



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Agenda socio-política: cambios en la señalización de los juegos de poder en el marco de la transformación digital del trabajo.

---

Danny Freira

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Serie Documentos de Trabajo

DT 01/2022

ISSN: En trámite

La serie Documentos de Trabajo publica la producción académica del Departamento de Ciencias de la Administración sobre organizaciones, su transformación y expansión. Tendrá una publicación mensual de acuerdo a las indicaciones recibidas por el área de investigación.

Datos de contacto:

Responsable: Dirección del Departamento  
dca@fcea.edu.uy

Agenda socio-política: cambios en la señalización de los juegos de poder en el marco de la transformación digital del trabajo.

Danny Freira\*

## Resumen

Las organizaciones tienen un sistema de gobierno que permite resolver las tensiones naturales producto de intereses y conflictos existentes en las mismas. En ese sentido las organizaciones son intrínsecamente políticas, deben de identificar la manera de encontrar orden y dirección entre gente con diversidades potenciales y conflicto de intereses (Morgan, 1990). Existen diferentes tipos de gobierno en las organizaciones, en función de sus propósitos, formas de organización y aspectos jurídicos. Cada una de las formas de gobierno estipula el marco de actuación y el tipo de participación. La organización burocrática tiene sus particularidades, de apego a las normas, la institucionalidad y adecuación a los vaivenes políticos del propio Estado. La agenda socio política hace referencia a las formas de articular los intereses contrapuestos de distintos grupos de interés y plantea metodologías para la gestión de la comunicación entre ellos y modos de resolución de sus potenciales conflictos (Schvarstein, 2003). En un proceso de cambio el orden establecido se ve perturbado, y aquello que estaba establecido y resuelto en una lógica de poder y roles asignados, muchas veces requiere ser alterado. La gestión del cambio en las organizaciones producto de la transformación digital, también requiere del manejo de una agenda destinada a resolver los potenciales conflictos emergentes de la existencia de partes con intereses contrapuestos y poderes asimétricos. Se reflexiona sobre el impacto que ha tenido la transformación digital en el marco del COVID 19 en la gestión de la agenda sociopolítica y sus contenidos.

Palabras clave: agenda sociopolítica, poder, stakeholders, COVID-19, transformación digital.

(\*) D. Freira, Departamento de Ciencias de la Administración, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Uruguay, correo electrónico: danny.freira@fcea.edu.uy

## Introducción

Las organizaciones se dotan de estructuras de coordinación a través de las cuales asignan recursos y distribuyen actividades con el propósito de prestar los servicios que garantizan su sobrevivencia y/o justifican su razón de ser.

En este sentido, cada organización asume un aquí y ahora concreto que se materializa en una disposición identitaria de recursos, relaciones y propósitos. Cada uno de estos dominios como categoría de análisis de carácter operativo e instrumental, posee su propia lógica de interacción entre los elementos que la componen (Etkin y Schvarstein, 1997).

El dominio de las Relaciones tiene que ver con personas articuladas entre sí a través de relaciones con determinantes ideológicos, organizacionales y libidinales. La lógica predominante es la del poder, y su gobierno está articulado a través de la agenda sociopolítica cuyo propósito es la gestión de las partes interesadas en el acuerdo y en la diferencia, facilitando los espacios donde “levantar” las restricciones del “no querer” o querer otra cosa (improbabilidad pragmática). Su organización permite minimizar la conflictividad -o resolverla- en el marco de las relaciones de poder establecidas. \_\_\_\_\_

En la agenda sociopolítica está implícita la intención y la estrategia de los actores para el logro de los propósitos. Ordena en un juego de interacción dinámica las tensiones dialécticas de las tramas de poder que transcurren entre las partes interesadas. Por presencia o ausencia, refleja la diversidad de intereses operando en el continuo dialéctico conflicto-cooperación asociado a la tarea. \_\_\_\_\_

De acuerdo a Mintzberg (1999), son cinco los mecanismos de coordinación básicos de los actores para la ejecución de aquello que se les ha encomendado. Las organizaciones presentan combinaciones de ellos en todos los niveles: a) el ajuste o adaptación mutua (la coordinación se realiza mediante la comunicación generalmente informal de quienes realizan la tarea), b) la supervisión directa: se responsabiliza a una persona del trabajo del equipo. Orienta, brinda instrucciones y controla las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos acordados; c) la estandarización de procesos de trabajo: se especifican las tareas a realizar (instructivos, procedimientos); d) la estandarización de los resultados del trabajo: a medida que la tarea se complejiza y exige una diversidad de comportamientos mayor por parte de quien la ejecuta, se estandariza lo que se espera de la realización de la tarea dejando en manos del trabajador su logro; e) la estandarización de los requisitos del trabajador. Se estandarizan las competencias del trabajador/profesional y se espera que ello sea suficiente para que haga lo que corresponde a su oficio (por ejemplo: investigador).

