




Creatividad líquida.

Transformaciones digitales, tensiones generacionales y desafíos normativos ante nuevas competencias


Liquid creativity.

Digital transformations, generational tensions, regulatory challenges in the face of new competitions

1. Carla Antonella Cossi  <https://orcid.org/0000-0002-3309-2912>

1. INREFRO/OTRAF, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones  Posadas, Argentina.

2. Anabel Catalina Capasso  <https://orcid.org/0000-0001-9025-9179>

2. INREFRO/OTRAF, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones  Posadas, Argentina.

Autor de correspondência: cacossi@fhyics.unam.edu.ar

RESUMO

Este artigo analisa as recentes transformações nas equipes de trabalho ligadas à indústria criativa, impulsionadas pela aceleração digital desde a pandemia de Covid-19. A pesquisa examina as tensões geracionais identificadas pelos próprios atores, os desafios regulatórios que enfrentam e as novas competências profissionais exigidas pelo setor. Os resultados baseiam-se em dados qualitativos coletados durante diversas sessões de trabalho de campo realizadas pela OTRAF em 2025, organizadas em torno de quatro dimensões-chave: hibridização, fluidez, desterritorialização e conectividade contínua.

Os resultados mostram que muitas dessas organizações operam dentro de marcos regulatórios concebidos para estruturas de trabalho tradicionais, o que limita sua capacidade de adaptação e restringe o desenvolvimento econômico e social do setor criativo, especialmente em regiões fronteiriças. O estudo demonstra a necessidade de atualizar os marcos regulatórios e fortalecer a formação em competências digitais e organizacionais, fundamentais para a promoção de condições de trabalho decentes em um contexto produtivo dinâmico, flexível e cada vez mais digitalizado, buscando fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas que acompanhem a transformação do trabalho na economia criativa contemporânea.

Palavras-chave: Indústrias Criativas; Transformação Digital; Territórios Fronteiriços.

ABSTRACT

This article analyzes the recent transformations in work teams linked to the creative industry, driven by the digital acceleration since the Covid-19 pandemic. The research examines the generational tensions identified by the actors themselves, the regulatory challenges they face, and the new professional skills demanded by the sector. The findings are based on qualitative data collected during various fieldwork sessions conducted by OTRAF in 2025, organized around four key dimensions: hybridization, fluidity, deterritorialization, and continuous connectivity.

The results show that many of these organizations operate within regulatory frameworks designed for traditional labor structures, which limits their capacity for adaptation and restricts the economic and social development of the creative sector, especially in border regions. The study shows the need to update regulatory frameworks and strengthen training in digital and organizational skills, which are fundamental to promoting decent working conditions in a dynamic, flexible and increasingly digitized productive context, seeking to provide evidence for the design of public policies that accompany the transformation of work in the contemporary creative economy.

Keywords: Creative Industries; Digital Transformation; Border Territories

Introducción

En la última década, la velocidad con la que se fueron transformando los procesos de tecnológicos digitales en todos los ámbitos, ha redefinido estructuralmente las formas de organización del trabajo, sobre todo en aquellas empresas y emprendimientos vinculados a la industria creativa y los servicios digitales, planteando desafíos significativos a los marcos teóricos con los que operan los profesionales en ciencias económicas y sociales aplicadas, que los asesoran.

De acuerdo con ello, este artículo se propone como objetivo general, explicar cómo la transformación digital y los marcos normativos vigentes influyen en las formas de organización del trabajo en la industria creativa en territorios de frontera, considerando las tensiones generacionales, las competencias emergentes y las particularidades socioeconómicas de la región.

Para alcanzarlo, como objetivos específicos, aquí se describen las características de la gestión organizacional contemporánea en la industria creativa a partir de las dimensiones de hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua; se identifican las tensiones generacionales presentes en los equipos de trabajo digitales, indagando en su impacto en las culturas laborales, los estilos de liderazgo y las expectativas profesionales; y se comparan los desafíos normativos y administrativos que enfrentan los trabajadores digitales en la Triple Frontera, para evaluar en qué medida dichos marcos limitan o favorecen el trabajo decente y el desarrollo económico regional.

Analizar tales transformaciones desde un enfoque multidimensional, a través de la práctica profesional de los mismos, en territorios como los de la Triple Frontera de

Argentina, Brasil y Paraguay, nos permite indagar en las tensiones generacionales emergentes en el ámbito laboral y los desafíos normativos que enfrentan estos sectores.

De acuerdo con ello, los resultados del estudio que aquí se presenta, parte de trabajos de investigación desarrollados en el marco del Observatorio de Trabajo Decente de la Triple Frontera de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones, Argentina (en adelante OTRAF) a través de los cuales, se ha constatado, que las organizaciones vinculadas a la industria creativa, operan bajo marcos normativos diseñados para estructuras tradicionales de trabajo, que implican complejidades administrativas que con frecuencia obstaculizan el desarrollo del potencial económico y social de estos sectores emergentes.

Los hallazgos aquí expuestos, evidencian la necesidad de nuevas competencias profesionales —gestión de equipos distribuidos, liderazgo virtual, administración de procesos híbridos y manejo de riesgos digitales— así como tensiones generacionales que influyen en expectativas laborales y culturas organizacionales, requiriendo modelos de gestión más adaptativos e inclusivos, mostrando que si bien el sector creativo abre oportunidades relevantes para jóvenes en territorios periféricos, su desarrollo se ve limitado por barreras normativo-administrativas que dificultan la formalización del trabajo digital. Esto subraya la urgencia de actualizar los marcos regulatorios y teóricos para acompañar la innovación organizacional y promover trabajo decente, en línea con los ODS 8, 9 y 10.

