y correos."

Este informante subraya que la teleconferencia no estaba sola, había otras tecnologías que de alguna forma, complementaban a esta herramienta.

Para el informante 9, la teleconferencia es más productiva, focalizada y mejoran la puntualidad:

"En general, son productivas y centradas en el tema; hay poco espacio para la emergencia de conflictos. Son más directas; se va más "al grano". Hay algo interesante: se respeta el horario; ha disminuido la impuntualidad. Las interrupciones son menos probables."

Según nuestro informante 10 y en coincidencia con el preopinante:

"Las reuniones por teleconferencia me parecen que son más rápidas y expeditivas. Se gana en agilidad y atención sobre el hablante. Se pierde cierta espontaneidad por el rezago entre el habla y la escucha. Pero en general diría que son tan necesarias como antes."

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."

De acuerdo al informante 12 refiera a la productividad y también el problema de la calidad de la conexión:

"El nivel de productividad es similar, pero no siempre. Hay reuniones en las que la conexión de algunos/as participantes no es suficientemente estable, lo que dificulta la comunicación y en definitiva hace que la reunión no sea buena. En los casos en los que es importante el intercambio entre todos los participantes es realmente un problema..."

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

"Mi primera telereunion 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 telereuniones 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."

Para el informante 14, la teleconferencia redujo la cantidad de reuniones y su impacto fue positivo:

"Hay menos reuniones, más focalizadas y breves. En mi opinión, la teleconferencia no fue una novedad en sí. En determinados niveles directivos o gerenciales ya se utilizaba con más o menos asiduidad. Lo que sí fue novedoso fue como su uso se masificó y bajó a los diversos niveles de la organización más como una reacción institucional "es lo que tenemos" frente a la cuarentena, que como un proceso gradual y sistemático. De todos modos, considero que el impacto es bastante positivo, se va organizando mejor de a poco."

Según el informante 15, la eficiencia se incrementó pero también se perdió cierta calidez:

"Las telereuniones resultan ser en general más eficientes, se pueden coordinar más fácilmente con gente de otras áreas porque no se requiere desplazamiento, pero resultan más distantes emocionalmente, lo que en ocasiones dificulta el vínculo y/o la comprensión de sutilezas propias del lenguaje no verbal."

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

"En mi experiencia, al inicio de la pandemia -las telereuniones- 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, etc.). Pero en general y a pesar de todo, percibo un mejor manejo del tiempo. Por otro lado, al no ser únicamente telereuniones sino "televida", 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, etc.)."

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 mayor productividad,

ahorro de tiempos de traslados, puntualidad, cantidad de participantes, etc. 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.

### **3-¿Cuál es el sistema de teleconferencia que Ud. utiliza (meet, zoom, jitsi, cisco, etc)?**

En lo que respecta al sistema más utilizado de teleconferencias, vemos que hay una gran variedad, a pesar de que el Estado argentino tiene una red oficial (Cisco Web) esto no impidió que los entrevistados manifestaran una gran disponibilidad de otros softs utilizados, a saber, zoom, google meet, Jitsi, Skype, wapp, etc. La impresión que recogimos es que zoom y meet eran los más utilizados.

### **4-¿Qué extraña respecto 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.”

Luego nuestro informante 1 agrega:

“Las horas compartidas, las ideas que aparecen y se dibujan en un papel que otro completa; había un clima diferente.”

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...”

Y por supuesto, no faltó quienes mencionaron claramente al sentido del humor; en palabras de nuestro informante 13:

"Extraño la posibilidad de interactuar con buen humor. Por ejemplo, cuando se hace una broma que nos permite presenciar la reacción de los demás de manera instantánea."

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, etc.). 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."

## **5-¿Qué mejoró respecto de la reunión presencial?**

En relación a los aspectos que habrían mejorado respecto de la reunión presencial, nuestros informantes señalaron en primer lugar a la puntualidad de inicio de las reuniones, a una mayor operatividad, a un acortamiento de los tiempos de reunión, a permitir interactuar con gente que está a grandes distancias que antes hubieran implicado mayores gastos de traslado, al factor de ordenamiento de los expositores al no poder hablar todos al mismo tiempo, al anularse los tiempos de traslado se pueden hacer más cosas con el tiempo, etc.

Según la percepción de nuestro informante clave número 9:

"Creo que han mejorado el centrarse en el tema, la puntualidad, el respeto en la administración del tiempo y en el uso de la palabra. Son más expeditivas y se sintetizan mucho más que antes, ya que no se tratan temas extras al temario de la convocatoria, y también hay menos distracciones".