De acuerdo a Katz, Jung y Callorda (2020, pág. 17) y consistente con las estadísticas de Wearesocial.com del año en curso :

“desde fines de marzo las estadísticas de tráfico compilado en base a información de 125 millones de enrutadores Wi-Fi alrededor del mundo indica un aumento del 80% en las cargas de PCs a la nube, así como picos ocasionados por las llamadas de videoconferencia”.

Las comunicaciones multiplicaron el uso de la adaptación mutua (mails, mensajería instantánea) y la supervisión directa como mecanismo de coordinación interpersonal (salas zoom y análogas). La estandarización de procesos de trabajo estuvo caracterizada por la transformación digital: de la realización manual a la realización en línea y los

trabajadores fueron exigidos en sus resultados, poniendo en juego el logro de los objetivos y compromisos oportunamente negociados.

En Uruguay se decretó un estado de emergencia sanitaria y un conjunto de recomendaciones para minimizar los impactos del virus que iniciaron en marzo de 2020. Se suspendieron las actividades de enseñanza, deportivas, recreativas y se cerraron las oficinas públicas. A nivel de los trabajadores privados, las recomendaciones del gobierno incluyeron que todo aquel que pudiera realizar su trabajo desde el hogar, así lo hiciera. En consonancia con lo que había ocurrido a nivel global, las organizaciones se volcaron en forma masiva a establecer modalidades de coordinación apoyadas en una variedad importante de tecnología: telefonía celular, salas de reunión virtuales, mensajería instantánea, instalación de puestos de trabajo remotos, entre otras (Yost, 2020; noticias diversas).

“Se observa que un 5,3% del total de ocupados declaran teletrabajar habitualmente. La estimación asciende a 19,3% cuando se consulta por teletrabajo la semana pasada (donde sí se consideran situaciones habituales, coyunturales o extraordinarias)”, señala el informe de Junio de 2020 del INE. En España estas cifras alcanzaron el 50% de los puestos de trabajo. En China, la cifra escala a los 200 millones de personas según estimaciones realizadas durante el feriado de fin de año chino.

En nuestro caso, a la cifra del 19,3% hay que adicionarle a los ocupados ausentes temporalmente de sus trabajo que representaron el 23,7% del total de ocupados del mes de abril.

*“En lo que refiere a los motivos de ausencia del trabajo entre lo ocupados ausentes, un 36,6% declara no haber trabajado por estar suspendido por el contexto de emergencia o encontrarse en **cuarentena**; mientras que un 31,1% se encuentra en seguro de paro especial o común”, 21,3% estaba en uso de “licencia” y 9% responde a otras causas” (INE, 2020).*

Los medios internacionales y locales reportan que inicialmente fueron Zoom, Facebook y Whatsapp (Kantar, 2020) las aplicaciones de uso más extendido emergiendo con posterioridad otras de iguales o similares prestaciones (Teams de Microsoft, Google Meeting, CISCO, Webex, JITSI, entre otras).

Es en este contexto de emergencia sanitaria que se sitúa el presente análisis explorando los cambios que se produjeron en las relaciones laborales, los juegos de poder y negociación con nuevos esquemas de relacionamiento impuestas por la digitalización de las relaciones.

### **La agenda sociopolítica de la pandemia**

En tanto la política es impersonal (González, 2011), tomada la decisión de los servicios que se debían mantener operativos hacia la ciudadanía, la obediencia a ese orden se constituyó en visión compartida. Internalizado el poder, el sector público fue conminado a cumplir con las decisiones definidas.

Para el cumplimiento de los objetivos, las agendas sociopolíticas promovidas impulsaron la articulación de relaciones laborales más horizontales que verticales, más redárquicas

que jerárquicas. No necesariamente todos los que eran y estaban fueron incluidos. Sectores completos fueron mutilados y quedaron aislados o débilmente articulados.

La comunicación concebida como herramienta de construcción de realidad, se recargó de mensajes escritos del estilo de mails o mensajería instantánea (García, 2020) y nuevos medios (encuentros virtuales). En las interacciones cotidianas cambiaron los espacios por donde transita la duda y la oposición. Las redes sociales fueron y son el medio por excelencia por donde ha transcurrido la construcción del relato que explica día a día la situación vigente dando lugar al pensamiento y la emoción. Relatos no oficiales se abren camino a través de las comunicaciones que no pueden ser abordadas uno a uno. El discurso oficial organizacional mientras procura ser convocante, da cuenta de las tensiones vigentes en cada nivel de conducción sobre cómo actuar. Contemplar los intereses concretos de las personas y a su vez, obtener legitimación sanitaria, política y económica, entre otras.

