TransForma

Revista en Economía y Gestión

ISSN 3008-8801

Año 2 | Nº 2 | Segundo Semestre 2025

Dossier

Teletrabajo y Transformación Digital: análisis, desafíos y perspectivas

Escriben en este número

Rodolfo Pastore
Daniel Fihman
María Noel Bulloni y Andrea Del Bono
Mariana Cuello, Analía Marlene Montenegro y Ezequiel Ramiro Toro
Sara Lourdes Carrión Garro
Nélida Balbuena y Cecilia Bacchetta
Leandro Damián Elorriaga
Nuria Ape y Bruno Bagnarelli
Rubén Seijo
Sergio Paz y Andrea Ferrera
Mara Galmarini y Cecilia Saldivia
Mariana Cajal
María Isabel Epele
Augusto Nucilli y Mariano Nadal
Karina Gutiérrez y Mariana Quiroz
Liliana Avellaneda, Mercedes Cativa y Bárbara Díaz
Juan Ledesma
Wendy Tavernise
Cristian Uriel

Entrevistas

Beatriz Wehle por Virginia Guerriere

Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración

Universidad Nacional de Quilmes

Departamento de *Economía y Administración*

TransFormar
Revista en Economía y Gestión

TransFormar
Revista en Economía y Gestión

Universidad Nacional de Quilmes

Rector
Alfredo Alfonso

Vicerrector
María Alejandra Zinni

Departamento de Economía y Administración

Director
Rodolfo Pastore

Vicedirector
Sergio Paz

Coordinador de Gestión Académica
Gastón Benedetti

Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

Coordinadora
Dana Carboni

Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración

Universidad Nacional de Quilmes

Departamento de Economía y Administración

TransFormar, revista en economía y gestión es una publicación académica semestral del *Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes.*

La revista tiene como objetivo favorecer el debate académico publicando trabajos en temáticas vinculadas a los campos en los que actúa el Departamento entre los que se encuentran: economía y comercio internacional, desarrollo económico, economía del conocimiento e innovación, desarrollo territorial y gobiernos locales, economía social y solidaria, economía feminista y del cuidado, economía ecológica y circular, turismo y hotelería, administración, contabilidad, recursos humanos y relaciones laborales, así como en general todo lo atinente a la gestión privada, pública o social.

Los artículos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

http://deya.unq.edu.ar/transformar

ISSN 3008-8801

Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

Atribución: se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).

No comercial: no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.

Sin obras derivadas: solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en Julio 2025

TransFormar
Revista en Economía y Gestión

Revista TransFormar

Dirección de la Revista
Rodolfo Pastore y Sergio Paz

Editora Ejecutiva
Dana Carboni

Consejo Editorial

Alicia Asaro
Héctor Bazque
Ezequiel Canizzaro
Santiago Errecalde
Mara Galmarini
Daniel García
Karina García
Marian Lizurek
Leandro Martin
Guillermina Mendy
Cecilia Saldivia
Rubén Seijo
Rodrigo Silva
Florencia Pizzarulli
Héctor Pralong

Consejo Académico

Manuel Gonzalo
Nelly Schmalko
Teodoro Lazo
José Martín Herrero
Alejandra Gazzera
Bernardo Kosacoff
Juan Quintar
Colombia Pérez Muñoz
Alejandro Naclerio
Eugenio del Busto Gilardoni
Daniel Fihman
Beatriz Wehle
Mario L. Gambacorta

Correcciones
María Cecilia Paredi

Diseño Gráfico
Gustavo Joel Paladino

Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración
Universidad Nacional de Quilmes
Departamento de Economía y Administración

Dossier

Teletrabajo y Transformación Digital: análisis, desafíos y perspectivas

El desafío de gestionar equipos en entornos de trabajo remoto

Un aporte desde el enfoque de las habilidades socioemocionales y digitales

Liliana Avellaneda[1]
Mercedes Cativa[2]
Bárbara Díaz[3]

Liderar es vincular y construir puentes.
Ser líder es ser un puente.
(Astarloa, 2008: 10)

Introducción

En sintonía con la propuesta para este segundo número de la revista, en este ensayo nos proponemos problematizar sobre los desafíos que enfrentan, en la actualidad, los líderes de equipo para gestionar el trabajo colaborativo en entornos de teletrabajo,[4] considerando el desarrollo de habilidades socioemocionales (Epele, 2020) y digitales (Morduchowicz, 2021).