Para nuestro informante 10

"Me parece una mejora la atención sobre el hablante y, más aún, la disponibilidad de interlocutores en otros espacios físicos. También es una mejora la puntualidad de inicio de las reuniones y la menor duración. Me parece una mejora la atención sobre el hablante y, más aún, la disponibilidad

de interlocutores en otros espacios físicos. También es una mejora la puntualidad de inicio de las reuniones y la menor duración."

En relación a los traslados, nuestro informante 11 señaló

"La telereunión suprimió el tema del tiempo de los traslados a las reuniones y permitió organizar reuniones con gente que estaba a grandes distancias físicas, que antes hubiera implicado algún gasto de traslado, o directamente una ausencia."

En relación a la preparación de las presentaciones para las exposiciones en la telereunión, nuestro informante 24 señaló:

"La telereunión mejoró la organización de la reunión tradicional. Se utilizan mucho más las presentaciones (ppt) y esas presentaciones muchas veces sirven posteriormente de material de trabajo. Creo que son reuniones de menor calidad pero más eficientes en relación al tiempo (se ahorran los traslados) y la claridad de objetivos."

Según nuestro informante 25:

"Sinceramente es lo que pienso que revolucionó la reunión. La gente puede estar lejos y reunirse, puede estar vestida como quiere, pienso que incrementó la puntualidad, la concentración, el alcance y redujo los costos de reunirse, además ya no existe la excusa de que alguien no pudo venir por estar lejos. Pienso que es algo buenísimo. Y además se pueden realizar varias reuniones el mismo día, que antes, no hubiera sido posible."

## **6-¿Cree que la telereunión incrementó su productividad personal?**

La productividad personal, es una preocupación constante que se observa en relación a la telereunión. Se observa 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."

Según nuestro informante 3:

"En cierta medida sí, tengo más tiempo en la pantalla y escribiendo."

Para el informante 9, su opinión es positiva:

"En alguna medida, sí. Mejoró mi productividad por cuanto las telereuniones 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."

También existen quienes tienen una opinión intermedia, como nuestro informante 10 quien liga la productividad a la construcción de lazos afectivos:

"En algunos términos mejoró y en otros entiendo que no. Mejoró mi productividad porque puedo tener más reuniones y tomar más decisiones. También porque disminuyó costos de transporte y tiempos de viaje. Sin embargo, me parece que la construcción de lazos afectivos (con incidencia laboral a través del compromiso personal) es más débil con la virtualidad."

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..."

En palabras de nuestro informante 18:

"No estoy seguro. Había instancias presenciales que, si bien no llegaban a constituirse como reuniones (un encuentro de pasillo, por ejemplo), permitían resolver rápidamente temas varios (críticos y no). Y allí encontré algo productivo."

Para nuestro informante 16 el incremento de productividad individual está ligado a la reducción del ausentismo que permitió el trabajo a distancia y la telereunión, y que por ello, se incrementó la eficiencia individual:

"...había agentes que tenían problemas de ausentismo que ahora no lo tienen tanto por el teletrabajo como por la teleconferencia. La teleconferencia permitió aumentar la participación de la gente en reuniones de trabajo de una forma muy sencilla. Yo creo que a mayor participación hay luego un mayor compromiso con las tareas."

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."

## **7-¿Cree que la telereunión aumentó la productividad de su organización?**

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, etc.

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 telereunión 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."

En relación al tema, el informante 20 señala:

"No se si aumentó (la productividad) pero permitió que se pudiera seguir trabajando y resolviendo algunas cosas, tomar decisiones, etc."

## **8- ¿A qué sectores de su organización, beneficia o perjudica la teleconferencia?**

Nuestros informantes señalan que beneficia a las áreas que tienen una gran distribución geográfica, a las áreas de planificación, a las áreas que pueden moverse con mayor autonomía, a las áreas técnicas, a las que hacen análisis, etc. Y perjudica a quienes necesitan por la naturaleza de sus tareas de la presencialidad.

Según el informante 7:

"Beneficia a las áreas con distribución geográfica. Perjudica a aquellas funciones muy apalancadas en el vínculo humano. En este caso es claro que la combinación de encuentros presenciales y virtuales es una modalidad muy productiva".

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."

Según nuestro informante 1:

“En general, los que eran más modernos antes de la pandemia (más tecnificados y más autónomos) supieron utilizar mejor la nueva tecnología para sus tareas. Los que eran más “tradicionales” tuvieron que tratar “de cero” con una nueva tecnología y por lo tanto pagaron un costo mayor de tiempo de aprendizajes y acostumbramiento.”

