

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

El trabajo del futuro en empresas de servicios del ámbito privado radicadas en CABA y Gran Buenos Aires.

---

AUTOR: CAROLINA PAULA PUENTES

  
CAROLINA PUENTES.

DIRECTOR: VIRGINIA BORRAJO

  
VIRGINIA BORRAJO

MARZO 2021

---

**Dedicatoria**

Dedicado a toda la comunidad de recursos humanos, especialmente a aquellos destinados a trabajar en esta transición hacia el trabajo del futuro.

## **Agradecimientos**

A mis padres, por haberme apoyado y acompañado en cada paso y decisión que tomé.

A mi hermana, por enseñarme a luchar por lo quiero sin rendirme.

A mi novio, por su eterna paciencia y colaboración para que pueda seguir cumpliendo cada uno de mis objetivos.

## Resumen

La presente tesis consiste en un análisis respecto a cómo los distintos cambios tecnológicos que se suceden día tras día obligan a las organizaciones y a sus trabajadores a adaptarse, a modificar su forma de trabajo, a reconvertirse. Partiendo de los estudios globales de tendencias de mercado, relacionados al trabajo del futuro, se busca entender si efectivamente las grandes empresas de servicios de tecnología y comunicaciones, pertenecientes al ámbito privado de CABA y Gran Bs As, están implementando acciones alineadas a la preparación para el trabajo del futuro. Se parte de la hipótesis de que se esperaría que este tipo de industria sea líder en la implementación de estas tendencias, por ser la tecnología parte de su *core business*.

Debido a la gran diversidad y heterogeneidad existente dentro de la industria seleccionada, este trabajo se focalizó específicamente en el análisis de cinco empresas en particular, que comparten la característica de ser líderes de mercado. Estas empresas son: Telecom, Telefónica, Claro, Directv, Mercado Libre, Globant y Despegar. Se trabajó con una encuesta dirigida a empleados de recursos humanos pertenecientes a dichas organizaciones, y los resultados fueron analizados tanto a nivel general, como también comparando las respuestas de las empresas de telecomunicaciones respecto a las del resto de las empresas mencionadas, siendo que estas últimas presentan la característica particular de haber sido consideradas empresas unicornios.

En líneas generales se observó que la población de recursos humanos se encuentra informada y trabajando en varias tendencias relacionadas al trabajo del futuro, principalmente en lo relativo a capacitaciones en nuevas competencias, implementación de metodologías ágiles, búsqueda de mayores formas de automatización, modalidades de trabajo a distancia y la promoción de mayores dosis de flexibilidad, agilidad y autonomía. El desafío principal, mencionado por esta población, consiste en trabajar en lo referente a la integración de equipos diversos y multidisciplinarios, seguido por lo relativo al rediseño de puestos y las reorganizaciones, la identificación de la brecha existente entre las habilidades y competencias actuales y las requeridas para el trabajo del futuro, con su consecuente capacitación.

Si bien este estudio se focaliza en cinco empresas en particular, se espera que sirva para continuar concientizando, informando e inspirando a empresas menos avanzadas en

esta temática a adentrarse en las profundidades de lo desconocido, prepararse para las nuevas exigencias y necesidades del trabajo del futuro a fin de poder transitar exitosamente la transición.

**Palabras Clave**

Recursos humanos, trabajo del futuro, tendencias

## ÍNDICE

Capítulo I.....	1
Introducción .....	1
Situación Problemática .....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación – Relevancia.....	4
Viabilidad.....	5
Capítulo II.....	7
Marco Teórico.....	7
El trabajo .....	7
Concepciones históricas sobre el trabajo .....	8
Las revoluciones en el trabajo.....	10
La organización .....	13
De la empresa tradicional a la empresa emergente .....	14
Globalización y tecnología.....	17
Mundo VICA.....	18
Las generaciones y su impacto en el mundo laboral .....	20
Estado del Arte.....	24
Capítulo III .....	28
Estructura Metodológica.....	28
Tipo de diseño.....	28
Metodología.....	28
Fuentes.....	28

Unidad de análisis. ....	29
Capítulo IV .....	30
Desarrollo.....	30
Economía digital, empresas digitales. ....	30
Resultados globales: Encuestas e informes estadísticos. ....	33
Desarrollo de nuevas habilidades y competencias. ....	34
La automatización.....	36
Fuerza de trabajo alternativa.....	39
El aspecto social de las organizaciones. ....	43
Resultados Locales: Estudio de campo. ....	46
Empresas participantes .....	47
Metodología para el análisis de resultados .....	49
Creencias básicas.....	50
Principales tendencias.....	54
Pandemia, COVID-19 .....	65
La Aceleración de la Llegada del Trabajo del Futuro. ....	67
Conclusiones .....	69
Referencias Bibliográficas .....	77
Anexos .....	80
Cuestionario .....	80
Respuestas al cuestionario.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Informes Analizados</i> .....	33
Tabla 2. <i>Empresas Participantes</i> .....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Quiebre Generacional</i> .....	23
Gráfico 2. <i>Objetivo de la incorporación de inteligencia artificial</i> .....	37
Gráfico 3. <i>Impacto de la incorporación de inteligencia artificial</i> .....	37
Gráfico 4. <i>Los trabajadores independientes y eventuales replazarán a los de tiempo completo</i> .....	41
Gráfico 5. <i>Modelo de múltiples partes interesadas</i> .....	43
Gráfico 6. <i>Modelo de propósito-cultura-métricas</i> .....	45
Gráfico 7. <i>¿Escuchaste hablar sobre el trabajo del futuro?</i> .....	50
Gráfico 8. <i>¿Cuál de las siguientes opciones te parece más factible en función del continuo avance tecnológico?</i> .....	51
Gráfico 9. <i>¿Crees que tu puesto de trabajo puede llegar a desaparecer en los próximos años a causa del avance de la inteligencia artificial y la automatización?</i> .....	52
Gráfico 10. <i>¿Qué desafíos crees que el área de recursos humanos tendrá que enfrentar en función del creciente avance tecnológico?</i> .....	53
Gráfico 11. <i>¿Crees que tu organización está tomando medidas para preparar a sus empleados para el trabajo del futuro?</i> .....	53
Gráfico 12. <i>En tu organización, ¿Se han eliminado puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?</i> .....	54

Gráfico 13. <i>En tu organización, ¿Se han rediseñado las tareas y/u objetivos de puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?</i> .....	54
Gráfico 14. <i>En tu organización, ¿Se han creado nuevos puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?</i> .....	55
Gráfico 15. <i>En tu organización, ¿Están trabajando con alguna de las siguientes formas de automatización?</i> .....	55
Gráfico 16. <i>En tu organización, ¿Están trabajando con algún tipo de metodología ágil?</i> 56	
Gráfico 17. <i>¿Qué tipo de modalidades de contratación se utilizan en tu organización?</i> ...	57
Gráfico 18. <i>¿Cuáles de las siguientes modalidades de trabajo se utilizan normalmente en tu organización?</i> .....	58
Gráfico 19. <i>¿Cómo definirías la estructura organizacional de la empresa en la que trabajas?</i> .....	58
Gráfico 20. <i>¿Cómo definirías el proceso de toma de decisiones en tu organización?</i> .....	59
Gráfico 21. <i>¿Consideras que tu organización busca promover la innovación y la creatividad de sus colaboradores?</i> .....	60
Gráfico 22. <i>¿Cuáles de las siguientes características definen mejor el clima de trabajo de tu organización?</i> .....	60
Gráfico 23. <i>¿Cuál de las siguientes prácticas forma parte de la realidad de la organización en la que te encuentras?</i> .....	61
Gráfico 24. <i>¿Cuál de las siguientes opciones representa la realidad de tu organización?</i>	61

Gráfico 25. <i>¿Se realizaron, o están planificando realizar, capacitaciones en alguna de las siguientes competencias? .....</i>	62
Gráfico 26. <i>¿Tu organización cuenta con algún plan de incentivos o reconocimiento para aquellos que adquieran nuevas habilidades o competencias? .....</i>	63
Gráfico 27. <i>Selecciona los beneficios que aplican a tu organización.....</i>	64
Gráfico 28. <i>¿Cuáles de las siguientes opciones aplican a tu lugar de trabajo? Espacios de trabajo abiertos .....</i>	64
Gráfico 29. <i>¿Cuáles de las siguientes opciones aplican a tu lugar de trabajo? Lugares de esparcimiento y/o entretenimiento.....</i>	65
Gráfico 30. <i>¿Consideras que la pandemia COVID-19 fomentó a que tu organización implemente acciones relacionadas al trabajo del futuro? .....</i>	66
Gráfico 31. <i>¿Crees que cuando la situación se normalice dichas acciones se mantendrán o volverán a su estado original? .....</i>	67

## CAPÍTULO I

### Introducción

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de lo que se conoce como el trabajo del futuro. Se trata de una temática bastante reciente pero que cada día genera más discusiones, análisis y controversias alrededor del mundo. Si bien el trabajo del futuro impacta a todos los rubros e industrias, este trabajo busca analizar más específicamente la industria que por excelencia se esperaría que sea pionera al respecto, las empresas de servicio de tecnología y comunicaciones. Debido justamente a que estas empresas cuentan con la tecnología como base de su negocio, como corazón de su industria, es que esta investigación buscará entender que tendencias y prácticas de mercado, relacionadas al futuro del trabajo, se encuentran presentes en las mismas.

A lo largo del marco teórico se analizarán distintos conceptos que serán un punto de partida y de referencia para el avance de esta investigación. Entre ellos, se analizará el concepto de organización como sistema abierto y dinámico, la evolución de la significación del trabajo a lo largo del tiempo, las distintas revoluciones industriales que tuvieron lugar en la historia, la transición de la empresa tradicional a la empresa emergente, lo relativo al impacto de la globalización y el avance tecnológico, las nuevas generaciones en el mercado laboral y el contexto VICA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo) en el que nos encontramos insertos. Con posterioridad, en el estado del arte, se mencionarán algunos de los estudios e informes más recientes y destacados relacionados a esta temática.