---

[1] Lic. en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales UNQ. Tutora del Programa de Fortalecimiento de las Trayectorias Estudiantiles, Secretaría Académica UNQ. Becaria en Docencia y Extensión DEyA UNQ. Tallerista Proyecto de Extensión "Juventudes e Inclusión Laboral".

[2] Lic. en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales UNQ. Becaria en Docencia y Extensión DEyA UNQ. Tallerista Proyecto de Extensión "Juventudes e Inclusión Laboral".

[3] Lic. en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales UNQ. Becaria en Docencia y Extensión DEyA UNQ. Tallerista Proyecto de Extensión "Juventudes e Inclusión Laboral".

[4] Según el sitio web Argentina. gob.ar: "El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico (...) Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador".

A modo introductorio, cabe destacar que, a nivel global, las sociedades en general se vieron afectadas por las modificaciones que la pandemia de COVID-19 trajo consigo. En relación con esto, se puede mencionar que la política pública más adoptada durante esta crisis sanitaria mundial resultó ser el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), cuya aplicación dejó al descubierto la necesidad de desarrollar nuevos entornos de trabajo, aún hoy en plena construcción. Este nuevo contexto transformó los escenarios laborales de manera inédita. Así, el mundo del trabajo se vio obligado a reorganizarse y gestionarse de manera continua mediante la experimentación y el aprendizaje a través de la prueba y el error.

Particularmente en la sociedad argentina, el teletrabajo, aunque no es de aplicación reciente, se consolidó como una de las soluciones destacadas en el ámbito empresarial para mantener la continuidad de las actividades laborales. Sin embargo, este proceso no resultó sencillo. Ante su irrupción masiva, las organizaciones se enfrentaron a diversos obstáculos mayormente ligados a la falta de adecuación e inversión en tecnología para poder implementarlo. Otro desafío notable en este proceso de transformación del mundo del trabajo se refleja en la cultura organizacional predominante en algunas empresas argentinas, que han priorizado la presencialidad en los puestos de trabajo como medio para garantizar la productividad, reservando la virtualidad para el sector de servicios. Esto puede observarse con más notoriedad en las pymes locales, que poseen una cultura de trabajo más rígida y donde aún se sostiene que la ausencia de control y vigilancia a los trabajadores provoca una baja en la productividad. Como consecuencia de esto, al superar el ASPO, la mayoría de las empresas decidió volver a los puestos presenciales, cumpliendo los horarios fijos y con la supervisión habitual, o adoptando un formato mixto.

Por su parte, los trabajadores también experimentaron un impacto significativo en sus vidas debido a los cambios que trajo consigo la pandemia. Trabajar remotamente desde sus casas implicó la rápida adaptación a nuevas maneras de realizar sus actividades. Esta situación provocó conflictos subjetivos que exceden el análisis de este ensayo.

Más allá de esa adaptación circunstancial y temporal, hoy en día sabemos que el "home office" llegó para quedarse. Es decir, de esa experiencia mundial sin precedentes llamada pandemia ha surgido un nuevo escenario laboral dinámico y en constante revisión que se caracteriza por estar mediado por las TIC. Bajo este nuevo contexto, en el mundo del trabajo actual los perfiles laborales y profesionales se han actualizado. Hoy en día, la inserción y la continuidad laboral se cimientan sobre el desarrollo de nuevos conocimientos, competencias y habilidades, tanto de desempeño individual como colaborativas, que conllevan nuevos requerimientos,

conflictos e implicancias subjetivas y motivacionales que analizaremos en este trabajo. En especial, el foco se pondrá en la figura de quien ejerce el liderazgo, organiza y gestiona el trabajo en equipo en entornos remotos.