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.”

**9- En un escenario de retorno a la normalidad pre-pandemia, ¿le parece que las reuniones virtuales deberían eliminarse, convivir con las presenciales o reemplazar a las presenciales? ¿Por qué?**

Respecto del mantenimiento de la videoconferencia en un escenario de retorno a la normalidad plena, 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 post-pandemia 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.”

Para el informante 16, aparece la necesidad de generar un espacio físico en las organizaciones que permita realizar videoconferencias:

“Las reuniones virtuales deberían continuar, aunque en nuestro caso no contamos con un espacio específico para poder desarrollarlas, ya que deberíamos ir a la sala de informática para hacerlas.”

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.”

## **10-¿Hay algo más que quisiera agregar, que no le hayamos preguntado?**

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

En palabras del informante 3:

“El teletrabajo llegó para quedarse, pero aún hay muchos aspectos que deben ser mirados con atención para evitar que los perjuicios superen a los aspectos positivos.”

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 telereunión 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 telereunión 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, etc.). 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 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.

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, etc.

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, tenemos que tener en cuenta que esta tecnología no se dió aislada de otras, como el expediente electrónico, el trámite digital o el uso del email y wapp 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 señalar, 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, los que tienen que tener contacto permanente con otros colegas, etc.

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.

## Bibliografía y referencias

- 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? El impacto del desacoplamiento teletrabajo en la satisfacción laboral en las agencias federales de EEUU); *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371.
- Blutman, Gustavo y Josefina Vaca (2020) “Reflexiones surtidas del trabajo remoto en la Administración Pública: más de 10 enseñanzas y aprendizajes”; CUI NAP 42; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Breno Pauli Medeiros; Luiz Rogério Franco Goldoni; Eliezer Batista Junior; Henrique Ribeiro da Rocha (2020) “The use of cyberspace by the public administration in the COVID-19 pandemic: diagnosis and vulnerabilities” (El uso del ciberespacio por la administración pública en la pandemia del COVID-19: diagnóstico y vulnerabilidades); *Brazilian Journal of Public Administration*; julio-agosto; pp 1-14.
- Bulcourf, Pablo y Nelson Cardozo (2020) “El trabajo remoto en iberoamérica: un avance comparado en las administraciones públicas”; CUI NAP 32; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Chacón Medina, Antonio (2003). «La videoconferencia: conceptualización, elementos y uso educativo». *Etic@ net: Revista científica electrónica*. Consultado el 9 de octubre de 2021.
- 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.
- Estévez, Alejandro y Mauro Solano (2021) “¿Tele Trabajo, Tele Emergencia, Tele Improvisación? Análisis Cualitativo a Partir de Experiencias de Informantes Clave en la Administración Pública Argentina”; *Revista Ciencias Administrativas*; Año 9; N° 17; Enero-Junio; <https://doi.org/10.24215/23143738e076> ISSN: 2314–3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- 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 International Labour Office, Geneva. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)
- Gore, Ernesto. (2020). “Compilación de estudios y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional”, CUI NAP 16. Instituto Nacional de la Administración Pública. <http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUI NAP/issue/view/41>
- Holland, Samantha; Kaila Simpson; Reeshad S. Dalal y Ronald P. Vega (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” (Yo no puedo robar a un colega si trabajo desde mi casa: conceptos y mediciones relacionadas con el estudio de comportamientos laborales contraproducentes en una situación de teletrabajo); *Rev. Human Performance*, Vol. 29, Nro. 3, pp 172 a 190.