Metodología

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo orientado a comprender las transformaciones organizacionales y laborales en la industria creativa en territorios de frontera. Para ello, se combinó revisión bibliográfica, análisis documental de normativas tributarias y administrativas vigentes en Argentina, Brasil y Paraguay, y trabajo de campo etnográfico realizado en el marco de OTRAF entre marzo y junio de 2025. Para ello, se aplicó un muestreo intencional y teórico, a partir del cual se realizaron diez entrevistas en profundidad a actores del ecosistema creativo —diseñadores, desarrolladores, gestores culturales, community managers, empresarios digitales y profesionales en Ciencias Económicas— ubicados principalmente en Posadas,

Encarnación y Foz do Iguaçu. Las entrevistas fueron registradas, transcritas y analizadas mediante un análisis temático orientado a identificar patrones emergentes, organizados en torno a cuatro dimensiones clave: hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua. Para garantizar la confidencialidad, todos los nombres de personas y organizaciones fueron reemplazados por pseudónimos. La participación fue voluntaria y basada en consentimiento informado.

Estas dimensiones permiten comprender cómo las organizaciones creativas operan en marcos normativos pensados para estructuras tradicionales, lo que genera tensiones y desafíos específicos en la gestión de equipos y procesos de trabajo digitales.

Competencias para un mundo digital: reconfiguración del trabajo y la organización

Aunque el proceso de digitalización se inició con la creación de las redes precursoras de Internet a finales de la década de 1960, no fue sino hasta la década de 1990 cuando el mundo comenzó a reconocer estas tecnologías, como los fundamentos de la Internet moderna. Su expansión global durante ese período impulsó lo que Bauman (2000) conceptualizó como el tránsito hacia la “modernidad líquida”. Sin embargo, el contexto de aislamiento que tuvo lugar en la mayor parte del mundo, producto de la pandemia de COVID-19, fue el que consolidó de manera abrupta la incorporación de Internet en todos los procesos de trabajo.

Dos décadas antes de ello, Bauman en su análisis de las transformaciones sociales contemporáneas, describió el paso de una modernidad “sólida” —caracterizada por estructuras estables, relaciones duraderas y certezas institucionales— hacia una modernidad “líquida” en la que predomina la fluidez, la temporalidad y la constante reconfiguración de las formas sociales, generando un marco conceptual que al día de hoy, resulta particularmente pertinente para comprender las dinámicas laborales emergentes en el contexto digital.

El contexto de aislamiento social producto de la pandemia, en realidad actuó como catalizador de cambios que ya estaban en proceso. Y las actividades que tradicionalmente requerían interacción presencial, tuvieron que adaptarse abruptamente para alcanzar los mismos objetivos sin compartir espacio físico de modo

simultáneo. Este escenario, impulsó tanto la adopción masiva de herramientas tecnológicas preexistentes, como el desarrollo acelerado de nuevas soluciones que respondieron a las necesidades emergentes. Consecuentemente, tanto las organizaciones, como los profesionales en ciencias económicas y ciencias sociales aplicadas —en su rol de asesores o gestores administrativos— debieron también adaptarse rápidamente para mantener su competitividad en el mercado.

Como señala Peter Drucker (2002), este cambio disruptivo demandó el desarrollo de capacidades administrativas específicas: como la gestión de equipos distribuidos, el liderazgo virtual, los sistemas de control remoto y la construcción de culturas organizacionales digitales. Estas competencias, inicialmente consideradas complementarias, se han consolidado en la actualidad como capacidades centrales para la competitividad organizacional en el nuevo entorno empresarial.

La transformación digital contemporánea representa hoy más que nunca, una nueva etapa en la evolución de las actividades económicas, caracterizada por estructuras organizacionales híbridas que combinan estratégicamente elementos físicos y virtuales. Complementariamente, el desarrollo teórico de Henry Mintzberg (1999) permite mostrar que la gestión y administración empresarial ha acompañado estos cambios mediante la reconfiguración de las actividades y funciones que desarrollan los diferentes actores organizacionales. Este proceso se ha visto potenciado además, por la digitalización comunicacional, que ha agilizado y automatizado los procesos de análisis y de gestión económica, transformando funciones operativas y naturalizando el acceso permanente a la información en tiempo real.

La pandemia no sólo aceleró la transformación de los espacios laborales, sino que también modificó profundamente las dinámicas educativas bajo las cuales se están formando los futuros profesionales que asesoran a estos equipos, quienes demandan cada vez más, la adaptación a nuevos modelos de enseñanza mediados por tecnología. Este cambio resulta particularmente significativo considerando que el ámbito de la formación educativa en sus diferentes niveles, ha desempeñado históricamente un papel clave en la conformación de las sociedades, inculcando a lo largo de su historia, el cumplimiento de horarios, normas y deberes. Como señalan Cossi y Gómez (2025) la

educación superior ha formado tradicionalmente a las personas con los conocimientos y habilidades que el mercado demandaba en cada etapa del desarrollo económico mundial, función que ahora enfrenta el desafío de adaptarse a un contexto de transformación acelerada y permanente.

Los avances tecnológicos y la masividad de internet, potenciados por el aislamiento mundial obligó a que las personas se formen de manera virtual, rindiendo exámenes y enviando todo tipo de material a través de internet, cualquiera sea la instancia en la que se encontraran (primaria, secundaria, terciaria o universitaria). Es así, como los espacios de formación “tradicionales” —en los que se cumplían horarios, normativas referidas a la vestimenta, los descansos y las promociones o repitencias— consolidados históricamente como instituciones que preparaban a los individuos para integrarse al ámbito laboral, específicamente al sistema de producción fabril (Foucault, 1977); se transformaron inicialmente, para lograr una continuidad en el contexto pandémico, pero luego, se ajustaron a las nuevas exigencias del mercado, priorizando la formación en aptitudes digitales y tecnológicas.

Paralelamente, mientras las generaciones más jóvenes —futuros integrantes del mercado laboral— transitaban esta nueva era en su formación ciudadana y profesional, las actividades laborales, comerciales y productivas atravesaban una transformación forzada por el contexto pandémico. Esta sincronía de cambios en ambas esferas configuró lo que puede caracterizarse como una nueva revolución en las relaciones entre formación, trabajo y producción.