Para llevar adelante nuestra labor analítica intentaremos responder preguntas tales como ¿qué entendemos por gestionar?, ¿cuáles son las características que posee la gestión del trabajo remoto?, ¿existe una nueva lógica de funcionamiento de los equipos de trabajo virtuales que ponen en evidencia la necesidad de resignificar su existencia? Así mismo, responder estas preguntas nos permitirá pensar en herramientas de gestión que aporten certezas sobre ciertas creencias y supuestos arraigados en las personas que limitan o amplifican su percepción sobre las oportunidades y dificultades reales que ofrece el trabajo remoto.

En suma, reflexionar sobre estas nuevas formas de gestionar a distancia nos permitirá identificar las habilidades requeridas para ser líder de equipos de trabajo en un escenario virtual, con especial atención en el desarrollo de capacidades, tanto individuales como colectivas, que permitan conducir a las personas y, a su vez, generar compromisos de colaboración en los equipos mediante la creación de ambientes que promuevan el desarrollo de *habilidades socioemocionales y digitales* específicas, que consoliden un aprendizaje organizacional significativo.

Recordemos que, por encima de todo, un líder de equipo debe ser una persona que sienta, piense y actúe como tal, motivado no solo por su razón, sino también por una gestión adecuada de sus emociones. Por tal motivo, cuando hablamos de *habilidades socioemocionales y digitales* como enfoque, lo hacemos desde una óptica de complementariedad y transversalidad. Su desarrollo nos interpela como profesionales graduados en gestión de recursos humanos que somos. Es mediante nuestro rol que conocemos la importancia de su desarrollo en las organizaciones modernas y, por tanto, nos vemos involucrados en su promoción.

La gestión de los equipos en entornos virtuales. Liderar y gestionar a la vez

En continuidad a lo expuesto, consideramos que para comprender qué implica gestionar equipos y, a su vez, qué significa gestionarlos en la virtualidad, primero debemos entender ¿a qué llamamos “gestionar”? y, sobre todo, ¿qué significa gestionar personas dentro de una organización?

En primer lugar, podemos definir con cierta certeza que la gestión es una intervención que involucra la relación recíproca entre dos protagonistas principales. Por

un lado, la organización concebida como un sistema en el que cada componente se interrelaciona con los demás y, por otro lado, las personas como parte esencial del funcionamiento de ese sistema.

En segundo lugar, hablar de la gestión de personas dentro de una organización implica la promoción de una cultura organizacional que permita:

> (...) la implementación de estrategias que fomenten capacidades, entusiasmo y compromiso con los objetivos, creatividad, ansias de aprendizaje y progreso, entre otras condiciones, para obtener con la gente no solamente el cumplimiento de los objetivos trazados, sino su concreción, además, en un marco de satisfacción de todos los actores involucrados (Hernández, 2008: 514).

En tercer lugar, al pensar en la gestión de equipos de trabajo en un entorno virtual, nos surgen más preguntas tales como ¿qué ocurre con el líder y su relación con la gestión?

Para abordar esta cuestión, será esencial reconocer que gestionar, independientemente del contexto, implica que el líder de equipo debe involucrarse en un proceso de reflexión personal sobre su manera de ser, actuar, sentir y pensar al ejercer su rol; cabe destacar que todo este proceso puede generar conflictos internos movilizantes. Aún así será necesario que pueda apropiarse de este desafío.

En un contexto de teletrabajo, gestionar equipos, como concepto, exige la adopción de nuevas dimensiones de análisis y la resignificación de otras. Dimensiones vinculadas con la gestión de las personas en entornos virtuales, la creación de espacios que promuevan compartir y preservar el conocimiento que se gesta dentro de las organizaciones y la creación de ambientes propicios para el diálogo, el debate de ideas y la construcción de acuerdos entre quienes conforman los equipos de trabajo. A partir de allí, será fundamental analizar cuáles serán los nuevos requerimientos que se exigirán a quien lidere equipos de trabajo remoto. De esta manera, al situar a las personas, a las TIC y sus interrelaciones en el foco de atención de la estrategia organizacional se entiende la complejización actual del concepto “gestionar”.