Durante el desarrollo de esta investigación se analizarán distintos análisis, informes, y encuestas realizadas por universidades y consultoras reconocidas a nivel internacional, que nos brindarán un contexto más amplio y general respecto a las principales prácticas y tendencias asociadas al trabajo del futuro. Posteriormente, y en base a la información obtenida, se realizará una encuesta a distintos trabajadores del sector de recursos humanos, pertenecientes a empresas del rubro de servicios de tecnología y comunicaciones del ámbito privado de CABA y Gran Bs As, para entender en qué medida esas prácticas y tendencias ya se encuentran presentes en esta industria y localidad. Siendo que el mercado de tecnología de la información es tan amplio y diverso, se trabajará con un grupo específico de empresas para llevar a cabo dicho relevamiento. Se trata de las cuatro empresas de telecomunicaciones, o comunicaciones tecnológicas, más grandes de la Argentina, y de tres empresas de tecnología que presentan la

particularidad de formar parte de lo que se conoce como el club de los unicornios argentinos. Todas estas empresas comparten la característica de ser líderes de mercado, prestar servicios en más de un país y contar con una nómina global de no menos de 3.500 empleados. Las empresas de telecomunicaciones son Telecom, Telefónica, Claro y Directv, mientras que las empresas unicornios de servicios de tecnología seleccionadas para este estudio son Mercado Libre, Globant y Despegar. La selección de estas empresas en particular se debe a que, en el caso del rubro de telecomunicaciones, dichas empresas son las más grandes e importantes de la Argentina, esperando que por ello que sean líderes en prácticas innovadoras y tecnológicas. En el caso de las otras empresas de tecnología, su elección se debe a que, además de ser líderes de mercado, presentan la característica de ser consideradas empresas unicornios, es decir, de ser *startups* que lograron en poco tiempo alcanzar una valuación de más de mil millones de dólares. Son empresas emblemáticas de los negocios digitales en la Argentina, admiradas globalmente y asociadas automáticamente en el imaginario colectivo con la innovación y el dinamismo.

Para finalizar el presente trabajo, se analizarán el conjunto de datos obtenidos para poder concluir en entender cuáles son las prácticas y tendencias relacionadas al trabajo del futuro que efectivamente se están implementando en las empresas objetivo, así como vislumbrar cuales son los principales desafíos a los que se enfrentan. Se espera poder entender el grado de importancia que se le está dando a la temática en estas empresas, que se esperaría que sean modelos a seguir, y el grado de alineación con tendencias globales relacionadas al trabajo del futuro. Adicionalmente, considerando la contemporaneidad de la temática, también se espera arribar a nuevos interrogantes que puedan ser el punto de partida para nuevas investigaciones.

### **Situación Problemática**

Las compañías de hoy se enfrentan diariamente a múltiples y cada vez más diversos desafíos. Vivimos en lo que se conoce como un mundo VICA, un mundo volátil, incierto, cambiante y ambiguo. La globalización y la inminente revolución tecnológica son las piezas centrales de este contexto tan turbulento e impredecible en el que nos encontramos. La velocidad de los cambios que afrontamos está revolucionando el mercado y la forma de trabajar, nos enfrentamos a lo que algunos llaman los inicios de la cuarta revolución industrial. Hoy más que nunca, los líderes de las organizaciones se ven obligados a repensar

constantemente los planes y estrategias de negocio, a mantenerse flexibles y ágiles, a adaptarse a las nuevas realidades. Una empresa pasiva y estática, una empresa que no cambia, es una empresa que definitivamente no logrará perdurar en el tiempo.

Ante esta situación, es inevitable pensar que el talento humano también debe cambiar, no podemos pretender seguir trabajando igual que en el pasado. Nuevas herramientas y maquinarias se pondrán a disposición que exigirán un nivel de conocimiento, capacidades y competencias completamente diferentes a las de la actualidad. Aquí es donde entra en juego el papel de recursos humanos, quien no solamente tiene que acompañar al negocio en los cambios, sino que además debe entender cuáles serán las competencias y conocimientos necesarios para el futuro, cuál será el impacto que ese futuro generará en la forma de trabajar. Es principalmente recursos humanos quien se enfrenta al desafío de revolucionar al talento humano actual, de convertir a la fuerza de trabajo según las necesidades y exigencias de lo que hoy se conoce como el trabajo del futuro. Pero ¿Cuáles serán las características del trabajo del futuro? ¿Qué nuevos desafíos traerá para las organizaciones? ¿Qué prácticas y estrategias se están poniendo en juego hoy en día para prepararnos para el trabajo del futuro? Estos son solo algunos de los interrogantes que emergen al abordar esta temática y que trataremos de resolver.

Dicho esto, la pregunta problema que será el corazón del presente trabajo es ¿Cuáles son las principales prácticas de mercado que las organizaciones están gestionando para alinearse a las exigencias del trabajo del futuro?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Identificar cuáles son las principales acciones alineadas al trabajo del futuro que, desde la óptica de recursos humanos, se llevan a cabo en empresas de servicios de tecnología y comunicaciones pertenecientes al ámbito privado de CABA y Gran Bs As. Este objetivo se analizará específicamente en un grupo determinado de empresas que fueron seleccionadas por el investigador por su buen renombre, penetración en el mercado y liderazgo.

### **Objetivos específicos.**

1. Describir las principales características del trabajo del futuro.

2. Identificar los desafíos fundamentales que el trabajo del futuro representa para la gestión del talento actual.
3. Describir algunas de las principales tendencias de mercado que existen en relación con la preparación para el trabajo del futuro, según las empresas objetivo de este estudio.
4. Explorar cuáles serán las principales competencias requeridas para el trabajo del futuro, según las empresas objetivo de este estudio.
5. Explorar si se observan diferencias significativas entre las tendencias presentes en las empresas de telecomunicaciones y las empresas unicornios de servicios de tecnología consideradas para este estudio.

### **Justificación – Relevancia**

El trabajo del futuro es sin dudas un tema del cual hoy todos hablan, es un tema de prioridad en la agenda de recursos humanos, el mismo se hace presente en una gran cantidad de foros, congresos y artículos de alcance global. Existe actualmente una gran preocupación debido a la creciente incertidumbre acerca de qué pasará en ese futuro, cada vez más cercano, en el que existe la fantasía colectiva de que las máquinas remplazarán al hombre. Recursos humanos es uno de los principales impactados por esta temática, no solo por ser quien deberá acompañar al negocio y conseguir al talento con las capacidades y competencias adecuadas, sino porque además deberá guiar a los actuales colaboradores en el proceso de transición, ayudarlos a adquirir las habilidades y competencias necesarias para poder ser exitosos en el futuro.

Si no le damos la debida importancia a esta temática, si no nos detenemos a pensar en los impactos que tendrán los cambios y revoluciones en los que nos encontramos insertos, si no nos detenemos a analizar que debemos hacer para ayudar a nuestra gente a que pueda acompañarnos en el cambio, muchos trabajadores podrían quedar en el camino. Es justamente recursos humanos quien debe fomentar el interés por esta temática, incentivar a otros profesionales a que se animen a adentrarse en las profundidades de lo desconocido e incierto que representa la misma. Es recursos humanos quien debe comunicar, informar y capacitar sobre los avances y descubrimientos del trabajo del futuro, sobre la importancia de estar actualizados e interiorizados respecto a sus implicancias. El éxito presente puede parecer muy reconfortante y tentar a los líderes a mantenerse en la zona de confort, en lo conocido, en

aquello que ya ha demostrado ser exitoso. Sin embargo, la historia ya ha demostrado que esto no conduce al éxito sostenido, que en tiempos de revoluciones hay que estar listos para los cambios rápidos.

El presente trabajo busca aumentar el conocimiento sobre las tendencias y estrategias utilizadas para gestionar el talento humano y acompañarlo en la transición hacia el trabajo del futuro. Busca también colaborar en lo que respecta a la educación de otros profesionales que puedan estar interesados en la temática, así como fomentar el interés sobre la misma. La selección de la industria de servicios de tecnología y comunicaciones como objeto de estudio, se debe a que se trata de un sector cuyo *core* es justamente la tecnología, y por tanto se esperaría encontrar una mayor cantidad de prácticas relacionadas al trabajo del futuro que puedan ser fuente de inspiración. Asimismo, dentro de esta industria, se seleccionaron empresas que se caracterizan por su liderazgo, empresas reconocidas mundialmente, con una fuerte penetración en el mercado.

Se espera que esta investigación sirva para concientizar a los líderes de las organizaciones respecto a la importancia de empezar a trabajar en esta temática, que sirva a las organizaciones para entender si realmente están asumiendo un rol activo en esta (r)evolución. Adicionalmente se espera que los resultados de esta investigación, así como las tendencias relevadas en el presente trabajo, puedan resultar de utilidad e inspiración para aquellas empresas que empiezan a incursionar o interesarse en la temática, pero que desconocen cómo comenzar a accionar al respecto. Finalmente, dada su importancia e impacto, a través de este trabajo se busca continuar dando visibilidad y fomentando la proliferación de diversos estudios e investigaciones. Siendo que el trabajo del futuro afecta a la totalidad de la población, se requiere de un accionar directo por parte de diversos actores para poder lograr una transición exitosa.

## **Viabilidad**

Para la realización de esta investigación se trabajará principalmente con artículos y reportes cualitativos y estadísticos sobre tendencias de mercado, generados por universidades y consultoras especializadas. Adicionalmente se realizarán encuestas a trabajadores del sector de recursos humanos de empresas de servicios de tecnología y comunicaciones, pertenecientes al ámbito privado de CABA y Gran Buenos Aires. Particularmente se trabajará con un grupo específico de empresas para llevar a cabo dicho relevamiento: las cuatro empresas de

telecomunicaciones, o comunicaciones tecnológicas, más grandes de la Argentina, Telecom, Telefónica, Claro y Directv; y tres de las cinco empresas de tecnología de la información que forman parte de lo que se conoce como el club de los unicornios argentinos. Dicha encuesta será difundida a través de empleados que se encuentran trabajando actualmente en las organizaciones seleccionadas, y a través de la red social Linked In.

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

#### El trabajo

Al buscar la definición del término trabajar en la Real Academia Española nos encontramos con múltiples y variadas definiciones. Si combinamos algunas de ellas podemos decir que el trabajo hace referencia a una ocupación, a una actividad física o intelectual, que implica ejercer un oficio o profesión obteniendo, en algunos casos, una remuneración a cambio. Pero también nos encontramos con otras definiciones que mencionan la existencia de un esfuerzo por conseguir algo, un daño o incluso una mortificación. Si analizamos el término etimológicamente, entendemos que el mismo tiene un significado completamente negativo, el mismo proviene del latín, *tripaliāre*, cuyo significado es torturar (Gomez, 2004; Melamed, 2017; Real Academia Española, 2019).