El contexto VUCA<sup>1</sup> se mostró para los proyectos en curso. El acontecimiento pandemia -en el sentido lacaniano del término- desbordó las estructuras discursivas vigentes y el miedo a la pérdida aplacó las resistencias (Parker y Pavón-Cuéllar, 2013). La racionalidad técnica dominó el acontecer y la tensión-atención se focalizó en ser parte de algún modo. La perturbación fue de tal magnitud que puso en la mira la capacidad de respuesta de las estructuras existentes en torno a la adaptación al cambio, su gestión y la innovación. La conflictividad, herramienta propia de la lucha de intereses contrapuestos no pudo articular un relato propio ni contraponerse a la “nueva normalidad” que emergió dominando el relato y brindando la posibilidad de olvido al evento traumático.

La digitalización de la agenda sociopolítica afectó la gobernabilidad, nuevas redes que empujaron la innovación con base en acuerdos de operación, alianzas y pactos se articulaban para permitir crear las capacidades necesarias para cumplir la misión organizacional (Olson, 1992). Los equipos técnico-digitales pudieron acumular recursos con base en el intercambio de sectores completos que golpearon a su puerta en búsqueda de soluciones que aseguraran su visibilidad y justificaran la existencia de procesos enteros. Los jefes no necesariamente fueron convocados para estas transformaciones, no hubo tiempo para planificaciones, los tiempos de decisión se minimizaron drásticamente. .

Primó la racionalidad técnica y la acción y no necesariamente lo económicamente óptimo o más idóneo. Fue más importante que pasaran cosas, que pasaran las cosas de la mejor manera posible. Se minimiza la resistencia al cambio en relación a la adquisición y uso de nuevas tecnologías. El management héroe, de soluciones rápidas. Lo normativo burocrático encontró sus límites. Tensionó el modelo y cedió.

## **Relaciones laborales y juegos de poder**

En la construcción de las reglas de interacción, los actores ponen de manifiesto su poder y los mapas mentales dominantes (que-hacer hegemónico). Concebido según Panebianco (1990) como una relación transaccional, de carácter recíproco, en la que los

---

<sup>1</sup> acrónimo utilizado para describir o reflejar la [volatilidad](#), [incertidumbre](#) (*uncertainty* en inglés), [complejidad](#) y [ambigüedad](#) de condiciones y situaciones.

términos de intercambio favorecen a una de las partes presentes. *“Es una relación de fuerza en la que una de las partes puede recabar más de la otra, pero en la que, a la vez, ninguna de las partes se halla totalmente desarmada frente a la otra!”* (Panebianco, 1990, pág.64).

El poder en acción busca crear, expandirse, producir, resistir. Su intencionalidad es percibida, lo que establece límites dinámicos a los resultados que puede obtener. Presente en todos los niveles de la organización, se caracteriza por encontrar puntos focales en torno a los cuales sucede la acumulación. Desde estos puntos se proyecta en forma de estrategias de supervivencia, conquista o resistencia. Trabajar el poder es trabajar con los nudos de tensión que se hacen visibles a la luz de las contradicciones emergentes del ejercicio del proyecto (Dixit y Nalebuff, 2010)

El marco organizacional burocrático le otorga como características inherentes la asimetría y el ejercicio obligatorio (en la estructura jerárquica no existe el no-poder). Su ejercicio está relativamente normatizado por lo que lo-que-se-puede está signado dentro de ciertos márgenes (rol) pero para su ejercicio existen grados de libertad (modo de asunción de rol, despliegue del personaje).

Con el cambio de las fuentes que otorgaban poder sobrevinieron cambios en su ejercicio. Importó quienes tenían el conocimiento técnico, las cualidades personales o el poder de la coacción (relaciones de dominación). Se dinamizan las configuraciones preexistentes, (definiendo configuración cómo la institucionalidad resultante de articular distintas fuentes de poder y de legitimación) para el control de recursos “de emergente disponibilidad”. Se crearon nuevas redes de interacción articuladas en torno a la supervivencia y la expansión de transformaciones latentes, en buena parte digitales. En la pandemia, los puntos focales de poder resultaron afectados. El poder aparece más difuso y desconcentrado. A mayor distancia de los centros de poder, mayor tembladeral con los cambios políticos y técnicos.