Nuevo significado para el trabajo en equipo: liderar en entornos mediados por las TIC

Para poder abordar este tema será necesario profundizar y actualizar conceptos desde una mirada reflexiva y crítica, focalizando sobre dos preguntas centrales: primero, ¿cuáles son los cambios que introduce la tecnología en los equipos colaborativos?

y, seguidamente, ¿cómo los líderes pueden trabajar para transformar esos trabajos colaborativos de manera eficaz?

Ahora bien, para poder dar respuesta a estos interrogantes, en primera instancia, será fundamental que las organizaciones actuales puedan contar con un sólido conocimiento de las herramientas que brindan las TIC para la gestión y, a su vez, tener políticas de comunicación claras, condiciones claves para una transición efectiva hacia la implementación del teletrabajo.

En relación con lo antes dicho, la gestión de equipos mediante la adopción de un enfoque centrado en el desarrollo de *habilidades socioemocionales y digitales* puede ser crucial en este proceso. Para ello, antes de implementar este tipo de herramientas, será fundamental contar con información detallada sobre la estructura organizativa, la cultura y los procesos internos, con el fin de determinar luego si estas herramientas son suficientes para que los equipos trabajen eficazmente, si solo resuelven parte del problema o si se requieren cambios más profundos.

La nueva modalidad de trabajo interpela a las organizaciones, a sus líderes y a sus equipos. En palabras de Newstron:

> El ritmo y la complejidad del trabajo actual hacen más necesarias la comunicación horizontal y las estructuras flexibles (...). Las tareas y los roles se definen de manera menos estricta, lo cual permite que las personas los adapten a las necesidades que imponen las circunstancias. La comunicación se dirige cada vez más en múltiples direcciones y consiste más en información, consejo y solución conjunta de problemas que en instrucciones y decisiones. La autoridad y la influencia fluyen de manera más directa desde la persona que tiene capacidad para manejar el problema en cuestión. La toma de decisiones es más descentralizada y la comparten diversos niveles y diferentes funciones (2011: 330).

Con relación a este nuevo contexto, la colaboración y flexibilidad en los equipos remotos requieren un liderazgo capaz de adaptarse a estas nuevas dinámicas. Pero ¿qué significa ser un líder bajo este contexto? Para la Real Academia Española, el líder será aquella "persona que dirige o conduce", pero consideramos que esta definición resulta insuficiente en las organizaciones actuales. Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, un liderazgo efectivo implica más que solo dirección. Según Chiavenato: "El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos las percepciones de los objetivos de aquellas" (2001: 315). Desde esta perspectiva se enfatiza en la importancia de la influencia, motivación y colaboración en el liderazgo contemporáneo. Por lo tanto,

se considera necesario que el líder de un equipo que teletrabaja debe desarrollar competencias claves relacionadas con dimensiones tales como las siguientes:

- la interacción de manera óptima con sus colaboradores,
- la transmisión de certidumbre y seguridad ante la complejidad del mundo del trabajo actual,
- la comunicación en forma oportuna, clara y comprensible en forma recíproca,
- la promoción de espacios de mejora continua para brindar más autonomía y confianza,
- la gestión del conflicto, el logro de acuerdos y la superación de los desacuerdos,
- la correcta y consensuada distribución de los roles de cada miembro.

Estas dimensiones mencionadas representan para el líder de equipo remoto la posibilidad de desarrollar nuevas competencias con el fin de optimizar su rol y mantener a su equipo motivado y comprometido. Por lo tanto, se infiere que un líder que organice y gestione equipos remotos deberá asumir desafíos tales como estos:

- Observar y acompañar el desarrollo de sus colaboradores.
- Tener la capacidad de escuchar activamente y responder con claridad.
- Fomentar el sentido de pertenencia a la organización.
- Desarrollar la empatía y comprensión de expectativas personales y grupales.
- Reconocer la emocionalidad, grupal y propia, y su influencia en situaciones críticas.
- Generar espacios de reflexión que promuevan el aprendizaje continuo.