Desde el punto de vista teórico existen diversas definiciones para el término trabajo, Peiró y Prieto (1996) las dividen entre aquellas que resaltan la satisfacción extrínseca y aquellas que resaltan la satisfacción intrínseca. Dentro del primer grupo, el trabajo es considerado una actividad completamente intencional que no es un fin en sí mismo, sino que es utilizado como herramienta para obtener algo a cambio. Respecto al tipo de beneficios que se obtienen del trabajo, es decir, respecto al fin u objetivo del trabajo, también existen distintas posturas. Los autores resaltan dos grandes subgrupos, quienes entienden el beneficio en términos económicos, y quienes lo entienden en función de los bienes y servicios que se le brinda a la sociedad. Y, por otro lado, están aquellas definiciones que resaltan la satisfacción de carácter intrínseco, en estas posturas se entiende que el trabajo es un fin en sí mismo y brinda las condiciones adecuadas para mantener un nivel de bienestar psíquico y físico. Por su parte Peiró desarrolló una definición que ofrece una mirada más integradora, abarcando los distintos aspectos y dimensiones del trabajo:

Aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros

diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. (Peiró y Prieto, 1996, p.38)

Para estos autores el trabajo ocupa un rol central en la vida del hombre, no solo por el tiempo que se le dedica a esta actividad específicamente, sino también por el tiempo que se invierte en lo relativo a la educación y la formación, cuyo objetivo principal no es más que la preparación para conseguir un trabajo. Pero adicionalmente, el trabajo también cumple distintas funciones psicosociales que resultan de vital importancia para la vida del hombre. Dentro de estas funciones se destaca la función integrativa, también llamada significativa, que hace alusión a que el trabajo es fuente de autoestima, le otorga al hombre un propósito, la posibilidad de ser creativo y sentirse realizado. El trabajo es también una fuente de identidad, de interacciones y vínculos sociales, el mismo otorga un estatus y prestigio en función de sus estratos y categorías. Es también un canal de transmisión de creencias, costumbres y normas, es un elemento socializador. Por supuesto el trabajo tiene además una función económica, relacionada a la supervivencia e independencia. El trabajo estructura el tiempo y obliga al hombre a mantenerse ocupado en una actividad con un propósito definido, en la cual tiene un cierto grado de poder y control sobre determinadas tareas, objetos o personas. Este brinda la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y ponerlas en práctica en un ambiente que brinda ciertas comodidades en torno a condiciones de seguridad e higiene. Todas estas cuestiones forman parte de las funciones que cumple el trabajo, siempre y cuando se trate de un trabajo funcional. Por el contrario, cuando el mismo consiste en la realización de tareas monótonas y repetitivas que no potencian la autonomía, estos autores consideran que se trata de un trabajo disfuncional y deshumanizante, que conlleva consecuencias completamente negativas para el hombre, contrarias a lo hasta aquí mencionado (Peiró Silla & Prieto Alonso, 1996).

### **Concepciones históricas sobre el trabajo**

La concepción del trabajo jamás fue una verdad única y consensuada, desde los inicios de los tiempos este término acuñó grandes ambigüedades y contradicciones. En la Grecia clásica el trabajo estaba estrictamente asociado a lo manual, existía una disociación entre el pensamiento y el obrar, siendo el primero una actividad contemplativa valorada como parte del ocio, propia de una vida virtuosa y noble. El trabajo manual en cambio se consideraba como una actividad denigrante y poco ética, asociada a los esclavos, una actividad que implicaba una dependencia respecto de un otro. Sin embargo, esta visión instalada por Platón y Aristóteles, si

bien fue la que se impuso con mayor fuerza, no fue la única. Anteriormente Hesíodo consideraba al trabajo como un castigo a cumplir en compensación por el pecado de Prometeo, se trataba para él de una obligación social, un castigo justo. También existió una religión contraria a la filosofía aristotélica, la cual consideraba a la tierra como un elemento sagrado, otorgándole al trabajo una connotación sagrada y moral. Por su parte, en el medio oriente la visión respecto al trabajo tampoco coincidía con la visión aristotélica, allí se destacaron cuatro grandes influencias: los caldeos, los hebreos, los romanos y los cristianos. Para los caldeos, el hombre que vivía del fruto de su trabajo era considerado un hombre moral, que cultivaba su alma y espíritu. Para los hebreos, se trataba de un sacrificio a cumplir a raíz del pecado de sus ancestros que les permitía redimirse y recuperar la dignidad de su espíritu, se trataba de un medio para un fin superior. Los romanos, con sus avances en materia jurídica fueron los primero en cosificar la actividad del trabajador, el trabajador pasó a ser parte de un contrato de negociación y no un sujeto negociante. Finalmente, los cristianos despojaron de cierta importancia al trabajo, para ellos lo importante era la fe, el amor y la caridad. Sin embargo, el cristianismo tampoco estaba exento de ambigüedades, ya que la misma religión exigía ponerse al servicio del otro, modelar la tierra a imagen y semejanza de dios. El trabajo en este caso también era considerado un medio para un bien superior, el de generar bienes que pudieran compartirse con un otro en un acto de solidaridad y generosidad. Adicionalmente, y en contraste con la influencia de Platón, el trabajo era útil en tanto alejaba al hombre del ocio y de los malos pensamientos (Gomez, 2004; Hopenhayn, 2001; Melamed, 2017).

Durante la edad media aparece el feudalismo, el esclavo se convierte en el sirvo del señor feudal, quien recibe protección a cambio del trabajo de las tierras de su señor. Aquí las contradicciones en torno al trabajo continuaron, por un lado, resurge la valoración por la actividad intelectual a expensas del trabajo manual, pero por el otro, gracias al surgimiento de gremios de artesanos, el trabajo manual vuelve a ser considerado un trabajo digno y lleno de sentido. Los gremios pasan a ser un elemento central de la comunidad, dando un marco estable, seguro y justo, donde sus integrantes podían sentirse a gusto y valorados. Algunos pensadores de la época que ameritan ser mencionados son San Benito de Nursia, quien consideraba al trabajo como un elemento de perfección en la búsqueda de la purificación. Los Franciscanos, quienes agregan a esta concepción del trabajo un aspecto positivo en torno a la alegría, por primera vez se dejaba de lado el sacrificio y el castigo para hablar de la alegría de trabajar al servicio de Dios. Santo Tomás, quien entendía al trabajo como una obligación para poder subsistir, y consideraba que quien podía prescindir del mismo era afortunado, ya que podría

dedicar su tiempo a rezar y contemplar a Dios. De esta forma Santo Tomás remonta la dicotomía propia de la época clásica respecto al trabajo manual e intelectual, siendo este último el que permite acercarse a Dios con autonomía y dignidad (Hopenhayn, 2001; Melamed, 2017).

Ya a partir del renacimiento y con la llegada del mercantilismo, el trabajo pasa a ser un fin en sí mismo, se empieza a asociar al trabajo con el éxito y el progreso. El trabajo se ve entonces completamente reivindicado, mientras que la idea de vivir noblemente, de vivir sin trabajar, deja de ser el ideal anhelado. Ahora el trabajo es aquello que hace al hombre completo, hace al logro de la felicidad terrenal. El empleo comenzó a ocupar cada vez más horas en la vida del hombre y paralelamente fue desarrollando un papel cada vez más importante en su vida, hasta volverse en una de las principales fuentes de identidad. El trabajo dejó entonces de ser considerado un mal necesario para subsistir, para convertirse en el punto central de la vida humana, motivo de desarrollo personal, orgullo y dignidad (Gomez, 2004; Hopenhayn, 2001).

### **Las revoluciones en el trabajo**

Dentro de las definiciones posibles que ofrece La Real Academia Española (2020) para el término revolución, nos encontramos con el siguiente, “cambio profundo, generalmente violento, en las estructuras políticas y socioeconómicas de una comunidad nacional”. Las revoluciones en el trabajo implicaron específicamente lo mencionado en dicha definición, grandes y profundos cambios, abruptos y repentinos, que generaron importantes consecuencias a nivel social y económico.

A finales del siglo XVIII, con la llegada de la máquina a vapor, se dio lugar a la primera gran revolución en la historia del trabajo, la primera revolución industrial. Fue entonces cuando se pasó de una economía completamente rural, una economía centrada en la agricultura y el comercio, a una economía más urbana. A partir de la primera revolución industrial, con el acceso a la energía hidráulica, se dio lugar a la urbanización, la industrialización y la mecanización de procesos industriales. Gracias a esta revolución, la producción se vio en alza, en contraposición a los tiempos de producción que se vieron fuertemente disminuidos. Fueron los inicios de un proceso de transformación y transición, donde empieza a observarse una disminución de la presencia del trabajo manual y de la tracción animal, para verse sustituidos por distintas maquinarias (Cortés, 2016; Hopenhayn, 2001).

Un poco más adelante en la historia se dio lugar a la segunda revolución industrial, en este caso la revolución vino de la mano de la electricidad y los combustibles fósiles, los cuales fueron capaces de brindar energía a miles de fábricas que aumentaban progresivamente su tecnicidad y tamaño. Fue en este momento cuando empezaron a desarrollarse las cadenas de montaje, permitiendo la producción en masa. Junto con las innovaciones relacionadas a las nuevas formas de energía, como el gas, el petróleo y la electricidad, se desarrollaron nuevas formas de transporte y comunicación, como el teléfono, la radio, los aviones, los autos y distintas máquinas a vapor. Todas estas innovaciones impactaron fuertemente en el ámbito económico y laboral, pero también en el ámbito social y político, generando cambios incluso en los usos y costumbre de la población en general y en la educación misma (Cortés, 2016; Hopenhayn, 2001).

Ya partir de los años setenta podemos decir que la informatización y la automatización de las industrias le abrieron la puerta a la tercera revolución industrial, también conocida como la revolución científico-tecnológica. Se destaca en esta época la aparición de energías renovables y del almacenamiento de estas, así como de nuevos medios de comunicación (Cortés, 2016; Hopenhayn, 2001). Hasta hace muy poco tiempo solo se hablaba de dichas tres grandes oleadas que revolucionaron la historia del trabajo, las tres revoluciones anteriormente mencionadas. Sin embargo, hoy se empieza a hablar de una cuarta revolución, la revolución tecnológica o la revolución digital. En este caso lo novedoso y revolucionario viene de la mano de la hiper-conectividad, el internet de las cosas, el almacenamiento en la nube, el análisis del *big data* y de la micro-fabricación. Las nuevas tecnologías permiten la integración entre el mundo físico, digital y biológico, impactando drásticamente en el funcionamiento de la economía y las industrias, generando fuertes optimizaciones en procesos y recursos (Cortés, 2016). La cuarta revolución implica un cambio de paradigma, un cambio en el modelo de negocio y el modelo productivo. Esta revolución, al igual que las anteriores, genera alteraciones en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos, pero en este caso se observa una velocidad, alcance e impacto de mayor a escala. Para sobrevivir y atravesar exitosamente esta revolución muchos hablan de la necesidad inexorable de adoptar una postura ágil, una postura flexible que acepte y se adapte a los continuos cambios, y de la necesidad de trabajar con equipos multidisciplinarios (Schwab, 2016).