De tal modo, el análisis de datos, la programación y el pensamiento computacional, se consolidaron en respuesta a la creciente necesidad de profesionales especializados en inteligencia artificial, aprendizaje automático y realidad virtual. Mientras la educación personalizada basada en datos, inició una búsqueda que apuntaba principalmente a mejorar el proceso de aprendizaje mediante la recopilación y evaluación de información, permitiendo ajustar los contenidos según el ritmo y las habilidades individuales de los diferentes actores.

Por otro lado, estas transformaciones tuvieron un impacto significativo en los ámbitos que además de la formación de conocimientos, brindan espacios

fundamentales de socialización y colaboración interpersonal. La digitalización de estos procesos, si bien amplió las posibilidades de acceso y flexibilidad, a la vez contribuyó a la formación de individuos que mientras estaban cada vez más interconectados, se encontraban más aislados socialmente, reduciendo las oportunidades de interacción personal, y debilitando los vínculos comunitarios que naturalmente emergen en los espacios físicos compartidos.

La era digital ha dado lugar a un nuevo modelo económico centrado en la recolección, procesamiento y comercialización de datos personales, redefiniendo las competencias con las que los futuros profesionales en ciencias económicas y sociales aplicadas, asesoran a los emprendedores. Y esta transformación, ha tenido implicancias directas para la gestión organizacional, ya que las nuevas generaciones que ingresan al mercado laboral, hoy lo hacen con expectativas diferentes; que demandan la modernización de la gestión de equipos distribuidos globalmente, con desafíos únicos en términos de coordinación, comunicación y control, teniendo que potenciar sus aptitudes para asesorar y gestionar, mientras deben contemplar, las diferencias culturales, regulatorias y muchas veces inclusive horarias, mientras mantienen la cohesión organizacional y la eficiencia operativa.

Repensar la gestión: nuevas lógicas del trabajo en la organización contemporánea

Nos encontramos en un punto histórico crítico donde convergen en el mercado laboral trabajadores nativos digitales con perfiles profesionales radicalmente distintos a los tradicionales. Estos nuevos actores laborales, que se caracterizan por no reconocer la territorialidad como factor limitante al momento de ofrecer productos o servicios, naturalizan cada vez más, el trabajo remoto y la autogestión de horarios. Tienen una visión del trabajo que se estructura en torno a la provisión de múltiples servicios digitales, con una comprensión pragmática de que los productos y servicios, pueden tener ciclos de vida variables, en la que mientras algunos escalan y mantienen su éxito prolongadamente, otros funcionan solo brevemente, abriendo la posibilidad de reinención o migración hacia otras actividades económicas. Esta flexibilidad contrasta marcadamente con las trayectorias laborales tradicionales, ya que estos profesionales

actuales ya no consideran habitual, permanecer muchos años en un mismo empleo o posición dentro de las organizaciones.

“Lucía, es diseñadora, de 27 años de edad. Ella nos contó que ha transitado por cinco proyectos profesionales diferentes en los últimos cuatro años. Actualmente trabaja de manera remota para tres clientes simultáneos: una startup de fintech en Buenos Aires, una agencia de diseño en São Paulo y una plataforma educativa en Montevideo. Gestiona sus horarios según los hitos de entrega de cada proyecto, alternando días intensivos de trabajo con períodos de menor carga que dedica a capacitarse en nuevas herramientas de diseño o explorar tendencias emergentes (...)

Su primer emprendimiento fue una aplicación de delivery local en la ciudad de Posadas, que funcionó exitosamente durante 18 meses hasta que una plataforma multinacional saturó el mercado regional. Lejos de considerar esto un fracaso, ella pivotó hacia el diseño de interfaces para e-commerce, capitalizando la experiencia adquirida. Paralelamente, desarrolló un curso online sobre prototipado rápido que comercializa en una plataforma internacional, generando ingresos pasivos desde cualquier ubicación. Lucía, nos contó que la idea de “conseguir un empleo estable” tal como el de su madre, que trabajó en un estudio contable local durante más de 20 años, le resulta anacrónica. Mencionó además, que cuando una reconocida consultora de la región le ofreció una posición fija con horario de oficina, rechazó la propuesta porque pensaba que ello limitaría su capacidad de trabajar con clientes internacionales en diferentes zonas horarias y que podría reducirle sus ingresos potenciales. Ella, dijo preferir la flexibilidad de combinar proyectos de corto plazo (de entre 3 y 6 meses) porque esto le permite experimentar con diferentes industrias y tecnologías, manteniendo un “portafolio diversificado” de clientes y habilidades”. (Registro de campo. Entrevista Lucía, realizada en Posadas, en mayo de 2025).

Esta transformación generacional, observada en casos como el de Lucía, introduce tensiones significativas en las dinámicas organizacionales. Los individuos formados en este nuevo paradigma naturalizan la gestión autónoma y se incorporan a las actividades productivas sin expectativas de estabilidad prolongada, generando rotación permanente en los equipos de trabajo. Esta fluidez laboral, si bien aporta adaptabilidad y renovación, demanda inversiones continuas de tiempo y recursos en procesos de capacitación e integración a los planteles laborales, trazando desafíos para la gestión del conocimiento organizacional y la consolidación de culturas corporativas.

“Matías, un entrevistado de 36 años, desarrollador de software local, logró un contrato como consultor externo para un proyecto de seis meses. En una entrevista, nos contó que la empresa invirtió tres semanas en su capacitación acerca de los procesos internos de la misma. Cuando el proyecto concluyó exitosamente, él migró hacia nuevas oportunidades laborales, y la empresa debió reiniciar el proceso de búsqueda, selección y capacitación con otro profesional. Matías reflexionó sobre lo sucedido, señalando que el conocimiento específico sobre los sistemas y la cultura organizacional de esa empresa, que invirtió en él durante esos meses se perdió, y que probablemente esto les genere discontinuidad en los equipos y proyectos subsiguientes. (Registro de campo. Entrevista a Matías, desarrollador. Realizada en Posadas, en junio de 2025).