Al asumir estos desafíos, los líderes y sus equipos pueden crecer juntos, creando un círculo virtuoso de aprendizaje y mejora continua que sirva como sostén ante este nuevo escenario que propone el teletrabajo.

El lado B del teletrabajo: construir el liderazgo entre mitos y verdades

Mucho se ha hablado sobre el teletrabajo estos últimos años, pero poco se sabe sobre cuánto es verdad y cuánto es mito sobre lo dicho. Mediante nuestro análisis nos hemos dado cuenta de que existen posturas diversas sobre esta modalidad, tanto de trabajadores como de empresarios. A continuación, exploramos algunos de los mitos y verdades más comunes que surgen en este entorno de virtualidad.

Desde la mirada del empresario, la posición subjetiva frente al teletrabajo es diversa. Por un lado, existe una postura crítica donde solo prevalece una visión centrada en sus puntos en contra. Algunas afirmaciones que refuerzan esta posición son: teletrabajar supone distracciones y ociosidad, aumento de costos al invertir en tecnología, la ausencia de supervisión se traduce en baja productividad y teletrabajar implica falta de comunicación entre áreas de trabajo. Por otro lado, se observa una porción del empresariado que destaca las bondades del teletrabajo: el ahorro en gastos fijos como un alquiler de oficinas, la flexibilidad para poder adaptar los equipos de trabajo, la reducción del ausentismo y mejora en la satisfacción laboral.

Desde la mirada de los empleados, las posiciones personales también ofrecen diversas visiones sobre el teletrabajo. Existen empleados que prefieren el trabajo remoto y justifican su postura apoyados en dimensiones tales como la flexibilidad horaria, reducción de los gastos y tiempo de traslados, mayor autonomía e independencia que redunda en mejor calidad de vida y equilibrio entre la vida personal y el trabajo. En contraposición, se observan empleados más escépticos que prefieren trabajar de forma presencial debido a la falta de barreras entre la vida laboral-personal, dificultades en el acceso a las TIC y a la conectividad de red, aislamiento social y falta de comunicación con el equipo de trabajo y sus líderes, mayor exigencia y automotivación, y dificultades para establecer límites laborales; todos estos enunciados son señalados como causales de conflicto al teletrabajar.

Los líderes de equipos remotos deben tener en cuenta que, si bien el teletrabajo presenta diversas ventajas y desventajas aún no definidas con claridad, abordar esta problemática y analizarla desde un enfoque centrado en la gestión de personas mediante el desarrollo de *habilidades socioemocionales y digitales* puede ofrecer soluciones posibles y efectivas. Es decir, gestionar personas desde este enfoque que proponemos no solo ayudaría a superar las barreras que limitan la implementación del teletrabajo, sino que también puede otorgar a los miembros del equipo una mayor autonomía, confianza y autodisciplina en su quehacer diario. A su vez, este enfoque puede ser facilitador de beneficios tangibles para los propios trabajadores, quienes podrán lograr un mejor equilibrio entre vida laboral y personal.

Entendemos que, sobre estas premisas, quien gestiona un equipo de trabajo remoto puede construir su liderazgo de forma consolidada basándose en la construcción de vínculos con mayor confianza y en el desarrollo de habilidades que son facilitadoras de una mejora en la productividad y en una mayor implicación de las personas. De esta manera, más allá de los mitos y las verdades aún no esclarecidas y que rodean al teletrabajo, será importante trabajar en conjunto para desarrollar las habilidades que este nuevo escenario propone. Este esfuerzo, asumido en forma colectiva, permitirá la contribución y el acceso a un beneficio mutuo entre los trabajadores y las organizaciones.

Habilidades socioemocionales y digitales. Liderazgo remoto y desarrollo de nuevas competencias

En este apartado nuestra atención estará puesta en analizar el enfoque de desarrollo de *habilidades socioemocionales y digitales* como herramienta que contribuye a mejorar la gestión de las personas en una organización que teletrabaja. Para una mejor comprensión de esta propuesta dividiremos el análisis en dos partes. Por un lado, nuestra atención se centrará en explicar ¿qué se entiende por *habilidades socioemocionales* (HSE)? y, por otro lado, ¿a qué llamamos *habilidades digitales* (HD)? En ambos casos explorando por qué son significativas en un entorno remoto.