Por otra parte, Alvin Toffler explica esta evolución en la historia a través de los que él llama las tres olas de cambio: la revolución agrícola, la sociedad industrial y la sociedad

postindustrial. Desde su teoría, el choque de estas olas de cambio es el generador de distintas tensiones y conflictos que dieron lugar al verdadero cambio, a las distintas revoluciones a lo largo del tiempo. Según este autor la segunda ola se caracterizó por la búsqueda de la uniformización, la especialización, la sincronización y la concentración. Esto implica que durante la segunda ola existió una tendencia a producir productos con características estándares, donde los procesos, los sistemas, las formas y los horarios de trabajo fueran siempre homogéneos. Así mismo, los trabajadores se especializaban en realizar una parte muy específica del trabajo total, donde la sincronización de cada subdivisión del trabajo era esencial. Se trataba de un sistema basado en una jerarquía que giraba en torno a la tecnicidad. Por último, la concentración refiere a la tendencia a la aglomeración o a la acumulación en distintos aspectos de la vida, desde la concentración de capitales, de trabajadores en oficinas o fábricas, de niños en las escuelas, etc. Durante esta segunda ola existieron además ciertas premisas ideológicas que sostenían y retroalimentaban este modelo. Algunas de estas premisas consisten en la importancia y el sentido que se le daba al término evolución, entendiendo que la evolución era sinónimo del industrialismo e implicaba encontrarse en un estadio superior, donde el progreso llevaría a una mejor vida para la sociedad. Por otra parte, el espacio y el tiempo se entendían como elementos lógicos y muy específicos, siendo el tiempo algo completamente lineal y de alta precisión. Por último, también resulta importante resaltar la premisa que gira en torno a la relación del hombre con la naturaleza, una relación basada en el dominio, donde se consideraba que la naturaleza debía ser explotada para conseguir el máximo beneficio posible para el hombre (Cuadra, 1992; Toffler, 1980)

La llegada de la tercera ola implicó una serie de tensiones y contradicciones con la segunda ola, su llegada fue el inicio de una nueva revolución, de un cambio radical en la historia. Gracias al avance tecnológico se logró pasar de la primacía de lo homogéneo y estandarizado a la búsqueda de la individualización y la personalización, a la fabricación de productos a medida del consumidor final. La tecnología permitió también dar lugar a lo que Toffler llamó el trabajo a domicilio, entendiendo que, de contar con la tecnología adecuada, ya no sería necesario encontrarse en la oficina o en la fábrica para poder trabajar. Este retorno al hogar fue la causal de grandes cambios en la dinámica tanto laboral como familiar, así como de un impacto positivo en el medio ambiente, por la reducción del tráfico y su consecuente contaminación. Esto último no es considerado un impacto menor, la explotación desmesurada de la naturaleza a lo largo de los años provocó daños irreparables, dejando visible la necesidad de proteger la naturaleza, de cuidar sus recursos. Esta situación generó el nacimiento de un

movimiento ecologista, donde la sociedad comienza a querer conectarse con la naturaleza, protegerla y consumir productos naturales, que sean amigables con el medio ambiente. Es por ello por lo que las organizaciones comienzan a perseguir objetivos que van más allá de la simple maximización de sus ganancias, empiezan a interiorizarse en las problemáticas de la población que los rodea y a participar activamente, siempre en la búsqueda de generar un impacto positivo en la comunidad en la que forman parte. La tercera ola implicó también una descentralización, una reestructuración del tiempo y del espacio, una reconceptualización del término progreso y evolución. La sincronización mecánica, propia de la especialización de la sociedad industrial, deja de ser bien vista por reprimir la espontaneidad de los empleados. Es así como empiezan a aparecer los horarios flexibles, la búsqueda de la diversidad en la fuerza laboral, la descentralización del poder y el control, la aparición de jerarquías más horizontales y la dispersión geográfica (Cuadra, 1992; Toffler, 1980).

### **La organización**

Schein (1982) define a las organizaciones como sistemas sociales complejos, como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad” (p.14). De esta definición se desprende la idea de que una organización implica una coordinación racional de esfuerzos colectivos, una sinergia de contribuciones individuales que permite el logro de un objetivo común, un objetivo que no podría lograrse de manera individual, sino que requiere de la colaboración y cooperación de sus integrantes. Una organización implica la descomposición del trabajo en unidades más pequeñas, en distintas funciones y tareas, cuya distribución debería sustentarse en las distintas capacidades y habilidades de sus integrantes. Pero una organización requiere también de la existencia de una jerarquía de autoridad, cuyo objetivo es facilitar y asegurar la integración y coordinación de cada una de dichas funciones y tareas, de cada una de las piezas en las que el trabajo fue dividido (Altschul, Bertoni, Karpf, Stuhlman, & Suárez, 1978; Schein, 1982).

Otra definición posible es la que nos brinda Schlemenson (1988), quién afirma que se trata de sistemas socio-técnicos, creados con un objetivo específico relacionado con la satisfacción de necesidades, ya sea de los propios miembros de la organización como de la población en general. El autor resalta cuatro características propias de la organización, la primera consiste en que la misma se encuentra enmarcada por políticas, las cuales ponen de

manifiesto cuales son las conductas y los comportamientos esperados y deseados durante la búsqueda del cumplimiento de los objetivos. En segundo lugar, en toda organización existe un cierto grado de interacción y cohesión mínima, lo cual les otorga unidad y sentido. En tercer lugar, se resalta la centralidad del sistema de autoridad propio de la estructura jerárquica, capaz de regular los roles, tareas, responsabilidades y expectativas. Y, por último, el autor reconoce que las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto económico, político y social, con el cual mantienen relaciones mutuamente determinantes, este contexto es también el que contribuye a darle sentido a la organización.

Para completar este concepto, podemos afirmar que las organizaciones son sistemas abiertos, organismos vivos y cambiantes, conformados por un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados entre sí. En tanto sistema, la modificación de cualquiera de sus partes impacta a las demás, sus elementos se influyen entre sí, son interdependientes. En tanto a su cualidad de abierto, las organizaciones se encuentran en constante intercambio con el medio en el cual se insertan, viéndose ambos mutuamente modificados, alcanzando nuevos y dinámicos estados de equilibrio (Chiavenato, 2000; Petit, 1984; Schein, 1982).

### **De la empresa tradicional a la empresa emergente**

Inicialmente las organizaciones empresariales eran bastante distintas a como hoy las conocemos, si nos remontamos a lo que se conoce como el modelo tradicional, o la escuela clásica, observamos que allí el trabajo era predominantemente de tipo manual y la destreza física era una habilidad muy importante. Uno de los grandes exponentes de esta escuela, quien buscó dar respuesta a los problemas en torno a la productividad del trabajo manual, fue Federick Taylor. Taylor analizó el trabajo manual en términos de movimientos y tiempos, y llegó a la conclusión que de que para mejorar la productividad era necesario el análisis minucioso de cada uno de los movimientos implicados en el trabajo, así como de los tiempos requeridos. Pero lo que fue más importante aún, es que Taylor postuló que dicho análisis no debía ser realizado por el mismo obrero que realizaba el trabajo manual, si no que debían ser ingenieros los que estén abocados exclusivamente al análisis y diseño de tiempos y movimientos. Los obreros debían recibir instrucciones muy específicas y estandarizadas de que hacer, como hacerlo y cuando. De esta forma Taylor separa tajantemente lo que es la destreza física del pensamiento y el conocimiento, limita a los obreros a hacer exclusivamente lo que se les ordena. Un poco más adelante en el tiempo, Henry Ford contribuye y complementa esta

teoría con la llegada de la línea de ensamblaje, lo cual permitió mejorar también lo que es la coordinación de las distintas tareas realizadas de forma individual por cada uno de los trabajadores. Otro aspecto para destacar de este modelo es que la forma de regular el funcionamiento de la organización era a través de lo que se conoce como el mando-control. Esto quiere decir que el capataz, que era la figura de autoridad de ese momento, debía ordenar a los obreros lo que tenían que hacer y luego controlar que lo cumplan, donde el incumplimiento traía aparejado un castigo. Se trataba de una organización de tipo jerárquica y piramidal, donde la autoridad estaba basada en el miedo, y donde la comunicación fluía de forma vertical, de abajo hacia arriba se informaba, y de arriba hacia abajo se ordenaba (Chiavenato, 2000; Echeverría, 2011; Munch, 2010).

Pero el modelo clásico quedó completamente obsoleto, con el tiempo las características del trabajo cambiaron, el mismo dejó de estar basado principalmente en la destreza física para pasar a centrarse más en el conocimiento, lo cual modificó rotundamente el análisis y las estrategias que se habían utilizado con anterioridad. Estos cambios, sumados a la llegada de la tecnología de la información, generaron que la estructura propia del modelo clásico pase a ser considerada lenta e ineficaz, y su mecanismo de regulación contraproducente. Para empezar, si consideramos que hoy en día el trabajo se basa principalmente en el conocimiento, el mismo no puede subdividirse en movimientos y tiempos, como se pensó para el caso del trabajo manual. Asimismo, los trabajadores basados en el conocimiento suelen contar con saberes muy específicos y especializados, y sus superiores pueden no estar en condiciones de brindarles detalles acerca de cómo hacer su trabajo. Y de ello se desprende que los propios trabajadores suelen ser los mejor posicionados para poder mejorar los procesos de los cuales forman parte. Drucker, siendo uno de los primeros en evidenciar algunos de estos cambios, propuso comenzar a diferenciar los trabajos manuales de los no manuales, entendiendo la heterogeneidad existente entre ambos. Adicionalmente, uno de sus grandes aportes consistió en el desarrollo de lo que se conoce como administración por resultados. Este postulado plantea la importancia de la determinación de objetivos generales coordinados con objetivos individuales, donde resulta de suma importancia la participación de los empleados (Chiavenato, 2000; Echeverría, 2011; Munch, 2010).