Todo esto, generó la necesidad de desarrollar por un lado, adaptación a este nuevo entorno y por otro, nuevos estilos de liderazgo y motivación, en estructuras

organizacionales más flexibles, que combinan elementos físicos y virtuales. Los modelos y procedimientos tradicionales de trabajo debieron redefinirse teniendo presente que actualmente existen organizaciones virtuales, trabajo remoto masivo, plataformas digitales y servicios desterritorializados, que requieren nuevos principios de organización que consideren tanto la eficiencia operativa como la flexibilidad adaptativa.

De este modo, puede observarse que en el ámbito organizacional, las estructuras empresariales tradicionales, que Bauman identificaría como propias de la modernidad sólida (con jerarquías claramente definidas, espacios físicos determinados y relaciones laborales estables) han dado paso a organizaciones que operan bajo la lógica de la liquidez: estructuras flexibles, espacios virtuales y relaciones laborales temporales, que se reconfiguran constantemente.

Éstas, requieren sistemas de información que soporten estructuras fluidas y procesos adaptativos. Los administradores deben comprender cómo diseñar e implementar sistemas que proporcionen visibilidad en tiempo real sobre operaciones distribuidas mientras mantienen la flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos.

Estos sistemas deben integrar múltiples fuentes de datos y soportar procesos de toma de decisiones colaborativos. La gestión de estos sistemas, requiere de competencias técnicas y administrativas que tradicionalmente no se consideran centrales para la administración (Mintzberg, 1984). Al poner el foco en actividades económicas emergentes de este contexto, como las llamadas industrias creativas o los servicios digitales, podemos dimensionar las complejidades de estos desafíos.

“Cuando arrancamos “CreativeLab” en 2019, teníamos todo lo que pensábamos que necesitaba una empresa creativa: oficina linda en el centro de Encarnación (Paraguay), con cinco empleados y una estructura jerárquica clara. Yo revisaba todo, mi socio aprobaba lo creativo, y entregábamos el producto. Cuando llega la pandemia, se derrumbó todo. Los primeros días fueron un desastre. Estábamos en un proyecto de branding para un cliente en Foz do Iguaçu, el cliente mandaba cambios por WhatsApp que yo no siempre le pasaba al diseñador, perdíamos mensajes, trabajábamos sobre versiones viejas. Tuvimos que rehacer todo desde cero, ahí nos dimos cuenta de que no era sólo “trabajar desde casa” hubo que repensar todo (...) Hoy, mi socio y yo somos los únicos fijos, pero tenemos una red de 35 colaboradores en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay: entre diseñadores, animadores, desarrolladores, fotógrafos. Para cada proyecto se arma el equipo según lo que se necesita (...) Tuvimos que aprender un montón de cosas que nunca me enseñaron en la facultad, como integrar sistemas digitales, porque teníamos equipos virtuales, el tema de la ciberseguridad, todas esas cosas... Tuvimos que hacer muchísimos cursos online, y también trabajar con consultores puntuales (...) Lo tributario fue otro dolor de cabeza constante.

Ganamos una licitación de un Ministerio en el que participábamos junto a un equipo argentino y brasileño. Me pasé dos semanas consultando contadores de tres países, ya que teníamos muchas dudas, como por ejemplo: ¿cómo facturo desde Paraguay a Argentina cuando subcontrato en Brasil? ¿Qué impuestos aplican? ¿Qué retenciones? ¿Los derechos de autor de ilustraciones hechas por freelancers de quién son?”. (Registro de campo. Entrevista Aldo, co-fundador de una empresa de servicios digitales. Realizada en Posadas, en marzo de 2025).

Las denominadas “industrias creativas” son aquellos sectores en los cuales la cultura y la creatividad son los insumos para la generación de productos de valor cultural e intelectual. Se encuentran estrechamente vinculadas con la exportación de servicios ya que, mediante la tecnología, pueden como en el ejemplo anterior, ser desarrolladas de manera remota. Las actividades que desarrollan son sumamente diversas, como la generación de contenido audiovisual o digital: música, animaciones, desarrollo de aplicaciones móviles, producción de podcast y streaming, desarrollo de videojuegos, servicios de diseño gráfico, branding y marketing digital entre otros, y operan con modelos de negocios basados en activos intangibles, conocimiento especializado, proyectos temporales y colaboración remota.

En ellas, se puede observar claramente las características de “liquidez” de estas organizaciones, ya que los equipos de trabajo se forman y disuelven según las necesidades de cada proyecto, las jerarquías son horizontales y funcionan de manera temporal para objetivos específicos que se quieren lograr. Además, los espacios de trabajo se redefinen continuamente entre lo físico y lo virtual, dando lugar a un nuevo mercado laboral caracterizado por una flexibilidad extrema y una autonomía profesional, que se potencia por la ausencia de marcos regulatorios específicos.

Podemos destacar que la liquidez organizacional se manifiesta en cuatro dimensiones fundamentales que emergen del análisis empírico realizado: hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua. Cada una de estas dimensiones refleja aspectos específicos de la modernidad líquida, sobre todo si aplicamos esta conceptualización al contexto organizacional post-pandemia.

La Hibridación organizacional (que combina sistemática elementos físicos y virtuales) representa una manifestación concreta de lo que Bauman (2000) denomina la “disolución de las fronteras sólidas”. En la modernidad sólida, las organizaciones

operaban con límites claramente definidos: el espacio de trabajo era físico y delimitado, los horarios eran rígidos y las comunicaciones seguían canales formales preestablecidos. La pandemia forzó una ruptura de estas estructuras sólidas, dando lugar a organizaciones donde, las reuniones bajo modalidad híbrida (en la que algunos participantes están físicamente presentes mientras otros lo hacen sólo virtualmente) ejemplifican esta nueva liquidez estructural. Estas dinámicas si bien responden a adaptaciones técnicas, operan como reconfiguraciones fundamentales de cómo se conceptualiza el espacio organizacional actual.