El paradigma colaborativo emergió articulado en redes que excedían las estructuras vigentes agregando tensión a quienes compartían modos anteriores de coordinación. Surgen nuevos actores y nuevas figuras de liderazgo. Se retira a los bloqueadores a través del silencio omnicanal. Los elegidos agregan valor y dan cuenta de estar comprometidos. Ya no hay horarios, el trabajo a distancia facilita el no discriminar tiempo dentro o fuera de la oficina, la disponibilidad es mayor. También el presentismo, que no requiere necesariamente presencia física.

En el día a día, la agenda sociopolítica adquiere un rol relevante en la construcción y actualización del relato traduciendo objetivos cambiantes a un lenguaje simbólico que actualizaba la incertidumbre.

La presión del sistema político, ahora sí, interpelado por la ciudadanía, facilitó el “free to manage” que prevalece como forma de lograr los objetivos que permitan la operatividad: lo importante es el outcome: el producto tiene que funcionar. Mayor movimiento en términos de contrataciones, donaciones de cámaras, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil, el trabajo honorario de investigadores, que permitieran concretar los productos en un muy corto plazo. La agenda fue relevante para gestionar apoyos financieros y políticos. Las nuevas reglamentaciones que se tienen que cumplir generan

costos en materia de credibilidad por lo que la evaluación de a que apearse y a que no, es continua.

Los sistemas de información fueron exigidos para dar cuenta de los logros de la visión compartida: indicadores de éxito claros, hitos intermedios y régimen de sanciones y premios pragmáticos. Conversaciones sobre el trade off entre los sistemas de información versus la privacidad de los datos personales, el uso de datos privados de interés público, establecer los límites y garantizar transparencia en la toma de decisiones.

Más avanzada la pandemia, se van concretando combinaciones de herramientas tecnológicas y tradicionales para incrementar el control de los trabajadores, tanto en lo que hace a la ejecución de su trabajo como en materia de interacciones sociales orientadas al cumplimiento de la tarea. Se avanza también en la institucionalización de las redes que lograron resultados. Se va descubriendo cómo explotar la tecnología al máximo, no solo para lograr los resultados, sino para hacerlo garantizando mínimos estándares de calidad y control.

### **Teletrabajo y señalética del poder**

La pandemia obligó a las organizaciones al empleo masivo de nuevas formas de coordinación que aseguren por un lado la continuidad de las prestaciones y por otro la protección de las partes intervinientes en materia sanitaria.

El empleo, que venía complejizado por los procesos de automatización y por tanto, afectado por la evolución tecnológica, se vio impactado en forma masiva y compulsiva por el uso de tecnologías de las comunicación y la información (TICS) cambiando drásticamente los hábitos de convivencia familiar, la educación y el propio trabajo.

A Diciembre de 2019, el Informe de la Evolución de las Telecomunicaciones en Uruguay publicado por la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC) confirmaba que en Uruguay el número de conexiones residenciales fijas ascendía a 941.806 sobre un total de 1.160.000 hogares . Un 69 % de estas conexiones son fijas y se comunican a través de la fibra óptica. A pesar del uso extendido de la herramienta, varios problemas han llegado para abrir los ojos a las transformaciones pendientes.

- a) se trata de tecnologías que requieren cierto grado de “alfabetización informática”
- b) existen brechas importantes en materia de competencias digitales a nivel intergeneracional
- c) el modelo de enseñanza-aprendizaje tradicional quedó obsoleto frente a la situación de encierro de los trabajadores (jefes y trabajadores)
- d) si bien el acceso a internet y a equipos informáticos es alto en Uruguay, la pandemia expuso brechas de acceso relevantes para la participación laboral (conectividad, volumen de datos, equipos por persona a nivel familiar, espacios físicos adecuados, acceso a sistema de cuidados que habiliten tiempo para trabajar).

De acuerdo a Franco, Wittke, Migliaro y Funcasta (2020) el trabajo a distancia o teletrabajo tiene la particularidad de que la prestación del trabajador se realiza desde una conexión remota. No exige el contacto con otros trabajadores de la misma organización y emplea tecnologías de la comunicación para dar cuenta de sus realizaciones. Bajo esta

modalidad, es el trabajador quien organiza el tiempo de trabajo, el espacio y, generalmente también las actividades.

El pasaje compulsivo de una modalidad presencial a una modalidad a distancia no tuvo necesariamente la totalidad de características mencionadas más arriba. Tal y como ocurrió en diversas ramas, en muchos casos lo que se pretendió hacer fue reproducir la real-realidad en la virtual-realidad con resultados alentadores para algunas organizaciones y nefastos para otras.

El ejercicio del poder entre jefes y trabajadores, relación determinante en la concreción de logros, demandó una actividad continua, agotadora para muchos que se vieron de la noche a la mañana controlando el cumplimiento de objetivos en oficinas vacías. La consideración organizacional no se hizo esperar y congeló a quienes no estuvieran con la disponibilidad exigida en el momento.