Partiendo de los aportes de Drucker, Echeverría (2011) plantea la necesidad de dejar de diferenciar el trabajo entre manual y no manual, para reemplazarlo por una serie de diferenciaciones. La primera gran diferenciación consiste en entender si el trabajo se basa

predominantemente en el uso de la fuerza física, o de la fuerza transformadora de la palabra, entendiendo que el conocimiento se transforma en acción a través de la palabra y es esta última la que genera cambios y produce resultados. Una segunda diferenciación refiere a si se trata de un trabajo rutinario y repetitivo o bien un trabajo creativo, entendiendo que el nivel de autonomía y libertad que se requiere en cada caso son muy distintos, y que mientras los trabajos rutinarios tienen más probabilidad de ser automatizados, los trabajos creativos son los que tienen más posibilidad de agregar valor a la organización. Asimismo, dentro de la categoría de trabajadores creativos, el autor distingue aquellos que trabajan con contingencias de aquellos que trabajan innovando. En el primer caso se trata de trabajos donde las características de los problemas son cambiantes, donde las prioridades y las resoluciones son variables, donde los sucesos son inesperados. Por su parte, los trabajos innovadores consisten en la formulación constante de la novedad, ya sea a través de productos, procesos o inquietudes nuevas. Ambos grupos consisten en trabajos que, como se mencionó anteriormente, no se pueden estandarizar ni especificar en demasía, ya que mientras el primer grupo debe estar abierto a nuevas posibilidades, el segundo grupo debe ser un generador constante de nuevas posibilidades. Además, siendo que este tipo de trabajos requieren de la creatividad, la autoridad fundada en el miedo, propia de la escuela clásica, tampoco resulta efectiva. El miedo lleva a la evasión de riesgos, a la búsqueda de refugio en lo conocido, mientras que la creatividad implica la búsqueda de todo lo contrario, implica asumir riesgos, cometer errores, avanzar hacia lo desconocido. Este tipo de trabajos requieren otra forma de supervisión en la que se les brinde la confianza necesaria para poder arriesgarse y enfrentar nuevos desafíos. Un tipo de supervisión que el autor asemeja a la figura de un coach, quien, completamente a la inversa del capataz del modelo clásico, deberá aconsejar y apoyar al empleado, deberá ponerse a su servicio, facilitarle los medios para que pueda cumplir con su trabajo, deberá identificar obstáculos y ayudarlos a aprender a sortearlos. Esta figura gestionará procesos y resultados dando cierto grado de autonomía y responsabilidad al empleado.

Echeverría (2011) afirma que la empresa emergente se caracteriza por un cambio drástico en la figura de supervisión, así como en la creciente importancia de las capacitaciones en competencias conversacionales, o también llamadas competencias genéricas. Adicionalmente, el autor resalta que no existirá una estructura ideal, ni tampoco una estructura única, la misma dependerá del tipo de trabajos y funciones que presente cada organización, pero si compartirán la característica de ser flexible y presentar un mayor grado de movilidad horizontal. La flexibilidad será la clave para la adaptación a los distintos cambios del entorno,

y la movilidad horizontal buscará lograr una visión más integrada y global en los empleados, la misma buscará compensar la función integradora propia de la cúspide de la pirámide organizacional, la cual tenderá a desaparecer. Por último, destaca la creciente importancia del pensamiento reflexivo, del detenerse a pensar cómo se están haciendo las cosas y no contentarse con el éxito presente. El contexto obliga a las organizaciones a transformarse constantemente, y para poder transformarse será necesario que las organizaciones ejerciten este pensamiento reflexivo y estén dispuestas a aprender, a buscar el cambio y la novedad diariamente.

### **Globalización y tecnología**

Una de las definiciones posibles para el término globalización gira en torno a su impacto desde el punto de vista económico. Desde este ángulo, la Real Academia Española (2020) lo define como:

Econ. Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.

Pero la globalización también abarca otras dimensiones de la vida, no únicamente la dimensión económica. La globalización consiste en un proceso en el cual las personas, empresas y gobiernos de distintas locaciones del mundo se encuentran conectados, en un estado de interacción e intercambio constante. Se trata de un proceso que, si bien gira principalmente en torno al comercio y las inversiones, también abarca otros aspectos de la vida humana y genera un fuerte impacto en el estilo de vida de la sociedad. En un mundo globalizado los cambios y las decisiones tomadas en un determinado lugar del mundo terminan afectando, directa o indirectamente, al resto de mundo. Existe una fuerte interdependencia entre los distintos países que afecta la vida económica, social y cultural (Melamed, 2017).

Por su parte, la tecnología es un elemento de crucial importancia, un gran propulsor de la globalización. Gracias a los crecientes avances tecnológicos, en la actualidad podemos contactarnos con gente que se encuentra a miles y miles de kilómetros de distancia al instante, podemos comprar y vender cosas a otros países, podemos estar informados respecto de los distintos acontecimientos que suceden en otras partes del mundo, entre otros tantos ejemplos.

La comunicación y el intercambio entre distintos países se vuelve cada vez más sencillo, rápido e incluso más económico con el correr del tiempo gracias a la tecnología.

Para el área de recursos humanos el avance de la tecnología y la globalización también impacta directamente en lo referente a la gestión del talento humano. Cada vez más se empieza a buscar el mejor talento, el mejor candidato para el puesto que se necesita cubrir, independientemente de su ubicación geográfica. Muchos empleados incluso desean realizar una carrera internacional, desean y tiene como objetivo laboral tener la posibilidad de trabajar en el exterior. Las fronteras se desdibujan y dejan de ser un obstáculo, en muchos casos ni siquiera se requiere necesariamente que el empleado se encuentre presente físicamente en el lugar de trabajo para poder cumplir con las tareas y objetivos. De esta forma, las posibilidades se multiplican, pero la competencia se incrementa. Tanto para los candidatos, quienes tienen que competir con personas de cualquier lugar del mundo, como para las propias empresas que también deben competir con organizaciones de otras partes del mundo, deben ofrecer una propuesta de valor y un paquete de compensaciones y beneficios lo suficientemente competitivo para poder atraer al talento (Bilinkis, 2014; Melamed, 2017).

### **Mundo VICA**

En la actualidad nos enfrentamos a lo que se conoce como un mundo VICA, un mundo volátil, incierto, cambiante y ambiguo. Se trata de un término que fue acuñado por primera vez en la década del noventa por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, quienes lo utilizaban para hacer referencia al contexto que afrontaban las tropas de Naciones Unidas en Europa Oriental y Medio Oriente luego de la caída de la Unión Soviética. La volatilidad hace alusión a la inestabilidad producida por cambios profundos y constantes, donde nos encontramos con desafíos impredecibles y desconocidos. La incertidumbre es producto de la falta de información, implica la ausencia de certezas, seguridad y control. La complejidad se asocia a la multiplicidad de factores que coexisten de manera interconectada, donde existe una multidimensionalidad cambiante. Y finalmente la ambigüedad, la misma explica una situación en la que se desconoce la relación causa efecto de los hechos y por tanto no hay claridad respecto a lo que podría pasar en el futuro (RHO, 2015).

Esta nueva realidad, este mundo VICA, supone una ruptura respecto a la realidad predecible y lineal del pasado, implica la destrucción de los puntos de referencia existentes hasta el momento y la construcción de un nuevo orden, de nuevas reglas de juego. Para lograr

sobrevivir en esta nueva realidad las organizaciones deben estar preparadas y considerar cuatro elementos que serán imprescindibles para su subsistencia: el desarrollo de la agilidad a fin de enfrentar la volatilidad, la búsqueda y el análisis de información para enfrentar la incertidumbre, la reestructuración interna para combatir la complejidad y lograr alinearse con los cambios del entorno, y la experimentación para combatir la ambigüedad y hallar la estrategia adecuada según el contexto del momento (Bennett & Lemoine, 2014; RHO, 2015).

En esta misma línea, Zygmunt Bauman (2004) habla de lo que él llama la modernidad líquida. A través de este concepto el filósofo y sociólogo define una de las características principales de nuestra sociedad actual, haciendo alusión a la cualidad efímera y transitoria de la vida moderna. Se trata de una metáfora en donde se ilustra que en la vida moderna las cosas son líquidas y fluyen rápidamente, aun si se quisiera retenerlas estas se escaparían por entre los dedos de las manos. Las cosas del mundo de hoy son descartables, no se busca lograr que sean resistentes y duraderas como en el pasado, hay cambios y renovaciones constantes. Asimismo, el estado líquido, en contraposición al sólido, no tiene una forma definida, los líquidos cambian de forma, se adaptan al recipiente en que se encuentran. En otras palabras, Bauman utiliza el término líquido para hacer referencia al espacio y al tiempo, los objetos sólidos ocupan un lugar específico, tienen una forma dada y son perdurables. En cambio, los líquidos son todo lo contrario, no ocupa ni un tiempo ni un lugar específico, cambian de forma y fluyen, siendo por tanto su presencia siempre momentánea.

Si se analiza el impacto de la liquidez del mundo moderno específicamente en el ámbito laboral, por ser este el foco del presente trabajo, se pueden observar múltiples ejemplos. El impacto tal vez más grande e importante radica en que en el pasado el trabajo era considerado de por vida. Existía un sentimiento de lealtad y fidelidad para con la organización, los trabajadores buscaban ingresar tal vez como administrativos o cadetes e ir ascendiendo en la pirámide organizacional. Hoy pensar en un único trabajo para siempre puede sonar hasta aburrido y poco atractivo. Los empleados van cambiando de organización, de trabajo, de puesto, de área y hasta de carrera. Muchos buscan cambiar de organización porque existe otra empresa que les ofrece una oportunidad de crecimiento, aprendizaje o simplemente un paquete de compensación y beneficios más competitivo. El cambio ya no se ve como una traición hacia el empleador, ni como una falta de motivación o compromiso, como podía suceder en el pasado. Hoy en día los cambios se encuentran completamente naturalizados, incluso podrían ser considerados como una búsqueda proactiva de crecimientos y aprendizajes.

## Las generaciones y su impacto en el mundo laboral

Entendemos por generación un grupo de personas que, por compartir una misma franja etaria, estuvieron expuestos a una misma serie de vivencias formativas. Se trata de personas que comparten una determinada visión del mundo, que tienen ciertos valores y creencias en común a raíz de haber crecido durante un momento particular de la historia humana (Ogg y Bonvalet, 2006, citado en González, R. S., 2011). En el pasado las generaciones eran más prolongadas, como los cambios ocurrían lentamente, personas de distintas edades compartían los mismos valores, creencias y costumbres. Sin embargo, desde finales del siglo XX la velocidad de los cambios fue aumentando hasta llegar a niveles antes impensados. La aceleración de los cambios condujo al acortamiento de las generaciones en el tiempo, siendo estas cada vez más cortas y provocando la coexistencia de distintas mentalidades generacionales, de distintas concepciones del mundo. Esta coexistencia genera lo que Paula Molinari describe como turbulencia generacional, conflictos entre distintas generaciones que se encuentran arraigados en las diferentes percepciones e interpretaciones que tienen del mundo (Molinari, 2011).