Por otro lado, Bauman (2000) identifica la aceleración del tiempo como una característica central de la modernidad líquida. En el contexto organizacional, esta aceleración se manifiesta en la necesidad de adaptabilidad estructural constante, lo que se denomina “fluidez organizacional”. Esta fluidez, implica que las organizaciones deben mantener la capacidad de reconfigurarse rápidamente en respuesta a cambios del entorno. Esta característica se volvió crítica durante la pandemia cuando organizaciones que mantuvieron estructuras rígidas enfrentaron serias dificultades de supervivencia mientras que aquellas que desarrollaron la fluidez, lograron adaptarse y prosperar.

Asimismo, el concepto de desterritorialización adquiere particular relevancia en el análisis organizacional post-pandemia, trascendiendo el trabajo remoto para constituirse en una reconfiguración fundamental de cómo las organizaciones conceptualizan y utilizan el espacio. Las empresas post-pandemia operan en lo que podríamos llamar territorios líquidos, es decir espacios organizacionales que se redefinen constantemente según las necesidades operativas.

Con relación a la conectividad continua, que es una dimensión que modifica e interviene en la comprensión del espacio-tiempo y las relaciones sociales del contexto organizacional, esta se ve de manifiesto en la expectativa y capacidad de comunicación permanente que disuelve las fronteras tradicionales entre tiempo de trabajo y tiempo personal.

“Trabajo para tres clientes de distintos países. Mi celular nunca descansa. El domingo pasado estaba cenando con mi familia cuando el cliente de Buenos Aires tuvo una crisis en redes sociales. Dejé todo y empecé a responder desde la mesa, mi mamá se enojó muchísimo, pero si esperaba al lunes, el daño reputacional iba a ser grande. Así que por lo general reviso comentarios a las 7am, hago videollamadas a eso de las 10, programo contenido a las 23hs. Es como que mi jornada nunca termina, y todos estamos muy mal

acostumbrados al feedback rápido. Mi papá trabajó 35 años en un banco: entraba a las 8, salía a las 17, cerraba la puerta y se terminaba. Yo no tengo esa puerta, mi oficina es mi celular, mi computadora, o sea, que siempre está conmigo". (Registro de campo. Entrevista a Marina, Community Manager realizada en Posadas, en marzo de 2025).

La conectividad continua es un fenómeno tecnológico pero también una nueva forma cultural que refleja lo que Baumann (2000) denomina la "tiranía del momento", dada la presión constante de respuesta inmediata y disponibilidad perpetua, esta característica genera tanto oportunidades como tensiones específicas que requieren gestión consciente.

La reducción de la demanda de mano de obra, en un contexto donde las competencias técnicas y tecnológicas adquieren una creciente relevancia, ha propiciado que se incrementen los nuevos trabajadores en modalidades de empleo temporal, informal o autónomo. Es así, como la eficiencia y flexibilidad -características de las organizaciones líquidas- dan lugar a nuevas formas de ocupación que suelen carecer de los beneficios y protecciones asociadas al empleo formal, manifestando las externalizaciones negativas de este nuevo contexto: incremento en la inseguridad laboral, la precarización del trabajo y una mayor vulnerabilidad económica.

La gestión del conocimiento adquiere nueva relevancia cuando el aprendizaje se vuelve continuo y autodirigido. Los profesionales que los asesoran deben desarrollar competencias para gestionar organizaciones donde el conocimiento se actualiza constantemente y los integrantes de los equipos de trabajos, pueden tener acceso a información y herramientas que antes estaban centralizadas en la gerencia.

"Hace diez años, cuando un cliente tenía una duda tributaria, yo era la experta, la que sabía. Hoy me manda WhatsApp diciéndome: "Leí en las redes que puedo deducir gastos de home office. ¿Es cierto?". Ya googleó, ya vio videos en YouTube, ya leyó tres artículos. No me pregunta qué dice la Ley, sino si lo que leyó es correcto (...) el mes pasado un cliente me pidió asesoramiento sobre facturación a Brasil y cuando le estaba explicando, me interrumpió diciéndome: "Eso ya lo leí en AFIP. Necesito que me ayudes con este punto específico". Tenía la normativa en la pantalla, subrayada y con notas. Sabía más que yo en ese momento (...) Ahora en el estudio contraté una asistente de 24 años, la semana pasada me enseñó a automatizar tareas usando IA, algo que aprendió en TikTok. Me costó procesarlo, ella se recibió hace poco, y yo con 20 años de experiencia, aunque intento estar al día con la tecnología, dudo que lo hubiese descubierto por mí misma. Te digo, tuve que cambiar mi rol. Ya no soy guardiana del conocimiento, ahora soy una especie de curadora: ayudo a filtrar qué información es confiable y cómo aplicarla. Y aprendo de mi equipo también. El conocimiento ya no fluye de arriba hacia abajo, fluye horizontal, en red, y es constantemente actualizado". (Registro de campo. Entrevista a Carolina, Contadora pública. Realizada en Posadas, en junio de 2025).

En este contexto, los principios administrativos clásicos se reconfiguran dando lugar a una jerarquía más horizontal y una departamentalización que se basa más en proyectos que en funciones. Esto, da lugar a que se generen tensiones cuando convergen diferentes generaciones de actores laborales (profesionales o no) que ya vienen con metodologías de trabajo diferentes.

Por un lado, las generaciones adultas formadas en entornos presenciales, estructuras jerárquicas y comunicación sincrónica, suelen requerir más tiempo para adaptarse a las herramientas tecnológicas, o incluso muestran resistencias para incorporar los procesos, aun cuando estas reduzcan notablemente los tiempos de trabajo. Estos perfiles (influenciados por el contexto social y educativo en el que se han desarrollado) entienden la presencialidad y el cumplimiento de normas como sinónimo de productividad y cumplimiento de los objetivos laborales.