En primer lugar, en relación con el enfoque de HSE, se puede señalar que esta concepción "se basa en la valoración de los recursos propios de las personas, como recursos humanos, es decir, habilidades, conocimientos, actitudes, valores (...)" (Epele, 2020: 19). A su vez, teniendo en cuenta un entorno de trabajo, Cunningham, Acosta y Müller (2016) (citados en Unesco, 2024:16) agregan que las HSE:

> Favorecen el éxito en la vida laboral. Las personas con un mayor desarrollo de sus habilidades socioemocionales suelen adaptarse mejor a los cambios, resuelven los problemas de manera más eficiente, establecen vínculos más sanos con los demás, y tienen mayor capacidad de autogestión, todas habilidades muy valoradas en el mundo del trabajo.

Desde una perspectiva más amplia, Epele señala que estas habilidades mencionadas constituyen:

> El repertorio de comportamientos de las personas que denotan su modalidad de relación interpersonal, actitudes, valores, posicionamiento subjetivo ante los demás; su grado de posesión de ideas propias, la formación y argumentación de puntos de vista, capacidad de afrontamiento y resolución de conflictos; la disposición de autonomía e iniciativa para abordar y resolver problemas, la capacidad de innovación, habilidades comunicativas, la disposición a construir redes y protagonizar la integración en colectivos diversos (2020:8).

De estas afirmaciones se desprende la necesidad de comprender que las HSE son fundamentales en la construcción de la autonomía de las personas. Se han convertido en una base necesaria para cimentar trayectorias de vida, se desarrollan en situación a través del intercambio con los demás y pueden ser portables a diversos entornos; tienen la capacidad de definir y mejorar la subjetividad de las personas, se tornan imprescindibles para el actuar, tanto en lo individual como en lo

colectivo, constituyendo parte importante de la vida en sociedad. Por ello, consideramos el enfoque de las HSE como la versión más actualizada de las competencias relacionales ampliamente demandadas en el mundo del trabajo actual. Nuestra atención estará puesta en explicar cómo el desarrollo de estas habilidades puede mejorar la gestión de personas.

En el caso de los líderes de equipos que trabajan remotamente, los desafíos que enfrentan en sus funciones se encuentran vinculados con la resolución de proyectos colaborativos a través de las TIC. Como ya hemos desarrollado previamente, estos desafíos se vinculan con el desarrollo del potencial de las personas, la comunicación, el sentido de pertenencia, la resolución de problemas, el reconocimiento de la emocionalidad y su influencia en situaciones críticas, y la capacidad para habilitar espacios virtuales de reflexión sobre los comportamientos individuales y colectivos que promuevan un aprendizaje continuo.

Consideramos que las HSE más importantes a desarrollar para enfrentar estos desafíos en la gestión de los equipos que teletrabajan son: la comunicación asertiva,[5] la resolución de conflictos interpersonales,[6] el pensamiento crítico,[7] la resolución de problemas y toma de decisiones[8] y el hacer con otras/os[9] (Epele, 2020).

---

[5] "Consiste en la habilidad de expresar las propias ideas, deseos y opiniones de manera clara, amable, directa y adecuada al contexto, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás" (Epele, 2020:29).

[6] Este concepto "(...) hace lugar a los desacuerdos, para buscar resoluciones en forma colectiva, dando lugar a la empatía, y con el único límite de no dañar a los/as otros/as. Incluye la negociación y la tolerancia a la frustración como herramientas para la convivencia y la construcción de lazos sociales (...)". (Epele, 2020:30).

[7] Según Morduchowicz, "el pensamiento crítico se ejerce en el cuestionamiento, al desafiar argumentos, rechazar conclusiones rápidas, detectar errores de razonamiento, identificar los presupuestos explícitos e implícitos de una afirmación, resolver problemas y decidir. Las capacidades reflexivas y creativas son competencias fundamentales indispensables para la vida, tanto en la esfera diaria, como en el mundo virtual" (2021:5).