Hasta el momento se decía que en el ambiente laboral coexistían cuatro generaciones: los Tradicionalistas, nacidos entre 1900 y 1945, los *Babby Boomers*, nacidos ente 1946 y 1960, la generación X, nacidos entre 1961 y 1980, y la generación Y, nacidos entre 1981 y 1995 (también llamada la generación *Millennial*). Hoy ya podemos hablar de la aparición de una quinta generación en el mercado laboral, la generación Z, los *Centennials*, conformada por aquellos nacidos entre 1996 y el 2010 (Van Morlegan, 2016). Cabe destacar que las fechas de inicio y fin de cada generación pueden varían levemente dependiendo del autor, pero las características claves de una de ellas, aquellas que las representan y diferencian entre sí, se mantienen. Más allá de las diferencias individuales, cada generación en su conjunto presenta sus propias creencias respecto a lo que significa el trabajo, el liderazgo, el ocio, la tecnología y la vida en general. Estas creencias impactan directamente al mercado laboral ya que van modificando el modo de relacionamiento, la forma de trabajar y hasta el espacio físico de trabajo (Melamed, 2017; Molinari, 2011).

Los Tradicionalistas se conforman por aquellos hombres y mujeres a los que les tocó vivir en una época de fuertes crisis y guerras. Estas situaciones impactaron fuertemente a esta generación, la cual se destaca por el patriotismo, la fe indiscutida en las instituciones y la

valoración de la cultura del esfuerzo y el ahorro. En un contexto de alto desempleo, el simple hecho de tener un trabajo era considerado una bendición, algo por lo que debían estar agradecidos y esforzarse para mantenerlo. En las organizaciones el estilo de mando predominante se asemejaba al estilo militar, una cadena de mando estricta y bien definida, donde solo algunos pocos podían tomar las decisiones y el resto debía enfocarse únicamente en obedecer órdenes. Se trata de un contexto en el que lo diferente era visto como riesgoso, y el riesgo como generador de incertidumbre, por lo tanto, lo conocido y predecible era siempre de preferencia. Por su parte, la jubilación era concebida como la liberación y el premio al esfuerzo, como el momento para descansar después de tantos años de sacrificio y obediencia indiscutida (Molinari, 2011).

Los *Baby Boomers*, cuyo nombre alude a la explosión en el crecimiento demográfico, fueron quienes vivieron los movimientos estudiantiles de los años 60, la cultura del rock, y el movimiento hippie. Con esta época florece el deseo de participar, de ser protagonistas del cambio y luchar por los propios valores e ideales. Se destaca la visión optimista e idealista de esta generación, fruto de una época de posguerra y de crecimiento económico. La cultura del ahorro propia de la generación anterior deja de ser protagonista, las tarjetas de crédito y la mejora económica fomentan una cultura mucho más consumista. Pero lo referente al esfuerzo y la dedicación se mantiene intacto, los *Baby Boomers* se dedican completamente a su trabajo, son capaces de hacer grandes sacrificios para lograr el éxito laboral, su identidad se forma en base al mismo. Es por ello por lo que la jubilación pasa a ser percibida como algo negativo, ya que el trabajo forma parte de su identidad. Jubilarse significaría para ellos dejar de ser productivos, y para evitarlo muchos buscan realizar actividades que les permitan mantenerse activos, como comenzar una segunda carrera o iniciar nuevos proyectos personales. En las organizaciones esta generación se muestra competitiva, con un mejor nivel académico y una actitud proactiva que les permite progresar rápidamente, rompiendo el viejo paradigma de que la edad es sinónimo de un mayor conocimiento y sabiduría. Con ellos empiezan a aparecer también los símbolos de estatus, distintos objetos que simbolizan una mayor jerarquía, como los autos o el tamaño de la oficina. Pero los años 80 y 90 fueron complicados para esta generación, la globalización dio lugar a grandes movimientos de fusiones y adquisiciones que llevaron a recortes de personal. El espíritu idealista y optimista de esta generación se ve fuertemente golpeado por esta situación, luego de años de esfuerzo y sacrificio por crecer en la pirámide organizacional se ven desplazados por las reducciones de costos (Molinari, 2011; Van Morlegan, 2016).

La generación X creció en los años en los que aumentaban los divorcios, el uso de anticonceptivos y la planificación familiar, generando una desaceleración del crecimiento demográfico. Esta generación es espectadora del mencionado golpe al idealismo que vivió la generación anterior, ellos observaron como tantos años de sacrificio fueron desperdiciados y tirados por la borda. Esta vivencia es la desencadenante de la actitud más individualista y escéptica propia de esta mentalidad generacional, en la que se observa una absoluta pérdida de fe en las instituciones. A diferencia de los *Baby Boomers*, quienes vivían para trabajar, los de la generación X trabajan para vivir, para poder sustentarse y para poder realizar aquellas actividades que les dan placer. Con ellos aparece la búsqueda por el balance entre la vida laboral y la vida personal, así como una nueva concepción del tiempo y el espacio laboral. El avance tecnológico de entonces ya permite empezar a pensar que el trabajo puede realizarse desde cualquier lugar y en cualquier momento, y por tanto ya no importan realmente las horas pasadas en la oficina, sino el hecho de poder demostrar resultados. Paralelamente también se empieza a desafiar la formalidad propia del ambiente laboral, la generación X empieza a cuestionar la necesidad y el beneficio del formalismo, comienza la búsqueda por la comodidad, por trabajar en un ambiente familiar, como si fuera su propia casa. Se trata de una generación que no cree en las jerarquías, que se muestra más autónoma e independiente, que comienza una lucha por imponer sus propias reglas de juego, una lucha que continuará y se solidificará con generaciones futuras (Molinari, 2011; Van Morlegan, 2016).

La generación Y, también conocida como la generación del milenio, creció en un entorno hiperconectado, donde la violencia y la sobreinformación fueron la norma. Nacieron en un contexto en el que se fomentó su participación desde pequeños, a diferencia de generaciones anteriores, los padres los hacían partícipes de ciertas decisiones, como puede ser elegir la comida, la ropa o los juguetes. La participación y la valoración de sus capacidades formaron parte de su cotidianidad, al igual que la presencia de la tecnología. Se trata de los primeros nativos digitales, los primeros en haber podido interactuar con la tecnología desde lo pocos años o incluso meses de vida, lo que les permite tener un acercamiento muy distinto a la misma. Un ejemplo muy claro se presenta cuando un nuevo objeto tecnológico es adquirido, generaciones anteriores leerían detalladamente el manual de instrucciones para comprender como utilizarlo, pero esta generación comprende su funcionamiento simplemente utilizándolo. La tecnología ha impactado en la forma en que esta generación piensa, se comunica y actúa. Por empezar se observa un pensamiento menos secuencial y más de tipo simultáneo, con una fuerte predilección por la inmediatez y lo espontáneo. Acostumbrados a la velocidad de los

avances tecnológicos, se muestran también más flexibles e innovadores, abiertos a los cambios. La posibilidad de conectarse con personas de cualquier parte del mundo también los ha caracterizado de forma más inclusiva, dispuestos a trabajar en equipos multiculturales, y con una fuerte valoración por el vínculo personal, incluso en el ambiente laboral. Esta generación busca poder encontrar en el trabajo placer y diversión, se deja de hablar de la búsqueda de un balance entre el trabajo y el placer para pasar a buscar su coexistencia en un mismo espacio. Buscan encontrar un trabajo que tenga un sentido, que les permita sentir que su trabajo es útil, que tiene un propósito. Un trabajo que les permita participar y sentirse valorados, donde la eficiencia, la diversidad y la innovación sean bienvenidos (Melamed, 2017; Molinari, 2011; Van Morlegan, 2016).

Debido a la existencia de ciertas similitudes entre la generación de los Tradicionalistas y los *Baby Boomers*, por un lado, y entre la generación X e Y por el otro, se suele hablar de la existencia de un quiebre generacional entre estos dos subgrupos. En la imagen a continuación se puede observar cómo ciertas características, similares entre los mencionados subgrupos, cambian drásticamente durante este gran quiebre generacional (Molinari, 2011).

Gráfico 1. *Quiebre Generacional*



Nota: Recuperado de “Turbulencia Generacional”, Paula Molinari 2011.

Finalmente llegamos a la más reciente generación, la generación Z. Esta generación viene a impulsar y hasta a exigir el desarrollo de modalidades de trabajo digitales, apalancadas en la tecnología, viene a propulsar la aparición de muchas de las cosas que hasta hoy conocemos como parte del trabajo del futuro. Se trata de nativos digitales, acostumbrados a la inmediatez y comodidad que brinda la tecnología, a la colaboración en línea, a la transparencia y el fácil acceso a la información. La Generación Z busca encontrar en el trabajo relaciones directas y naturales, con menos formalidades y protocolos, donde exista un feedback continuo y oportuno. En lo que respecta al aprendizaje se destacan por ser muy autodidactas y curiosos, aprenden a través de tutoriales o simplemente googleando, cuentan con un espíritu emprendedor. En el aspecto social muestran un acercamiento multicultural e inclusivo, no buscan encontrar un balance entre la vida y el trabajo, sino que por el contrario entienden al trabajo como parte de su vida, y es por ello que buscan encontrar en el mismo la flexibilidad suficiente para poder trabajar y vivir al mismo tiempo. De la mano de los Centennials el mundo laboral está atravesando un profundo cambio de paradigma, los límites temporo-espaciales se difuminan, los mecanismos de control pasan a ser remplazados por la confianza y el cumplimiento de objetivos. Se dejan de lado aquellos paradigmas donde el placer y la diversión iban por carriles diferentes al del trabajo, donde se buscaba aislar a los empleados de cualquier distracción, hoy son las propias organizaciones las que ofrecen a sus empleados lugares de ocio y esparcimiento dentro de la oficina y el horario laboral (Melamed, 2017; Van Morlegan, 2016).

### **Estado del Arte**

Si bien la temática abordada es relativamente novedosa, está siendo cada vez más estudiada e investigada por diversos autores en todo el mundo. Dentro de los casos más recientes podemos nombrar los artículos desarrollados por Enrique De la Garza Toledo, Jean-Marie Harribey, Julio César Neffa, Francisco Zapata y Lucie Tanguy (2001). Estos autores publicaron una serie de artículos agrupados bajo el nombre El futuro del Trabajo- El Trabajo del Futuro. A lo largo de los mismos se analizan cuestiones como la significación del trabajo en lo que denominan la nueva economía, los problemas que la crisis del trabajo supone a lo largo de la historia, y la posible modificación de las competencias y evaluaciones de puestos actuales. En su conjunto estos artículos nos presentan una reflexión acerca del estado del arte del trabajo del futuro.

Más recientemente (2011), Lynda Gratton escribió el artículo Cambio de Naturaleza, en el cual nos cuenta acerca de los resultados de una investigación desarrollada con empresas globales para obtener una visión lo más realista posible acerca del futuro del trabajo, concretamente acerca de cómo será el trabajo en el año 2025.