En principio los jefes tendieron a ser comprensivos y, en consecuencia, trabajaron para ofrecerle mayor acceso a condiciones de conectividad y equipos a los trabajadores.

La inversión en plataforma para el teletrabajo aumentó incluso cuando no era tan clara la generación de efectos incrementales sobre la productividad del trabajador (considerando como línea de base la productividad que tenía el trabajador antes de la pandemia).

El salario digital<sup>2</sup> aumentó durante este período sin que necesariamente se hayan producido incrementos en la productividad. Si bien el acceso a Internet es alto en Uruguay, la mayor parte de los hogares dispone de herramientas limitadas orientadas básicamente a la comunicación y las redes sociales. De acuerdo Katz et al (2020) en su informe para la CAF, el promedio ponderado del índice de resiliencia digital del hogar es para Latinoamérica de 30,70 (en una escala de 1 a 100) mientras que el los países de la OCDE alcanza 53,78. La negociación por terminales, conexiones y el uso de equipamiento propio ocupó buena parte de la agenda sociopolítica a todo nivel. Existe una tensión sobre la asignación y el uso de los recursos en proceso: tanto la organización como el trabajador tienen beneficios y costos asociados al teletrabajo y si bien para ambos la cuenta tiene aspectos objetivos (i.e.: telecomunicaciones, licencias, arrendamiento, costos fijos), existen otros componentes subjetivos que no resulta sencillo de cuantificar (i.e: satisfacción, flexibilidad, performance) (Hill, Ferris y Mårtinson, 2003).

Luego, la urgencia e importancia de que el servicio se preste conectó puntos de la línea jerárquica que tenían jefes intermedios minando dicha relación y obligando a futuro a atender tanto a quienes respondieron como a quienes mantienen la autoridad formal y fueron obviados. Ha sido una oportunidad para quienes conocen el valor que agregan en la concreción del servicio. No se trata de una recomposición sencilla con efectos de corto y mediano plazo.

Las diferencias en la volatilidad de los empleos entre hombre y mujeres (Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey, Tertilt, 2020; Del Boca, Oggero, Profeta, Rossi, 2020), probablemente haya incidido para que fuera posible nuevas formas de organización en materia de

---

<sup>2</sup> componente del salario destinado a abastecer al trabajador de las condiciones necesarias para que realice teletrabajo: conectividad, equipo, servicio de mantenimiento, software de conexión al teletrabajo (vpn, zoom, etc). Teléfono con servicio de mensajería instantánea entre otros posibles.

cuidados. La clausura de escuelas y centros de cuidado infantil impactó en forma masiva la distribución del tiempo de las madres trabajadoras (Power, 2020; ). La empatía probablemente haya influido en su capacidad para generar flexibilidad en las condiciones de trabajo y compromisos basados en el reforzamiento de lazos basados en el mutuo beneficio (Forbes, 2020; Huang, 2020; Wenham, Smith y Morgan, 2020).

Los elementos que estuvieron sobre la mesa a la hora de negociar la productividad fueron entre otros: los objetivos a cumplir (se informa cumplimiento menor o menos cantidad de objetivos); la importancia de sostener la atención al cliente para evitar el desempleo; negociar sobre las tareas a cumplir (jerarquización). Se informa que el comportamiento comprensivo implicó sostener un diálogo permanente, múltiples conversaciones y concesiones de diversa índole. Entonces la agenda incluyó tiempos para sostener conversaciones con corte de liderazgo más que de jefaturas.

## **Discusión**

En los últimos años se ha intensificado el debate en relación al rol de los cargos políticos y los gerenciales en las organizaciones públicas. La región hasta donde avanza uno y otro tiene implicancias para los responsables de la ejecución de la política y para las organizaciones públicas. La profesionalización de la gestión pública es aún un deber importante en las organizaciones públicas de América Latina que lejos de estar próxima a alcanzarse, goza de un devenir aún muy asociado a las características que le imprime el gobierno de turno.

En este contexto, quienes están insertos dentro de la carrera funcional, están llamados a organizar incluir dentro de sus competencias gerenciales asociadas a la transformación y el cambio organizacional, la gestión de la agenda sociopolítica. En este documento la noción de poder y de gestión del poder está asociada a la creación de las condiciones a través de las cuales se pueda avanzar en el cumplimiento de los propósitos y los objetivos organizacionales.

Reconocer la necesidad de profesionalizar a los gerentes en esta temática ya es objeto de formación del Posgrado de Transformación Organizacional de la Universidad de la República, en Uruguay.

