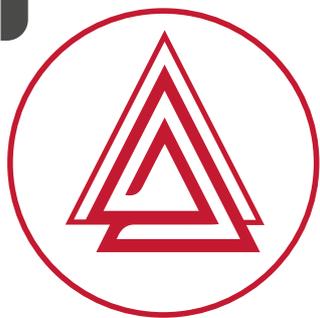


Transforma

Revista en Economía y Gestión



ISSN 3008-8801

Año 2 | N° 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





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

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

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 Martín

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

Dossier

***Teletrabajo y Transformación Digital:
análisis, desafíos y perspectivas***

Teletrabajo y transformación digital: análisis, desafíos y perspectivas

El presente dossier titulado “Teletrabajo y transformación digital” surgió con el objetivo de favorecer el debate académico sobre los procesos tanto de la transformación digital como de la implementación del teletrabajo, a fin de explorar, desde una perspectiva interdisciplinaria, los impactos, desafíos y oportunidades que estos fenómenos interrelacionados presentan en el ámbito de la dirección y gestión de las organizaciones.

La transformación digital se considera, en un sentido amplio, como las mutaciones vinculadas a la aplicación y uso de las tecnologías digitales a diferentes dimensiones de la sociedad, en particular a la economía y las organizaciones. En tal sentido, es más que una simple evolución tecnológica, dado que implica una reconfiguración profunda de las tareas, asociada a nuevos tipos de innovación y desarrollo que abarcan desde la modernización de las organizaciones hasta la transformación radical de ámbitos enteros como la economía, las comunicaciones, la ciencia y la tecnología. Desde un punto de vista específico, la transformación digital ocurre cuando las organizaciones incorporan tecnologías y soluciones digitales en sus operaciones para ayudarlas a ofrecer mejores bienes y servicios, y competir en un mundo cambiante y desafiante. Este es un cambio tanto tecnológico como cultural, y requiere que las organizaciones hagan cambios fundamentales en la manera en que desarrollan su trabajo.

Complementariamente, la acelerada consolidación del teletrabajo ha redefinido la organización del trabajo y la gestión de las personas en las organizaciones. Estas transformaciones, si bien prometen flexibilidad y eficiencia, también plantean interrogantes sobre la regulación laboral, la igualdad de acceso a las herramientas tecnológicas, la seguridad social y la sostenibilidad del modelo digital. En este contexto, el presente dossier reúne una serie de estudios que analizan estos fenómenos desde diversas perspectivas, contribuyendo al debate académico y social sobre el futuro de la sociedad, de las organizaciones y del trabajo.

Por ello, la Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración convocó a especialistas de diversos campos disciplinares y contextos organizacionales a reflexionar y debatir sobre los fundamentos y las implicaciones de la transformación digital y el teletrabajo, a menudo a través de la digitalización y automatización de sus procesos operativos centrales, lo cual implica establecer formas inéditas de planificar, gestionar, producir, comerciar y comunicar.

Como resultado de esta convocatoria y luego del proceso de evaluación por parte de pares disciplinares se presenta un conjunto de trece artículos y cuatro ensayos que abordan, desde distintas perspectivas, experiencias y enfoques, el fenómeno de la transformación digital y el teletrabajo en las organizaciones.

El artículo titulado *El teletrabajo en el Gran Buenos Aires bajo la lupa* de Daniel Fihman analiza las características y desafíos del teletrabajo en el Gran Buenos Aires (GBA) a partir de los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH-Indec) correspondientes al primer trimestre de 2024. Se enmarca en la evolución de esta modalidad tras la pandemia de COVID-19, cuando el teletrabajo se expandió significativamente, y examina su desarrollo en el período pospandémico. El objetivo del estudio es identificar cambios en la distribución del teletrabajo, su relación con las condiciones laborales y el perfil sociodemográfico de quienes lo practican.

Andrea Del Bono y María Noel Bulloni examinan, en el artículo titulado *Teletrabajo y negociación colectiva en Argentina: un análisis preliminar del período de la pospandemia*, la incorporación del teletrabajo en la negociación colectiva en Argentina entre 2019 y 2023. A partir de un enfoque metodológico mixto y una tipología de cláusulas sobre cambio tecnológico, las autoras distinguen dos momentos: un primer período (2019-2021), con baja presencia del tema en convenios y acuerdos, y un segundo período (2022-2023) con un crecimiento de cláusulas específicas sobre teletrabajo, principalmente en el sector servicios. Se identifican contenidos vinculados a la compensación de gastos, tareas de cuidado y derecho a la desconexión. El artículo muestra que, aunque la Ley 27555 promovió la regulación del teletrabajo, persisten desafíos en su implementación y en la capacidad de los sindicatos para abordar esta modalidad laboral.