En Junio del 2016 el *World Economic Forum* publicó un reporte titulado *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. El mismo tiene por objetivo lograr una mayor especificidad respecto a los cambios que la cuarta revolución industrial están generando en el trabajo. A través de distintas conversaciones con Directores de Recursos Humanos significan los cambios actuales, entendiendo su implicancia para el empleo, las habilidades y el reclutamiento (*World Economic Forum*, 2016).

Ese mismo año, en la edición anual de *Global Talent Trends*, Mercer (2016) analiza los cambios en la fuerza laboral y el impacto en las organizaciones. El informe se centra en entender como empleados y empleadores se preparan para los desafíos futuros, cuáles son las capacidades requeridas y como las están desarrollando. Esto fue el inicio de una serie de análisis que la consultora mantuvo en las siguientes ediciones de su informe de tendencias anual.

Un año más tarde, Deloitte (2017) publicó *Global Human Capital Trend*, donde revela los resultados de una encuesta a más de 10,000 líderes de recursos humanos y empresariales en 140 países. El informe se centra en una discusión sobre el futuro del trabajo en medio de los cambios impulsados por los avances en automatización y una definición ampliada de la fuerza laboral. Similar al caso anterior, Deloitte continuó con sus análisis en sus sucesivos reportes de tendencias de periodicidad anual. Por su parte, hacia finales de ese mismo año, McKinsey (2017) publicó *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. En esta publicación se analiza a la automatización tanto como un posible disruptor del mercado laboral, como una posible fuente de creación de nuevos empleos.

Otro autor que amerita ser mencionado es Melamed (2017), quien lanzó su libro llamado *El trabajo del Futuro y el Futuro del Trabajo*. En este libro el autor no solo hace un recorrido histórico acerca de las distintas significaciones y características del trabajo a lo largo del tiempo, sino que además propone resignificar el empleo para comenzar a hablar de la empleabilidad, entendiendo a la misma como la capacidad de obtener un empleo. En su

recorrido Melamed va analizando los distintos factores que impactan en esta temática y nos explica como las mismas están forzando la transformación de los negocios.

En el 2018 MacKinsey lanza un nuevo artículo llamado *Skill Shift Automation and the Future of the Workforce*. En este caso lo que se analiza es el impacto de la tecnología en la economía, los negocios, y la sociedad. MacKinsey presenta nuevos hallazgos sobre los próximos cambios en la demanda de habilidades laborales y cómo va modificándose la organización del trabajo dentro de las empresas a medida que los colaboradores interactúan cada vez más con las máquinas (MacKinsey, 2018).

Ya en el 2019 nos encontramos aun con más publicaciones. Harvard (2019), asociado con Microsoft, publicó dos nuevos *pappes*: *The Imperative for Preparing for the Future of Work* y *The Future of Work is Now*. Desde perspectivas diferentes, ambos artículos analizan los resultados de una encuesta realizada a más de 600 líderes empresariales de todo el mundo acerca de cómo piensan que será el trabajo en el año 2040.

Actualmente, en el 2020 y en medio de la crisis por la Pandemia COVID-19, los artículos relacionados con el trabajo del futuro continúan multiplicándose. Distintas consultoras realizan estudios, encuestas y *webinars* para explicar como la pandemia está acelerando la llegada del trabajo del futuro, cuáles son las nuevas tendencias y cómo será la nueva normalidad a la que nos vemos expuestos. Algunos de estos artículos son: Cómo el Coronavirus nos hace ver el futuro del trabajo (The Adecco Group Institute, 2020), El mundo del trabajo en tiempos de COVID-19 *#worksmart* (Manpower, 2020) Compromiso y productividad durante COVID-19 (Mercer, 2020), El Futuro del Trabajo. Formas de trabajar para mantenerse y triunfar en tiempos inciertos (Deloitte, 2020). Dentro de dichos estudios se destaca el *webinar* realizado por la consultora Combo Latam junto con una de las directoras del área de Recursos Humanos de Movistar. En la misma no solo se analizó el impacto de la pandemia y como la misma aceleró la llegada de ciertas tendencias asociadas al trabajo del futuro, sino que también se habló sobre las habilidades del futuro, como medir el *gap* entre las habilidades actuales y las requeridas para el trabajo del futuro, y también sobre técnicas de *reskilling* y *upskilling*. Desde esta perspectiva se entiende el *reskilling* como el aprendizaje de un conjunto de habilidades completamente nuevas, las cuales le permitirían al empleado comenzar una nueva carrera laboral, ocupar un puesto distinto al actual. Por su parte, el *upskilling* consiste en el aprendizaje de nuevas habilidades que resultan complementarias, que

le permitirían al empleado mejorar su *performance* (Iturre, 2020; Sivalingam & Mansori, 2020).

## CAPÍTULO III

### **Estructura Metodológica**

#### **Tipo de diseño.**

El diseño con el que se abordará el presente trabajo de investigación será un diseño de tipo descriptivo exploratorio. El mismo busca recoger información acerca de las distintas acciones que se están llevando a cabo en las organizaciones para prepararse para el trabajo del futuro.

#### **Metodología.**

La metodología empleada será de tipo mixto, considerando tanto información cualitativa como cuantitativa. Se trabajará con distintos artículos y reportes generados por consultoras especializadas, y con encuestas a trabajadores del área de recursos humanos de empresas de servicios de tecnología y comunicaciones, pertenecientes al ámbito privado de CABA y Gran Buenos Aires. Particularmente, las empresas seleccionadas para formar parte del relevamiento son: Telecom, Telefónica, Claro, Directv, Mercado Libre, Globant y Despegar.

#### **Fuentes.**

Se trabajará tanto con fuentes primarias como secundarias. En lo que respecta las fuentes secundarias, se analizarán artículos y reportes generados por consultoras reconocidas. Esta información nos permitirá obtener un panorama amplio y general sobre la situación problemática, para luego hacer un *zoom* en las empresas seleccionadas dentro de la industria de servicios de tecnología y comunicaciones, pertenecientes al ámbito privado de CABA y Gran Bs As. Para poder hacer este *zoom* se trabajará con fuentes primarias, con encuestas a trabajadores del área de recursos humanos pertenecientes a las empresas objetivo.

**Unidad de análisis.**

La unidad de análisis serán las organizaciones de servicios de tecnología y comunicaciones, pertenecientes al ámbito privado de CABA y Gran Buenos Aires. Particularmente Telecom, Telefónica, Claro, Directv, Mercado Libre, Globant y despegar.

## CAPÍTULO IV

### Desarrollo

#### **Economía digital, empresas digitales.**

En la actualidad el mundo entero se encuentra enfrentado grandes cambios y transformaciones, uno de ellos refiere a la llegada de una economía digital y, subsecuentemente, de empresas digitales. Una economía digital refiere a una economía descentralizada y en red, una economía hiperconectada, donde la inmediatez y la desmaterialización de productos crecen cada vez más, y donde las plataformas virtuales y los datos ocupan roles cada vez más importantes. Por su parte, una empresa digital hace referencia a una organización que busca la simplificación de procesos y la agilidad a partir de la incorporación de distintas tecnologías, como plataformas digitales, la nube, el internet de las cosas, la geolocalización, los robots inteligentes, el *big data*, entre otras. La llegada de una economía y de empresas digitales generan inevitablemente un cambio en los trabajos, se genera de esta forma un efecto domino que se va replicando, con mayor o menor velocidad, en todo el mundo. Poder predecir estos cambios, poder anticiparse, implica lograr entender cómo será el trabajo del futuro, como todos esos cambios impactarán en los puestos de trabajo (BID-INTAL, 2017; Cedrola Spremolla, 2019).

Uno de los principales impactos, y tal vez el más fácil de predecir, refiere a lo que algunos llaman el trabajo virtual, que implica la posibilidad de ejecutar muchos puestos de trabajo de manera completamente remota y desde cualquier lugar del mundo. Esta modalidad de trabajo a su vez ha permitido el desarrollo de nuevas modalidades contractuales, de la implementación de horarios atípicos y de relaciones laborales fuera de lo tradicional, donde se multiplican los trabajadores independientes. El propio espacio de trabajo se ve afectado, donde aparecen con mayor frecuencia los espacios abiertos, lúdicos y escritorios sin asignación previa. Otro gran impacto, completamente relacionado con el anterior, refiere a la virtualización de las relaciones, el trabajo de tipo más colaborativo, así como a la automatización de ciertos procesos (Cedrola Spremolla, 2019).

Si nos detenemos sobre este último punto, la automatización trae consigo grandes oportunidades, como son el crecimiento económico, la reducción de costos, el aumento de la productividad, la reducción de accidentes y la eliminación de puestos de trabajo riesgosos e

insalubres, entre otros. Pero la automatización también implica incertidumbre y riesgo, el principal y más temido riesgo se relaciona con la masificación del desempleo, aunque también existen riesgos en torno a la seguridad de la información y la ética. Existen diversas posturas respecto a la automatización que van desde la posibilidad de que las máquinas reemplacen completamente al hombre, hasta el escepticismo de que pueda realmente existir un cambio significativo en la forma de trabajar a causa del avance tecnológico. La mayoría de los estudios actuales coinciden en que no todos los trabajos son automatizables y que el mayor riesgo se encuentra en aquellas actividades que resultan rutinarias y predecibles, que son codificables. Por el contrario, aquellas tareas que sean poco predecibles o que involucren el uso de la inteligencia emocional, son las que se encuentran más a salvo de la automatización. Pero independientemente de que las tareas se automaticen o no, todos los puestos sufrirán algún grado de modificación debido a los cambios tecnológicos, que se espera que cada vez adquieran mayor velocidad. A su vez la tecnología no solo se asocia a la automatización y su posible reducción de personal, sino también a la posibilidad de generar nuevos mercados y puestos de trabajo, inexistentes hasta el momento. La pregunta es si se generarán la misma cantidad de puestos de trabajo que los que se destruirán, y si la sociedad se está preparando para ocupar los nuevos puestos, o si sigue enfocada en aquellos puestos con gran riesgo de automatización. (BID-INTAL, 2017).