La pandemia, que envolvió y envuelve aún la gestión cotidiana de los gerentes organizacionales da cuenta de la relevancia de comprender aquellos aspectos de la microfísica del poder de los que habla Foucault a la hora de anticipar los potenciales resultados del forcejeo o colaboración que se da entre jefes y trabajadores. Los contextos de incertidumbre activan emociones en los sujetos cuyo impacto se traslada a los equipos de trabajo mejorando o empobreciendo sus resultados.

Las entrevistas sostenidas con directores, gerentes, jefes y trabajadores durante el devenir de esta situación, los relevamientos efectuados para conocer las negociaciones en curso, permiten afirmar que resulta imprescindible la formación en gestión de la agenda sociopolítica. Esta formación, hasta ahora reducida a la negociación de acuerdo a tal o cual metodología, el liderazgo o la gestión de equipos, debe transformarse para incluir contenidos de la economía institucional, la gestión del patronazgo, de la transformación y el cambio.

Los cambios en la señalética entre jefes y trabajadores en materia de lo que afecta la agenda analizada se podrían resumir en:

- a) En relación al trabajo: pasó de ser relevante estar y cumplir un horario y una serie de tareas a ser urgente contribuir claramente en la entrega del producto. De ser parte de un proceso, en el que no necesariamente estaba clara la contribución de cada uno, a ser convocado o no para ser parte del proyecto que concretaba y sostenía el producto o la operación necesaria.
- b) Falta el cuerpo, la cercanía, la mirada que ejerce presión, que motiva a la acción o activa los miedos. A pesar del tono de voz, de la imprenta o los signos de exclamación, la tensión que introduce el ejercicio corporal del poder genera resultados que la televisualización del otro no produce.
- c) En relación a la comunicación:
  - i) Silencio: Hubo grupos enteros de funcionarios que quedaron aislados de comunicaciones en relación a su organización. En una primera instancia, ello obedeció probablemente a la urgencia de rediseñar las funciones sustantivas como para seguir andando. Luego, si bien se retomaron contactos, la fluidez estuvo condicionada a la percepción de la relevancia de los distintos sujetos, la competencia interna por la supervivencia y la disponibilidad o no de medios adecuados para ingresar a la agenda. Comunicar en forma clara, frecuente y ordenada fue una competencia adquirida en algunas organizaciones y no en otras.
  - ii) La rapidez: fue común recibir y reenviar mensajes cuya veracidad distaba de haberse comprobado ([whatsapp.com/coronavirus](https://www.whatsapp.com/coronavirus)). Estos mensajes agregan desconcierto e incertidumbre y múltiples comunicaciones cruzadas con impacto en el stress.
  - iii) No claridad en la cadena de mando: En tanto lo que importa es el producto/cumplir con la operación, las cadenas de mando fueron en algunos casos ignoradas. Por tanto, es posible que muchos funcionarios no tuvieran claro que se esperaba de ellos, cómo debían responder cuando ahora quien los convocaba estaba algunos lugares más arriba que su jefe más inmediato. Los jefes tampoco coordinaron necesariamente entre ellos dando lugar a redundancia de tareas, superposición de funciones y solapamientos a nivel de proyectos.
  - iv) Ausencia de portavoz y los mensajes cambiantes: la definición del portavoz a nivel de los equipos de trabajo nutrió a la agenda sociopolítica de una multiplicidad de reuniones virtuales innecesarias. Los mensajes emergentes de ellas no eran necesariamente complementarios, más bien que en muchas oportunidades, contradictorios.
  - v) La comunicación interpersonal se multiplicó activando las suposiciones y las decisiones en torno a problemas que en algún caso no existía y se había creado a partir de malos entendidos.
  - vi) la comunicación grupal: limitada a la virtualidad, fue por convocatoria expresa. Las personas dejan de encontrarse para citarse en un horario determinado en el que se procuran resolver de modo más lento, una diversidad de problemas para los que no se cuenta necesariamente con toda la información necesaria (expedientes, normativas, resoluciones).
  - vii) la comunicación no verbal: se ve complejizada. Hay que aprender a interpretar las cámaras apagadas, las desconexiones, las “faltas de señal” o