En el artículo que lleva por título *Lecciones del teletrabajo en el capitalismo de vigilancia*, producido por Mariana Cuello, Marlene Montenegro y Ezequiel Ramiro Toro, se examina el fenómeno del teletrabajo dentro del paradigma del capitalismo de vigilancia, utilizando como caso de estudio la empresa Cirion Technologies en Argentina. Se analiza cómo la digitalización del trabajo ha favorecido el control y la supervisión de las personas que trabajan a través de tecnologías avanzadas, generando beneficios y desafíos en términos de organización laboral, productividad y bienestar del personal. Para los autores, los resultados evidencian que el teletrabajo ha sido una herramienta clave en la estrategia de transformación digital de Cirion Technologies, proporcionando ventajas como una mayor flexibilidad para las personas que trabajan, reducción de costos y mejoras en la productividad. Sin embargo, también se identificaron riesgos asociados, como el aislamiento social, la intensificación del trabajo y la ampliación de la jornada laboral debido a la disolución de límites entre la vida personal y profesional.

En el artículo de Sara Lourdes Carrión Garro, titulado *La modalidad de teletrabajo en la Administración Pública Nacional*, la autora examina la implementación del teletrabajo en la ex Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, analizando entrevistas con personas que trabajan en distintos niveles jerárquicos de ese organismo público con el objetivo de comprender cómo se implementó el teletrabajo en la Administración Pública Nacional, qué desafíos y oportunidades presenta, y qué impacto tiene en la productividad y en la organización del trabajo. Las entrevistas realizadas indagaron sobre el rendimiento laboral, la adaptación y disponibilidad de herramientas informáticas y la percepción sobre la necesidad de una reglamentación específica. El análisis se completa con una revisión de la normativa vigente, destacando la ausencia de un marco regulador adecuado para el teletrabajo en la administración pública.

Nélida Balbuena y Cecilia Bacchetta son las autoras del artículo titulado *Capacitación Ley Micaela: Desafíos y Aprendizajes en la Televisión Pública Argentina durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO)*. En este artículo las autoras analizan el proceso de capacitación en la Ley Micaela para el personal de la Televisión Pública Argentina (TVP), una empresa estatal, durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio impuesto por la pandemia de COVID-19. El estudio examina los desafíos y aprendizajes emergentes en el contexto del teletrabajo y la implementación de una formación obligatoria en género y violencia de género en un medio de comunicación público. Revela también una serie de tensiones entre el diseño del programa de capacitación y su implementación en un contexto de teletrabajo forzado.

Continuando con los estudios de caso en organismos del Sector Público Nacional, Leandro Damián Elorriaga analiza la implementación del teletrabajo en un sector específico de la Superintendencia de Seguros de Salud durante la crisis sanitaria del 2020, y describe el proceso de adaptación de esa modalidad detallando las estrategias utilizadas y las dificultades enfrentadas. Este artículo lleva por título *El capital humano como factor clave para la adaptación organizacional. Descripción y análisis de la implementación del teletrabajo en la Superintendencia de Servicios de Salud. Aportes para una mejora continua*.

El trabajo de Nuria Ape y Bruno Bagnarelli titulado *Trabajo en plataformas y seguridad social* analiza el acceso a la seguridad social de los trabajadores de plataformas digitales en Argentina y el mundo. Los autores estudian el grado de cobertura de seguridad social para estos sectores en Argentina, en comparación con diversas experiencias internacionales, abordando la regulación laboral, los sistemas de seguridad social, la facilidad de registro y la difusión de derechos, y sostienen la necesidad de marcos regulatorios que garanticen derechos laborales en un entorno de creciente informalidad y precarización.