Las tensiones aparecen principalmente cuando conviven y deben coordinar proyectos económicos con los nativos digitales. Para este grupo de actores la herramienta principal de trabajo y comunicación son las plataformas colaborativas, midiendo la productividad laboral en base a resultados alcanzados, independientemente del lugar o momento en que se realice el trabajo. Estas diferencias generacionales las podemos evidenciar en la gestión cotidiana de los emprendimientos económicos, donde se llevan adelante reuniones híbridas, dado que las generaciones jóvenes optimizan su participación mediante herramientas digitales colaborativas, documentos compartidos en tiempo real y chats paralelos; mientras que otros integrantes priorizan y entienden que es mejor la interacción cara a cara con dinámicas de reunión tradicionales.

Otro ejemplo de estas tensiones, se ven en son los procesos de evaluación y comunicación: mientras las nuevas generaciones incorporan y naturalizan el feedback continuo y horizontal, buscando evidencias al registrar métricas objetivas de desempeño; las generaciones formadas en estructuras más jerárquicas esperan una retroalimentación formal y periódica.

“Lo que me costaba entender era por qué en la empresa había que esperar tanto para una evaluación “seria”. Yo tengo métricas todo el tiempo: cuántas personas vieron mis diseños, cuánto engagement generaron en redes, cuántos clientes convirtieron. Esos números me dicen objetivamente cómo estoy trabajando. No necesito que alguien se sienta conmigo cada seis meses a decirme si soy bueno o no, necesito datos continuos para mejorar”.

(Registro de campo. Entrevista a Marina, Comunity Manager realizada en Posadas, en marzo de 2025).

Para gestionar estas tensiones, las organizaciones actuales incorporan distintas dinámicas de trabajo enfocadas en la integración intergeneracional como mentorías bidireccionales, donde por un lado se transfieren competencias tecnológicas, y por el otro, se trabaja con la experiencia y los conocimientos estratégicos de gestión y resolución de situaciones complejas. Allí, se incorporan espacios de comunicación híbridos que clasifican la información que será transmitida por canales formales, estandarizando el formato y contenido comunicacional. Sumado a esto, se contempla también el soporte y complemento de canales informales y asincrónicos. Finalmente, y quizás el elemento más complejo de estandarizar e incorporar, es el del seguimiento y evaluación de avance o productividad en el trabajo, que se pone en juego en estas tensiones. En este sentido, el factor clave es la conciliación de los indicadores de avance y la retroalimentación entre supervisores y supervisados.

Como podemos ver, uno de los principales desafíos que enfrentan las nuevas organizaciones, es la adaptación a marcos normativos diseñados para estructuras tradicionales y esta brecha, genera complejidades administrativas que requieren competencias específicas para navegar entornos regulatorios ambiguos.

Competencias para un mundo en cambio: desafíos del nuevo entorno laboral

Este contexto da lugar a que los nuevos actores económicos deban desarrollar nuevas competencias, entre las dificultades encontradas durante el trabajo de campo, identificamos principalmente problemas de gestión de equipos virtuales, administración de procesos híbridos, toma de decisiones basada en datos y, gestión de riesgos digitales. La gestión de equipos virtuales, que es definida como la capacidad para liderar y coordinar equipos utilizando herramientas digitales para mantener la cohesión organizacional y la productividad. Aparece como una competencia compleja que integra dimensiones técnicas, interpersonales y estratégicas, y su desarrollo requiere la comprensión de cómo opera la colaboración en entornos desterritorializados, donde la ausencia de indicadores físicos tradicionales, demanda nuevas formas de construir cohesión grupal y dirección organizacional.

“Coordino un equipo de siete personas que no se conocen en persona: diseñadores en Córdoba y Asunción, copywriter en Montevideo, community manager en Porto Alegre. Al principio pensé que sería fácil: agendar una videollamada semanal y listo. Me di cuenta muy rápido que estaba equivocada. En la primera reunión, tres personas tenían cámara apagada, nadie participaba, respondían con monosílabos. Después me enteré que dos del equipo tenían problemas por una superposición de tareas pero no lo mencionaron en la reunión. No había cohesión, solo había personas cumpliendo tareas aisladas. Tuve que aprender a leer señales virtuales, quién participa menos en los chats, quién entrega tarde sistemáticamente, quién tiene dudas pero no pregunta, así que implementé “café virtuales” de 15 minutos sin agenda de trabajo, solo para charlar, ahí celebramos logros pequeños, pero después establecí reuniones individuales mensuales donde les pregunto explícitamente qué pasa con los equipos. Lo más difícil fue construir confianza sin presencia física. Pero eso no pasa solo, hay que generarlo activamente”. (Registro de campo. Entrevista a Ana Coordinadora de proyectos en una agencia de marketing. Realizada en Posadas, en junio de 2025).

La administración de procesos híbridos, apareció como otra de las dificultades que los entrevistados plantean. La habilidad para diseñar y gestionar procesos que combinan elementos físicos y digitales, optimizando tanto la eficiencia operativa como la experiencia del usuario, aparecía como una dimensión compleja, ya que ello requiere de la capacidad para diseñar procesos que maximicen las ventajas específicas de cada modalidad, mientras deben bregar por la minimización de las fricciones derivadas de la integración:

“Vendemos ropa en tres locales físicos y por e-commerce. El caos era constante al principio. Si un cliente compraba online algo que mostraba como en “stock disponible” pero ya se había vendido en el local físico esa mañana, o alguien compraba en tienda y preguntaba “¿pueden enviármelo?” le decíamos que no, que “online es otro sistema”. Hubo que rediseñar todo el proceso de inventario integrando lo físico y lo digital. Ahora tenemos stock unificado en tiempo real: si se vende una remera en el local de Posadas, instantáneamente se actualiza en el e-commerce. Los vendedores de tienda, tienen tablets donde ven todo el catálogo online: si un cliente busca un talle que no tenemos en ese local, le muestran opciones en otras sucursales o en depósito, y le envían al cliente a domicilio sin costo. Igual lo más difícil de todo esto, fue capacitar al equipo. Los vendedores de toda la vida, se resistían a usar tablets. Hubo que mostrarles que la tablet no reemplazaba la interacción, y que incluso pueden ofrecer más opciones, cerrar ventas que antes perdían, acceder al historial de compras del cliente para personalizar recomendaciones, todas esas cosas”. (Registro de campo. Entrevista a Marcos, empresario local. Realizada en Posadas, en junio de 2025).