- “se me cayó la conexión”. En la televisación del otro, se pierden los detalles que brindan información sobre las emociones y las distorsiones que antes eran interpretadas y generaban una reacción u otra.
- viii) Formato, tono y lenguaje: no necesariamente se atendieron estos aspectos a la hora de administrar las comunicaciones con los trabajadores para la convocatoria, el desarrollo del encuentro o las acciones compartidas.
- d) En cuanto a las relaciones:
- i) El carácter repetitivo de los encuentros contribuye a la construcción de códigos compartidos que se vieron deconstruidos en el proceso de digitalización de las relaciones. La asistencia a las reuniones virtuales tenía una carga racional (comprender que se dice) y una emocional (entender como lo dice) que generaba un desgaste desconocido. El cerebro activó no solo la zona del cortex prefrontal sino que se vió obligado a usar el límbico en simultáneo. Razón y emoción se comprometieron en esas instancias agotando los recursos energéticos (mirar todas las expresiones, desentrañar tonos y lenguajes).
  - ii) Manejo de las expectativas y la ansiedad: La falta de comunicación o la comunicación incompleta genera condiciones de incertidumbre que puede dar lugar a comportamientos irracionales. En algunos casos, la comunicación de los jefes pudo anticiparse a las expectativas de los trabajadores y en otros casos no.
  - iii) La dedicación de las jefaturas a sus equipos de trabajo tuvo impactos diferentes de acuerdo a diferentes factores: la organización de la presencialidad (turnos), la organización de la tarea: era el unificador del proceso. Ello impactó en el clima de trabajo y en la salud. Se reporta incremento en los casos de burnout a nivel de diferentes categorías de trabajadores y sectores (i.e. salud, investigación). (Amol Soin, Laxmaiah Manchikanti, 2020; Hofmeyer, Taylor, Kennedy, 2020; Ross, 2020)
  - iv) Gestión del conflicto: Buena parte de lo comentado más arriba permite comprender que la gestión del conflicto fue un componente relevante de la agenda mientras se reorganizaba la cadena de mando, se ajustaban expectativas, se bajaban ansiedades y se trabajaba en la organización de la prestación de servicios.
  - v) Valores: se reporta la relevancia de la gestión a partir de valores compartidos centrados en la honestidad, la transparencia, la flexibilidad entre otros para minimizar los conflictos entre los integrantes de las diferentes áreas de la organización.

Este trabajo da cuenta de cambios en las señalizaciones en las relaciones de poder entre Jefes y trabajadores que se vieron en la situación de teletrabajo o trabajo a distancia durante el período en los que hubo que sostener condiciones de producción diferentes a las vigentes con anterioridad a la pandemia.

La concreción de los propósitos exige la articulación de objetivos, métodos y roles desplegados en el interjuego de los componentes del ecosistema organizacional. La relación de los jefes con los trabajadores es fractal por lo que comprender los cambios en la señalética de esa relación permite obtener elementos para conocer los cambios que se están transitando a todo nivel.

El ejercicio de reflexión se puede comprender en la esfera de las micro relaciones entre Jefes y trabajadores, espacio por excelencia de la reproducción de la lógica de amo-esclavo preponderante en el ejercicio del poder organizacional en entornos de alta incertidumbre.

## Bibliografía y referencias

- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). *The Impact of COVID-19 on Gender Equality* (Working Paper N.º 26947; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>
- Amol Soin, M. D., & Laxmaiah Manchikanti, M. D. (2020). The effect of COVID-19 on interventional pain management practices: A physician burnout survey. *Pain Physician*, 23, S271–S282.
- *COVID-19 Barometer: Consumer attitudes, media habits and expectations*. (2020). Recuperado 31 de agosto de 2020, de <https://www.kantar.com/inspiration/coronavirus/covid-19-barometer-consumer-attitudes-media-habits-and-expectations>
- *En medio de la pandemia, los ingresos de Zoom aumentaron cerca de 170% en el primer trimestre*. infobae. (04/06/2020). Recuperado 12 de julio de 2020, de [/economia/2020/06/04/en-medio-de-la-pandemia-los-ingresos-de-zoom-aumentaron-cerca-de-170-en-el-primer-trimestre/](http://economia/2020/06/04/en-medio-de-la-pandemia-los-ingresos-de-zoom-aumentaron-cerca-de-170-en-el-primer-trimestre/)
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). *Women's Work, Housework and Childcare, Before and During Covid-19* (SSRN Scholarly Paper ID 3636638). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3636638>
- *Digital use around the world in July 2020*. (2020, julio 21). We Are Social UK - Global Socially-Led Creative Agency. <https://wearesocial.com/uk/blog/2020/07/digital-use-around-the-world-in-july-2020>
- Dixit, A. K. y Nalebuff, B. J. (2010). *El arte de la estrategia: La teoría de juegos, guía del éxito en sus negocios y su vida diaria*. Antoni Bosch editor.
- *El boom de las aplicaciones de videollamadas en medio de la pandemia | Voice of America—Spanish*. (s. f.). Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.voanoticias.com/seguridad-digital/boom-aplicaciones-videollamadas-pandemia-coronavirus>
- *El teletrabajo en Uruguay en contexto COVID19 – EQUIPOS*. (2020, junio 17). Recuperado 1 de septiembre de 2020, de <https://equipos.com.uy/el-teletrabajo-en-uruguay-en-contexto-covid19/>
- El País. (2020, junio 30). *Se destruyeron 99.000 empleos entre marzo y abril, pero el desempleo no sube tanto, ¿por qué?* Diario EL PAÍS Uruguay. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/destruyeron-empleos-marzo-abril-desempleo-sube-tanto.html>
- Etkin, J. (2000). *Identidad de las Organizaciones* (5.ª ed.). Paidós Barcelona
- Fresco, N. tv | A.(2020. Junio 25). *WhatsApp, Facebook, Zoom: Las plataformas que se potenciaron en la pandemia*. Net tv | Aire Fresco. Recuperado 12 de julio de 2020, de