- Horvat, M., Piątek, W., Potěšil, L., 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), pp. 133–158.
- Jemine, Gregory; Christophe Dubois y Francois Pichault (2020) “From a new workplace to a new way of working: legitimizing organizational change” (De un nuevo lugar de trabajo a una nueva forma de trabajar: legitimando el cambio organizacional); *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*; Vol. 15 No. 3, pp. 257-278; Emerald Publishing Limited; ISSN 1746-5648; DOI 10.1108/QROM-10-2018-1690
- Machiavelli, Fabiana (2020) “El teletrabajo en Europa; el caso de Francia: sus definiciones y desafíos”; CUINAP 46; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Marlene P. Ballejos; Scott Oglesbee; Jennifer Hettema; Robert Sapien (2018) “An equivalence study of interview platform: Does videoconference technology impact medical school acceptance rates of different groups? “ (Un estudio de equivalencias de la plataforma de entrevistas: ¿Cómo impacta la tecnología de la videoconferencia en la tasa de aceptación de distintos grupos en las escuelas de medicina?; *Adv in Health Sci Educ (2018) 23:601–610*; <https://doi.org/10.1007/s10459-018-9817-2>
- Morales Mendoza, Alberto (2003) “Un pionero de la videoconferencia”; *Rev. Sistemas Especializados de Empresas*; pp-12-15; EBSCO Publishing.
- 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.). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)
- Oszlak, Oscar (2020a) *El Estado en la era exponencial*; Ediciones INAP, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar (2020b) “El Estado después de la pandemia del Covid-19”; CUINAP 11; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Oszlak, Oscar (2020c) “Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud”; CUINAP 30; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Peroche, Mariana y Ariana BardaUIL (2021) “Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional”; *Rev. CUINAP*. Nro 55; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Renard, Karine; Frederic Cornu; Frederic; Yves Emery y David Giauque (2021) “The impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature”; (El impacto de las nuevas formas de trabajar en las organizaciones y los empleados: una revisión sistemática de la literatura); *Administrative Sciences*; pp. 11-38.
- Rifkin, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial: Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo*. Paidós.

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública “Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad”. Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

- Rigo, Raúl (2020) “La smartificación y el trabajo remoto: dos impulsos de un nuevo modelo de gestión pública”; CUI NAP 49; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- 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), pp. 197-220. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.24.1.27519>
- Rubbini, N. I. (2018). *Organizaciones que implementan teletrabajo: recomendaciones para facilitar las relaciones sociales satisfactorias en el trabajo* [Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75357>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*; Editorial Debate.
- 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.
- Velasco Leiva, Marcela (2020) “Trabajo remoto en tiempo de confinamiento: memoria colectiva y aprendizaje organizacional”; CUI NAP 41; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Velázquez López, Francisco Javier (2020a) “Innovación pública después del COVID-19”; CUI NAP 31; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Velázquez López, Francisco Javier (2020b) “El trabajo remoto y algunos retos para las administraciones iberoamericanas”; CUI NAP 34; Instituto Nacional de la Administración Pública; Argentina.
- Vidal Martínez, Ana Aurora y Alfonso Aguilar Valenzuela (2014) “La videoconferencia como herramienta para el desarrollo y colaboración a distancia”; *Revista Actualidades Investigativas en Educación, Universidad de Costa Rica*, Volumen 14, Número 2, pp 1-21; ISSN 1409-4703.
- Wikipedia (2022) “La videoconferencia”; disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Videoconferencia#cite\\_note-Chac%C3%B3n-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Videoconferencia#cite_note-Chac%C3%B3n-2)
- Winslott Hiselius, Lena; Peter Arnfalk (2021) “When the impossible becomes possible: COVID-19’s impact on work and travel patterns in Swedish public agencies” (Cuando lo imposible deviene posible: el impacto del COVID-19 en el trabajo y los patrones de viaje de las agencias públicas suecas); *European Transport Research Review*; pp. 13-17.
- Yin, Robert. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Editions.

## Reseña biográfica

Alejandro M. Estévez:

- Posdoctorado (concluido) en Ciencias Económicas-Administración Pública de la FCE-UBA, Argentina.
- Ph.D. en Administración y Políticas Públicas en la Ecole Nationale d'Administration Publique, de la Université du Québec, Canadá.
- Magister en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas, UBA
- Licenciado en Ciencia Política en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.
- Diplomado en evaluación de proyectos en la UNAM y OEA, México.
- Fue Subsecretario (Director Institucional) del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- Fue Investigador Jefe del Instituto AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos, Argentina).
- Es docente e investigador senior en diversas universidades públicas (UBA y UNLZ ) y privadas (UTDT) en grado, posgrado y doctorado en materias de Administración y Políticas Públicas.
- Es profesor invitado del IEP (Institute d'études Politiques) de l' Université Pierre Mendes-France, Grenoble, Francia, y en el MBA de la Universidad Nacional de Asunción, de Paraguay.
- Ha sido consultor de organismos multilaterales en diversos programas referidos a las políticas públicas y su evaluación (BID y BM).
- Ha participado en el diseño y la gestión de dos diálogos cívicos, con financiamiento del PNUD.
- Es miembro de la comisión de doctorado y posdoctorado en Administración Pública de la FCE UBA.
- Es director de la Maestría en Administración Aplicada, de la FCE, Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Es director del Centro de Estudios sobre El Estado y las Organizaciones Públicas (CEDEOP) de la FCE UBA.
- Es vicedirector del Instituto para la Modernización del Estado, Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Ha escrito diversos libros y artículos de su especialidad.