[8] Este concepto "hace lugar a la iniciativa personal y el deseo de aportar soluciones efectivas" (Epele, 2020:31).

[9] "Integra la percepción del valor que agrega el trabajo colectivo, el intercambio y la incorporación de los aportes e ideas de otras/os. La habilidad de hacer con otras/os supone habilidades de comunicación, adaptabilidad, resolución de conflictos y autorregulación emocional" (Epele, 2020:31).

En segundo lugar, el avance abrupto de los cambios tecnológicos en los últimos años también impulsó el desarrollo de nuevas competencias necesarias para liderar equipos en entornos virtuales. Para autores como Gómez García, "el reto actual se centra en la unión de esfuerzos para impulsar nuevas competencias que permitan mejorar el talento y desarrollo profesional de las personas en su trabajo, basado en el conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico" (2022:70). Por lo tanto, estos nuevos requerimientos tecnológicos que se exigen, en forma de HD, actúan en forma complementaria, acompañan y fortalecen las HSE necesarias para que los líderes gestionen adecuadamente sus equipos de trabajo.

Al respecto, Morduchowicz agrega que las HD resultan ser "competencias fundamentales (...) porque permiten identificar y enfrentar los cambios constantes que se producen en la sociedad, el ámbito laboral, educativo y económico. Se trata de competencias que facilitan una mejor inserción social, en un mundo dinámico, en permanente evolución". Para la autora, estas competencias cognitivas fundamentales:

> (…) promueven un uso reflexivo, ético y creativo de las tecnologías. Se trata de una formación que tiene como eje al pensamiento crítico en el uso de internet y con él, la capacidad para comprender, analizar, inferir, resolver problemas, argumentar, tomar decisiones, comunicar, crear y participar en el universo online (2021:5).

Por lo tanto, el desarrollo de estas habilidades se torna relevante en contextos mediados por las TIC y con la disposición de información en forma masiva y variada que brindan.

Por último, consideramos importante destacar que estas HD potencian el compromiso de las personas y disminuyen el impacto de las tecnologías emergentes al atravesar sus trayectorias de vida, se entrelazan con las HSE que consideramos claves, se complementan y, en consecuencia, pueden mejorar los desempeños laborales, tanto en la gestión individual como en la gestión de los equipos que teletrabajan. Además, desde la adopción de esta perspectiva de gestión, se propician instancias de aprendizaje para toda la organización en su conjunto. Estas instancias implican el desarrollo de nuevas competencias en respuesta a un mundo del trabajo más tecnológico y digital, promotor de actualizaciones constantes de los perfiles profesionales.

Conclusiones

Durante la elaboración de este ensayo hemos explorado los desafíos emergentes y las habilidades necesarias para liderar equipos que teletrabajan, destacando la importancia de adoptar un enfoque de desarrollo de *habilidades socioemocionales* (HSE) y *habilidades digitales* (HD) como herramienta clave en la gestión de personas, con el fin de promocionar entornos de trabajo remotos que incentiven el desarrollo de estas habilidades específicas y que, posteriormente, se consoliden en aprendizaje organizacional.

Se ha podido observar que los líderes de equipos que teletrabajan enfrentan nuevos desafíos. Estos últimos están ligados a la resignificación del concepto "gestionar" y a la reflexión continua sobre sus modos de ser, hacer, sentir y pensar en un entorno virtual. Además, hemos explorado algunos mitos y verdades que circulan sobre el teletrabajo y que pueden ser gestionados mediante este enfoque que proponemos. Todos estos nuevos retos representan, para quien lidera un equipo de trabajo remoto, la actualización constante de su perfil profesional para poder abordarlos.

En sintonía con lo propuesto en este ensayo, consideramos que gestionar y organizar equipos remotos mediante la adopción de un enfoque integral de competencias transversales, que valora las capacidades de las personas, resulta fundamental para el éxito en el liderazgo remoto. Así es como las HSE, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos interpersonales y el pensamiento crítico, se complementan con las HD, en especial las cognitivas, que brindan un uso reflexivo y creativo de las tecnologías, para otorgar a las organizaciones actuales la posibilidad de adaptarse a escenarios cambiantes e imprevisibles mediados por las TIC.