[https://www.canalnet.tv/tecnologia/whatsapp-facebook-zoom-las-plataformas-que-s-e-potenciaron-en-la-pandemia\\_20200625/](https://www.canalnet.tv/tecnologia/whatsapp-facebook-zoom-las-plataformas-que-s-e-potenciaron-en-la-pandemia_20200625/)

- González, L. A. (2011). Reseña de " Tercera persona. Política de la vida y filosofía de lo impersonal" de Roberto Espósito. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 31(109), 151–154.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hofmeyer, A., Taylor, R., & Kennedy, K. (2020). Fostering compassion and reducing burnout: How can health system leaders respond in the Covid-19 pandemic and beyond? *Nurse Education Today*.
- *How working remotely impacts employee wellbeing—Innovation blog | Deloitte Australia*. (2020, Marzo 16). Deloitte. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/innovation-blog/2020/working-remotely-impact-s-employee-wellbeing.html>
- *Informe INE uruguay* (2020, Junio 29). Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=informe+INE+uruguay+Se+observa+que+un+5%2C3%25+del+total+de+ocupados+declaran+teletrabajar+habitualmente.+La+estimaci%C3%B3n+asciende+a+19%2C3%25+cuando+se+consulta+por+teletrabajo+la+semana+pasada+%28donde+s%C3%AD+se+consideran+situaciones+habituales%2C+coyunturales+o+extraordinarias%29%E2%80%9D>
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>
- *Most popular messaging apps*. (2020, Julio 24). Statista. Recuperado 31 de agosto de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>
- Observador, E. (2020, Mayo 29). *Por la pandemia, Zoom vale más que siete aerolíneas juntas*. El Observador. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.observador.com.uy/nota/por-la-pandemia-zoom-vale-mas-que-siete-aerolineas-juntas--2020529112624>
- Olson, M. (1992). La lógica de la acción colectiva. Diez textos básicos deficiencia política. Barcelona: Ariel , 203–220.
- Parker, Ian, y Pavón-Cuéllar, D. (2013). *Lacan, discurso, acontecimiento: Nuevos análisis de la indeterminación textual*. Plaza y Valdés - Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Power, K. (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 67-73. <https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1776561>
- Ross, J. (2020). The Exacerbation of Burnout During COVID-19: A Major Concern for Nurse Safety. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 35(4), 439–440.
- Sanz, J. L. (2020, marzo 30). *La OMS publica en español su chat de WhatsApp sobre el coronavirus*. Cinco Días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/30/lifestyle/1585563184\\_387190.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/30/lifestyle/1585563184_387190.html)
- Vallès, J. M. y Puig, S. M. (2015). *Ciencia política. Un manual: Nueva edición actualizada*. Grupo Planeta Spain.

- Wenham, C., Smith, J., & Morgan, R. (2020). COVID-19: The gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*, 395(10227), 846-848.  
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30526-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30526-2)
- *Whatsapp lanza nuevas funciones en plena pandemia: Cuáles son y cómo ayudan a los usuarios.* (s. f.).  
<https://www.iproup.com/innovacion/14223-whatsapp-lanza-nuevas-funciones-en-plena-pandemia-cuales-son>. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.iproup.com/innovacion/14223-whatsapp-lanza-nuevas-funciones-en-plena-pandemia-cuales-son>
- WhatsApp lanza un paquete de recursos y herramientas frente a la pandemia. (2020, junio 1). *Business Trend*.  
<http://www.businesstrend.com.ar/whatsapp-lanza-un-paquete-de-recursos-y-herramientas-frente-a-la-pandemia/>
- Yost, C. W. (2020, febrero 28). *What's Your Company's Emergency Remote-Work Plan?* Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2020/02/whats-your-companys-emergency-remote-work-plan>