Por otra parte, la toma de decisiones basada en datos fue algo que debieron aprender. Basarse en la utilización analítica de datos en tiempo real para tomar e informar decisiones administrativas y de gestión, incluyendo la interpretación de métricas digitales fue un gran desafío. Para ello, resultó fundamental desarrollar el “criterio analítico”, es decir, la capacidad para discernir qué datos son relevantes para

cada decisión específica, cómo interpretar correctamente las correlaciones y patrones identificados y cuándo complementar el análisis cuantitativo con juicio cualitativo.

“Asesoramos a 40 clientes. Antes, cuando un cliente preguntaba “¿me conviene contratar otro empleado o seguir con monotributistas?”, yo respondía basándome en intuición y experiencia: “mirá, generalmente cuando facturás X te conviene..”. Era impreciso. Ahora tengo un dashboard con datos de todos mis clientes (anonimizados): puedo ver correlaciones entre facturación, estructura de costos, carga impositiva y rentabilidad. Cuando ese mismo cliente pregunta, abro el sistema, filtro empresas de su rubro y tamaño, y le muestro: “mirá, tengo 12 clientes similares a vos. Los 7 que mantuvieron monotributistas tienen márgenes promedio de 18%, los 5 que contrataron empleados tienen 23% pero con menos variabilidad mensual”. Igual los datos solos no alcanzan. Hace tres meses un cliente de servicios digitales me mostraba métricas excelentes: facturación creciendo 15% mensual, rentabilidad del 30%. Los números decían “todo perfecto”. Pero en una reunión presencial noté que estaba agotado, trabajando 14 horas diarias. Los datos no capturaban que el crecimiento era insostenible humanamente. Hay que saber entender que lo crucial es saber qué preguntarle a los datos”. (Registro de campo. Daniela, asesora en estudio contable de Carolina. Realizada en Posadas, en junio de 2025).

Finalmente, la gestión de riesgos digitales es un tema que preocupa a todos estos actores, al ser la capacidad para identificar, evaluar y mitigar riesgos específicos del entorno digital, incluyen temas tan complejos como la ciberseguridad, la volatilidad regulatoria y la dependencia tecnológica. El desarrollo de esta competencia integra el monitoreo continuo (con sistemas automatizados de detección de anomalías), evaluación rápida (protocolos para valorar rápidamente la severidad de amenazas detectadas) y respuesta adaptativa (que refieren a capacidades organizacionales para implementar contramedidas efectivas con recursos limitados).

“Hace un año sufrimos un intento de secuestro de datos: un empleado abrió un email falso que parecía de AFIP. Por suerte teníamos un antivirus que lo bloqueó, pero fue una alerta. Así que comenzamos a implementar un sistema de monitoreo continuo: recibimos alertas automáticas si alguien intenta acceder al sistema desde una ubicación inusual, si se descargan volúmenes anormales de archivos, o si hay intentos de login fallidos repetidos. El mes pasado a las 3am sonó una alerta: alguien intentaba acceder con las credenciales de nuestra asistente, desde una IP de Rumania. Bloqueamos inmediatamente, cambiamos contraseñas, y descubrimos que habían hackeado su email personal que usaba la misma clave. Es un tema el de la dependencia tecnológica: todas nuestras operaciones dependen de internet y sistemas en la nube”. (Registro de campo. Cinthia. Empresaria local. Realizada en Posadas, en junio de 2025).

Como vimos en estos ejemplos, el desarrollo de estas competencias demanda una reconfiguración en la formación de los profesionales que asesoran a estas empresas, debiendo contemplar la integración del desarrollo de habilidades que le permitan afrontar el nuevo entorno organizacional híbrido, con proyectos colaborativos.

Por otro lado, los modelos de control tradicionales, basados en supervisión directa y métricas de presencia, resultan inadecuados para organizaciones digitales. Los profesionales que asesoran, deben desarrollar modelos de control adaptativo que enfatizen resultados sobre procesos, y que utilicen métricas digitales para monitorear productividad y calidad.

Como vimos hasta aquí, estos modelos requieren el desarrollo de indicadores de desempeño específicos para trabajo virtual, sistemas de feedback continuo y mecanismos de ajuste en tiempo real. La implementación efectiva de control adaptativo representa uno de los principales desafíos de la era digital, por lo que entendemos que la superación de estas barreras requiere un abordaje multidimensional que articule políticas públicas de innovación, reformas normativas adaptadas a las realidades del trabajo digital, y estrategias de desarrollo de competencias que preparen a profesionales y organizaciones para operar efectivamente en entornos caracterizados por la hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua.

A partir de estas incipientes reflexiones, es que desde el equipo de trabajo del OTRAF, se propone avanzar en una agenda de investigación que profundice en las especificidades de los contextos fronterizos y periféricos, aportando evidencia empírica para la formulación de políticas que potencien las industrias creativas como vectores de desarrollo económico y social sustentable.

Consideraciones finales

La transformación digital acelerada tras el aislamiento social que produjo la pandemia COVID-19 ha reconfigurado fundamentalmente el panorama económico y organizacional de las empresas que pertenecen al sector de las industrias creativas, demandando una revisión en los marcos teóricos y prácticos desde los que operan los profesionales que las asesoran. Los hallazgos incipientes de este trabajo, intentan evidenciar a través de los testimonios recabados en campo y que aquí usamos como ejemplo ilustrador de la teoría, que estamos transitando hacia un nuevo paradigma organizacional caracterizado por la hibridación, fluidez, desterritorialización y

conectividad continua, dando cuenta de que cada una de estas dimensiones, requieren competencias profesionales específicas para su gestión efectiva.