Rubén Seijo, en el artículo titulado *El futuro del trabajo en la era de la inteligencia artificial*, analiza los efectos de la inteligencia artificial (IA) en la economía, el trabajo y la sociedad, situándose en el marco de lo que algunos denominan la “cuarta revolución industrial”. Se examina cómo la digitalización y el uso de datos han transformado la producción, el consumo y las relaciones sociales, generando nuevas oportunidades y desafíos. Uno de los aspectos claves de esta transformación es el cambio en el patrón de acumulación económica: las empresas tecnológicas, basadas en bienes intangibles y datos, han desplazado a las industrias tradicionales como el petróleo y la manufactura. El objetivo principal del artículo es analizar las incertidumbres que rodean la IA y la necesidad de una planificación prospectiva que involucre a Estados, empresas, personas que trabajan y entidades del conocimiento. En el artículo, Seijo identifica tendencias centrales de la IA y su impacto en la organización productiva y laboral y analiza cómo la digitalización ha facilitado la automatización de tareas y la optimización de recursos, pero también ha generado preocupaciones en torno a la privacidad de datos y la concentración del poder en grandes corporaciones.

En su artículo *Transformación digital: presente y futuro*, Sergio Paz y Andrea Ferrera analizan las nociones fundamentales y el alcance de la transformación digital en la economía y en la sociedad como un fenómeno multidimensional y transdisciplinar, analizando su importancia para la mejora de la productividad y competitividad, además de contribuir en generar nuevos modelos de negocios. Los autores hacen hincapié en su carácter disruptivo y en el profundo impacto que genera en las estructuras socioeconómicas. El estudio permite identificar sus áreas de implementación y analizar a sus principales beneficiarios. Además, subraya la necesidad de establecer una planificación estructurada para la transformación digital, y la importancia de una cultura organizativa abierta al cambio.

Mara Galmarini y Cecilia Saldivia presentan el artículo titulado *Desafíos, tendencias y oportunidades de la transformación digital en las organizaciones del sector turístico argentino*, en el que analizan los principales desafíos, tendencias y oportunidades que enfrentan las empresas turísticas en Argentina al adoptar estrategias digitales avanzadas basadas en tecnologías exponenciales, como la inteligencia artificial, el big data y la realidad aumentada. El objetivo principal de esta investigación es examinar cómo las empresas turísticas argentinas están respondiendo a la creciente demanda de transformación digital. Para ello, se identifican las estrategias implementadas para optimizar sus operaciones, mejorar su visibilidad en línea y atraer y retener turistas en un mercado global altamente competitivo.

En su artículo *Políticas públicas para el desarrollo y el trabajo. Una descripción del Programa Conectar Igualdad en la Provincia de Buenos Aires*, Mariana Cajal analiza

una política central del gobierno de la Provincia de Buenos Aires como es el Programa Conectar Igualdad, cuyo propósito es otorgar equipamiento informático a los sectores de la población menos favorecidos para lograr la inclusión digital. Pone sobre la mesa de análisis: quienes no fueran alcanzados por las nuevas tecnologías se encuentran en una situación de desventaja para desarrollarse plenamente como ciudadanos. En este contexto, el Estado aparece con un rol fundamental para cerrar esas brechas de desigualdad y otorgar oportunidades a los excluidos digitales.

María Isabel Epele, en su artículo *Las personas y el sentido del trabajo en entornos digitales*, analiza las transformaciones en el contrato psicológico entre trabajadores y organizaciones en el contexto del teletrabajo y los entornos digitales, explorando los desafíos subjetivos que enfrentan las personas en esta nueva configuración laboral. El análisis revela que las subjetividades laborales actuales se encuentran atrapadas en una contradicción entre autonomía y subordinación, promoviendo la idea del “sujeto de rendimiento” (Han, 2020) que internaliza la autoexigencia y la incertidumbre como elementos estructurales de su vida laboral. Se identifican tres formas de control en los entornos digitales: el control tecnológico, el control del consumidor sobre el trabajador y el autocontrol promovido por la cultura del emprendimiento y la resiliencia.

El ensayo que lleva por título *Teletrabajo y habilidades socioemocionales: un análisis del impacto de las TIC en el trabajo*, de Karina Gutiérrez y Mariana Quiroz, analiza cómo el teletrabajo, impulsado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ha modificado las dinámicas laborales, destacando la importancia de las habilidades socioemocionales (HSE) en este nuevo entorno. Las autoras exploran cómo la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad se han convertido en competencias claves para el éxito en el teletrabajo, especialmente en contextos de incertidumbre y cambio constante. El análisis también aborda la desigualdad en el acceso a oportunidades de teletrabajo según el nivel socioeconómico y el género, y señalan que la posibilidad de teletrabajar está fuertemente concentrada en sectores calificados, con una mayor proporción de teletrabajadores varones y un claro sesgo hacia los segmentos económicos de mayor ingreso.