A pesar de nuestro esfuerzo por redefinir el liderazgo, la gestión y la organización del trabajo colaborativo en un contexto de teletrabajo consideramos que aún quedan más interrogantes por resolver. Algunas cuestiones que exceden nuestro trabajo y que sugerimos abordar en futuras investigaciones giran en torno a preguntas tales como ¿existen barreras reales entre la vida personal y laboral en entornos de trabajo remoto?, ¿cómo se pueden desarrollar plataformas de colaboración efectivas para equipos remotos?, ¿cómo se pueden medir y evaluar los resultados del liderazgo remoto en términos de proactividad y eficiencia en las organizaciones?, ¿cuál es el impacto del liderazgo remoto en la motivación y compromiso de los empleados? Así mismo, será necesario evaluar el impacto de todos estos nuevos requerimientos sobre la construcción de la subjetividad de las personas que pueden derivar en posibles conflictos. Estos son solo algunos de los interrogantes que sugerimos abordar y que pueden ayudar a entender mejor la gestión de los equipos que teletrabajan.

A modo de conclusión, consideramos que la construcción de un nuevo liderazgo remoto basado en la gestión de personas a través de un enfoque de desarrollo de *habilidades socioemocionales y digitales* será fundamental para el éxito en un mundo laboral en constante evolución. Mediante este ensayo esperamos contribuir a la reflexión sobre estos temas abordados e invitamos, a través de la adopción de este enfoque, a los líderes y organizaciones a reconsiderar sus estrategias actuales para poder abordar los desafíos del futuro.

Referencias bibliográficas

Astarloa, L. (2008), Liderazgo gerencial. Astarloa, L. y otros, *Habilidades directivas para un nuevo management.* Prentice Hall- Pearson Education.

Argentina.gob.ar (s/f). Teletrabajo y contrato de teletrabajo. https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo

Chiavenato, I. (2001), *Administración: teoría, proceso y práctica.* McGraw-Hill.

Epele, M. (2020), Habilidades socioemocionales en la formación en y para el trabajo: reflexiones sobre una experiencia con estudiantes universitarios, Universidad Nacional de Quilmes.

Gómez García, C. (2022), La era de las competencias digitales en la empleabilidad, *Revista CNCI,* 1(1), Universidad Virtual CNCI.

Hernández, H. (2008), La gestión del capital humano. Vicente, M. y Ayala, J., *Principios fundamentales para la administración de organizaciones,* Prentice Hall, Pearson Education.

Morduchowicz, R. (2021), *Competencias y habilidades digitales,* Unesco.

Newstron, J. (2011), Equipos y construcción de equipos, *Comportamiento humano en el trabajo,* Mc Graw Hill.

Unesco (2024), Aportes para la enseñanza de habilidades socioemocionales. Estudio regional comparativo y explicativo (ERCE 2019).

Acerca de las Autoras

Liliana Avellaneda

Es Licenciada en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales UNQ. Becaria en Docencia y Extensión DEyA UNQ. Tallerista Proyecto de Extensión “Juventudes e Inclusión Laboral”. Tutora- Programa de Fortalecimiento de las Trayectorias Estudiantiles-Secretaría Académica UNQ. Recientemente Profesora Adjunta Facultad de Ciencias Económicas UAI.

Mercedes Cativa

Es Licenciada en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales UNQ. Becaria en Docencia y Extensión DEyA UNQ. Tallerista Proyecto de Extensión "Juventudes e Inclusión Laboral".

Bárbara Diaz

Es Licenciada en Administración Hotelera y Lic. en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales UNQ. Becaria en Docencia y Extensión DEyA UNQ. Tallerista Proyecto de Extensión "Juventudes e Inclusión Laboral".

TransFormar

Revista en Economía y Gestión

Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración

Universidad Nacional de Quilmes

Departamento de Economía y Administración