La convergencia entre nativos digitales y profesionales formados en entornos tradicionales ha generado tensiones productivas que, bien gestionadas, pueden potenciar la innovación organizacional. Las mentorías bidireccionales, los sistemas de comunicación híbridos y los modelos de evaluación adaptativos, están surgiendo como estrategias efectivas para capitalizar las fortalezas de ambas generaciones. Sin embargo, este proceso requiere estructuras organizacionales flexibles que faciliten la integración intergeneracional.

El análisis evidencia que las organizaciones exitosas son aquellas que han logrado equilibrar la eficiencia operativa con la flexibilidad adaptativa, desarrollando sistemas de información que soporten estructuras fluidas y procesos adaptativos. Esta transformación no es meramente tecnológica, sino que implica una reconfiguración cultural profunda que redefine conceptos fundamentales como productividad, control y evaluación de desempeño.

Por otro lado, si se analiza del contexto normativo, queda de manifiesto una brecha crítica entre la velocidad de innovación tecnológica y la actualización regulatoria. De acuerdo con ello, los profesionales se ven obligados a desarrollar competencias específicas para navegar entornos de incertidumbre, lo que incluye la capacidad de tomar decisiones operativas en contextos normativos ambiguos y ajustar rápidamente procesos organizacionales ante los cambios que van acaeciendo.

Esta situación genera particulares complejidades para sectores emergentes como las industrias creativas y servicios digitales, que operan con modelos de negocio basados en activos intangibles, proyectos temporales y colaboración remota. Estos sectores demandan marcos de gestión que prioricen la flexibilidad y adaptabilidad sobre la estabilidad tradicional, requiriendo la comprensión de las dinámicas digitales y de las implicaciones regulatorias por parte de los profesionales que los asesoran.

Los modelos de control adaptativo emergen como una necesidad imperativa para organizaciones digitales. Éstos, enfatizan resultados sobre procesos, utilizan métricas digitales para supervisar productividad y calidad e implementan sistemas de

feedback continuo con mecanismos de ajustes en tiempo real. La transición de modelos de supervisión directa hacia el control por resultados, representa uno de los cambios más significativos en la gestión organizacional contemporánea.

Las nuevas competencias identificadas (gestión de equipos virtuales, administración de procesos híbridos, toma de decisiones basada en datos y gestión de riesgos digitales) no son complementarias a las competencias tradicionales, sino que representan una reconfiguración fundamental en lo que significa ser un profesional competente en la actualidad.

Por otra parte, la precarización laboral emergente en sectores digitales plantea desafíos éticos y sociales que requieren atención prioritaria. El incremento de trabajadores en modalidades temporal, informal o autónoma, si bien ofrece flexibilidad, también genera inseguridad laboral y vulnerabilidad económica. Los profesionales en ciencias económicas tienen la responsabilidad de contribuir al diseño de modelos organizacionales que equilibren flexibilidad con protección social.

Por otra parte, la formación de individuos más solitarios como resultado de la educación virtual masiva plantea interrogantes sobre el futuro de la colaboración y la cohesión social en el ámbito laboral. Las organizaciones deben desarrollar estrategias específicas para fomentar la integración y colaboración entre equipos que naturalizan el trabajo individual y remoto.

La transformación digital no es únicamente un desafío tecnológico, sino una oportunidad para repensar fundamentalmente cómo organizamos el trabajo, gestionamos las capacidades y creamos valor en una sociedad atravesada por la digitalización, y aquellos profesionales que desarrollen estas competencias emergentes, para asesorar a sus clientes, estarán mejor posicionados para liderar organizaciones exitosas y contribuir a un desarrollo económico más inclusivo y sostenible.

La gestión efectiva de organizaciones actuales trasciende la competitividad empresarial para convertirse en un factor clave de cara al futuro, debiendo asumir la responsabilidad de liderar esta transformación, aplicando principios de responsabilidad social empresarial y gestión sostenible en el diseño de las nuevas organizaciones.

La velocidad del cambio tecnológico y social demanda de profesionales con una actitud de aprendizaje continuo y adaptación constante, y solo aquellos que logren integrar competencias tecnológicas con criterio profesional sólido y perspectiva ética, podrán contribuir efectivamente a la construcción de organizaciones que respondan a los nuevos desafíos de este contexto.

Con este trabajo, se pretende constituir un paso inicial en la comprensión de las transformaciones organizacionales del momento, aunque sabemos que se requiere profundizar en estos hallazgos, para poder así desarrollar herramientas prácticas que permitan superar las complejidades del nuevo entorno en el que trabajamos.

Referencias

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidad Líquida**. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica. 2000.

CAPASSO, Anabel. **Transformación digital y nuevas actividades económicas: Retos y oportunidades para las generaciones jóvenes en el marco tributario actual**. En: COSSI, Carla; COSTA MARTINS, Tiago y DA SILVA OLIVEIRA, Victor (coord.). Políticas para la industria creativa y el desarrollo en la frontera de Brasil y Argentina. Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico - CNPq - Gobierno Federal de Brasil. 2025.

COSSI, Carla. **Creatividad en el capitalismo digital: precarización, subjetividad y concentración de poder en la industria cultural**. En: COSTA MARTINS, Tiago y DA SILVA OLIVEIRA, Víctor (coord.). Políticas para la industria creativa y el desarrollo en la frontera de Brasil y Argentina. Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico - CNPq - Gobierno Federal de Brasil. 2025.

DRUCKER, Peter F. **La gerencia en la sociedad futura**. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.

FOUCAULT, Michael. **Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión**. Siglo XXI Editores. 1977.

GÓMEZ, Jorge y COSSI, Carla. **El trabajo en sus encrucijadas. Debates teóricos y epistemológicos de referencia**. OTRAF. Inédito. 2025.

MINTZBERG, Henry. **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona: Ariel, 1984.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico**. Buenos Aires: Granica, 1999.

ZUBOFF, S. **La era del capitalismo de la vigilancia**. Editorial Paidós. 2019.

Recebido: 18/10/2025 Publicado: 18/12/2025

Editor Geral: Dr. Eliseu Pereira de Brito