La problemática de la interacción entre habilidades emocionales y teletrabajo también es abordada en el ensayo que lleva por título *El desafío de gestionar equipos en entornos de trabajo remoto. Un aporte desde el enfoque de las habilidades socioemocionales y digitales* de Liliana Avellaneda, Mercedes Cativa y Bárbara Díaz. Allí se exploran 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.

El fenómeno de la IA en el mundo del trabajo también es abordado en el artículo *El impacto de la inteligencia artificial en procesos de la gestión de recursos humanos: tendencias y desafíos*, de Augusto Nucilli y Mariano Nadal. En este trabajo, los autores analizan el impacto de la inteligencia artificial en la gestión de las personas y exploran sus beneficios en la automatización de procesos y la toma de decisiones basada en datos. Examinan el impacto de la IA en diversas áreas del sector, incluyendo la selección de personal, la gestión del desempeño, la capacitación y el análisis de tendencias laborales, así como los desafíos éticos y operativos que conlleva su implementación. A través del análisis de aplicaciones actuales, se destacan herramientas como los sistemas de seguimiento de candidatos, los chatbots para la interacción con postulantes y personas que trabajan, y las plataformas de evaluación del desempeño basadas en datos. Para los autores, estas tecnologías permiten automatizar procesos rutinarios, mejorar la precisión en la identificación de talento y personalizar la capacitación según las necesidades individuales de las personas que trabajan.

El ensayo titulado *Digitalización y desarrollo emprendedor: claves para América Latina. Oportunidades y desafíos de la digitalización para los emprendedores de la región*, de Juan Ledesma, analiza el impacto de la digitalización en el desarrollo emprendedor en América Latina, destacando tanto sus oportunidades como sus desafíos en un contexto de desigualdades estructurales. El estudio plantea como pregunta central si la digitalización puede ser un factor de reducción de estas brechas o si, por el contrario, corre el riesgo de perpetuarlas, y destaca que la digitalización no solo representa un motor de innovación y competitividad, sino que también puede contribuir a la cohesión social y a una economía más equitativa, siempre que se implementen estrategias integradoras.

Por último, el ensayo de Wendy Tavernise que lleva por título *Claves para escapar a la trampa de la transformación digital y la innovación. Análisis para una integración estratégica de tecnologías en tiempos de inteligencia artificial* analiza los desafíos de la transformación digital y la innovación en organizaciones que buscan adaptarse a un entorno tecnológico en constante cambio. A partir del auge de la inteligencia artificial generativa y otras tecnologías de la industria 4.0, se ha generado una presión creciente sobre las empresas para digitalizar sus procesos y modelos de negocio. Este proceso no siempre se realiza de manera estratégica, lo que puede derivar en la denominada “trampa de la transformación digital”. Esta trampa ocurre cuando las organizaciones adoptan tecnología sin evaluar su alineación

con la estructura operativa y los objetivos estratégicos, lo que puede resultar en inversiones ineficientes y limitaciones competitivas. El ensayo examina los factores que contribuyen a esta problemática, incluyendo la aceleración de la digitalización, la presión del mercado y la confusión conceptual entre digitalización, transformación digital e innovación. Se enfatiza que, si bien estas nociones están relacionadas, requieren enfoques diferenciados y específicos para su implementación efectiva.

El conjunto de estudios aquí reunidos pone en evidencia que el teletrabajo y la transformación digital no solo son fenómenos tecnológicos, sino transformaciones profundas que reconfiguran las relaciones laborales, el rol del Estado y la dinámica de las organizaciones. Si bien las innovaciones digitales ofrecen oportunidades en términos de productividad y flexibilidad, también plantean desafíos regulatorios y éticos, así como innumerables riesgos entre los que se destacan la desigualdad, la inequidad en el acceso a la tecnología y la precarización laboral.

En definitiva, este dossier invita a problematizar y debatir estos temas, destacando la importancia de abordarlos desde una perspectiva integral que considere no solo los aspectos técnicos y económicos, sino también los impactos sociales, culturales y éticos. En un contexto de cambios acelerados, es fundamental fomentar un diálogo amplio y riguroso que contribuya a construir un futuro más justo, sostenible e inclusivo.

Dr. Sergio Paz
Mg. Daniel Fihman