También existe una postura distinta y conciliadora respecto a la dicotomía anteriormente mencionada, la misma se centra en una interacción, una simbiosis entre el hombre y las máquinas, donde existe una complementariedad, donde las fortalezas de uno vienen a suplir las limitaciones del otro. Esta postura se basa en lo que hoy se conoce como cobotización, como la interacción entre máquinas y personas, y la misma distingue entre el pensamiento analítico, donde la tecnología cuenta con una gran ventaja en relación con el hombre, del pensamiento intuitivo, donde por el contrario es el hombre quien se encuentra en una situación más ventajosa. El pensamiento analítico implica la recolección y análisis de información, el desarrollo de soluciones alternativas de manera metódica, consciente y haciendo uso de la lógica. El pensamiento intuitivo en cambio implica hacer uso de la imaginación, la sensibilidad, la creatividad, implica hacer uso de la experiencia a través de una mirada holística y abstracta del problema. Aun en el ámbito laboral, donde la lógica suele primar, ambos pensamientos son necesarios. La creciente ambigüedad e incertidumbre en la que se desarrollan los negocios actualmente, resaltan la importancia del pensamiento intuitivo. Sin embargo, también existe una creciente complejidad, donde la tecnología puede generar un

gran aporte gracias a su capacidad para analizar grandes cantidades de datos complejos en poco tiempo. Es por ello por lo que la combinación de las capacidades del hombre más las de la inteligencia artificial son consideradas, según esta postura, la clave del éxito para el trabajo del futuro. (BID-INTAL, 2017; Mohammad Hossein, 2018).

Siguiendo con el anteriormente mencionado efecto domino, si la economía, las empresas y los puestos de trabajo cambian, recursos humanos y su forma de gestionar a los empleados también debe cambiar. La digitalización en todas sus esferas trajo consigo la flexibilización, la simplicidad y la agilidad. Los equipos pasarán a tener cada vez más flexibilidad, libertad y autonomía, pero al mismo tiempo más responsabilidad en torno a la toma de decisiones, debido a los progresivos achatamientos de estructuras en la búsqueda por lograr mayor agilidad y simplicidad. La creatividad y la originalidad pasarán a ser los elementos diferenciadores, y la automatización de procesos rutinarios una constante. El trabajo en equipo y el trabajo colaborativo serán los elementos esenciales para lograr el éxito del trabajo del futuro. Recursos humanos deberá aprender a gestionar bajo estas nuevas premisas, y deberá fomentar y desarrollar las competencias necesarias para afrontar todos estos cambios. Adicionalmente, considerando el continuo avance tecnológico, recursos humanos deberá planificar una forma de desarrollo y aprendizaje continuo, deberá desarrollar una estrategia de capacitación que considere la rapidez con la que los conocimientos se volverán obsoletos. Las competencias que por el momento se considera que serán esenciales para el trabajo del futuro, más allá de las competencias digitales necesarias para interactuar con la tecnología, son: la creatividad, la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la gestión y coordinación de personas y la orientación al cliente. La capacidad de aprendizaje, la versatilidad y la adaptación serán las piezas claves, desplazando a un segundo plano los conocimientos específicos en un campo en particular. (BID-INTAL, 2017; Cedrola Spremolla, 2019).

No hay dudas de que nos encontramos en un punto de quiebre, donde los cambios son rápidos, pero al mismo tiempo son profundos, radicales y estructurales. Es muy interesante una analogía que trae el informe BID\_INTAL (2017), donde compara todos estos cambios que vivimos actualmente con la gestión de empresas como Blockbuster y Canon. Según esta analogía, podemos seguir los pasos de Blockbuster, ignorar los nuevos avances tecnológicos y seguir trabajando con normalidad como si nada sucediera, confiándonos de nuestro actual éxito. O podemos seguir los pasos de Canon y estar atentos al entorno en el que nos

encontramos, no subestimar los cambios y reinventarnos con velocidad. Dependiendo de qué pasos decidamos seguir, podremos o no estar listos y preparados para enfrentar el trabajo del futuro de manera exitosa.

### **Resultados globales: Encuestas e informes estadísticos.**

El siguiente apartado consiste en el análisis y comparación de los resultados obtenidos a través de encuestas e informes estadísticos de universidades y consultoras internacionales de gran renombre. En el cuadro a continuación se detallan los informes utilizados, el año al que corresponden y el tamaño de la muestra.

Tabla 1. *Informes Analizados*

<b>Consultora o Universidad</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre del Reporte</b>	<b>Tamaño de la Muestra</b>
Deloitte	2019	Liderando la Empresa Social: Reinención con un Enfoque Humano. Tendencias Globales de Capital Humano 2019	9.453 encuestados
Deloitte	2020	La Empresa Social en Acción: La Paradoja como Camino hacia Adelante. Tendencias Globales de Capital Humano 2020	8.949 encuestados
Harvard Business Review	2019	<i>The Future of Work is Now: Setting the Course for an Empowered and Connected Workforce.</i>	629 líderes de negocio internacionales encuestados
McKinsey Global Institute	2017	<i>A Future that Works: Automation, Employment and Productivity.</i>	Análisis de información estadística de 46 países
Mercer	2019	La Conectividad en la Era Humana. Tendencias Globales de Talento 2019	Más de 7.300 encuestados
Mercer	2020	Triunfar con Empatía. Tendencias Globales de Talento 2020	Más de 7.300 encuestados

Nota: Elaboración Propia

Tras el análisis de las encuestas anteriormente mencionadas, se observa que la temática respecto al trabajo del futuro es una tendencia que se encuentra presente en todo el mundo y es

una preocupación para todas las industrias. Las empresas ven al avance tecnológico como un factor disruptivo y tratan de adelantarse y adaptarse a las distintas exigencias o necesidades que el trabajo del futuro presenta, pero del cual todavía queda mucho por conocer e investigar. A continuación, se desarrollarán las principales prácticas, tendencias y estrategias relacionadas a la temática del trabajo del futuro, que son el resultado del análisis, comparación y combinación de los distintos informes de alcance global. Para facilitar la lectura, los resultados globales fueron agrupados y desarrollados en función de cuatro categorías: Desarrollo de nuevas habilidades y competencias, la automatización, fuerza de trabajo alternativa y el aspecto social de las organizaciones.

### ***Desarrollo de nuevas habilidades y competencias.***

El creciente avance tecnológico, y su incorporación al mercado laboral, está modificando radicalmente la forma en que se realizan los trabajos, lo cual implica una modificación en las capacidades, competencias y habilidades que son requeridas para realizar las distintas tareas y funciones. En el informe de Mercer (2019) el 99% de los encuestados respondió que se encontraban tomando medidas en torno a la preparación para el futuro del trabajo, y dentro de dichas medidas la más prevalente fue la relacionada con la detección de la brecha existente entre las competencias y habilidades actuales y las que serán requeridas en el futuro. En esta misma línea un 84% de las empresas indicaron que incrementarían las inversiones en torno al desarrollo de sus colaboradores, a lo que Mercer agrega la necesidad de personalizar esas capacitaciones y adaptarlas a las necesidades e intereses individuales. Por su parte el informe de Deloitte (2020) refuerza esta idea, de hecho, indica que el 53% de los encuestados creen que entre el 50% y el 100% de los colaboradores de su organización deberán adquirir nuevas habilidades y competencias. Pero ¿cuáles serán las habilidades y competencias necesarias para el trabajo del futuro? Innovación y creatividad, observación y pensamiento crítico, capacidad analítica, resolución de problemas, liderazgo inclusivo y digital, gestión de proyectos ágil, inteligencia social y emocional, sensibilidad cultural, aprendizaje activo y trabajo en equipo, son algunas de las que más se repiten a lo largo de los distintos informes analizados (Deloitte 2019; Deloitte 2020; Mercer, 2019; Mercer, 2020).

Las empresas ya notaron la importancia de repensar cuáles serán las capacidades y competencias necesarias y valoradas en el futuro, para poder capacitar a sus colaboradores en consecuencia y estar listos para los cambios que se avecinan. Sin embargo, Mercer (2020)

destaca que solo tres de cada cinco líderes de recursos humanos conocen las habilidades con las que cuentan sus trabajadores, y solo uno de cada tres cuantifica la brecha existente entre las habilidades actuales y las requeridas. Esto indicaría que, si bien las organizaciones ya notaron la importancia de actualizar las habilidades y competencias, muy pocas han logrado sistematizar la información y poner en marcha un plan para efectivamente lograrlo.

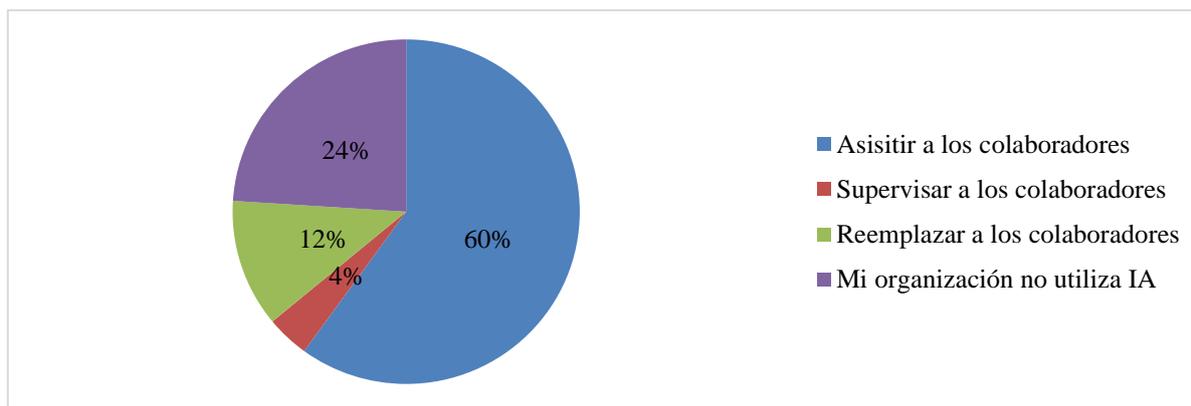
Por otra parte, los resultados de la encuesta de Mercer (2020) muestran que, si bien más de la mitad de los empleados encuestados se sienten listos para ser entrenados en nuevas habilidades, y confían en que la organización de la cual forman parte los preparará para el trabajo del futuro, el 87% mencionó enfrentarse a distintos obstáculos para poder capacitarse, siendo el principal la falta de tiempo. Esto también demuestra una falla en la búsqueda por cerrar la brecha existente entre las habilidades y competencias actuales y futuras, tal vez debido a la falta de priorización, planificación o motivación de los empleados para que efectivamente se dediquen a estas capacitaciones. En relación con este punto Deloitte (2020) alienta a las organizaciones a diseñar planes de incentivos y recompensas que motiven a los empleados a adquirir nuevas habilidades y competencias. Señala que el 45% de los encuestados ya se encuentran ofreciendo este tipo de planes, y que un 39% ofrece una recompensa para el líder que logra que su equipo desarrolle habilidades y competencias nuevas. Mercer (2020) en cambio, menciona que en el 2019 el 32% de las organizaciones afirmó que se encontraban trabajando en la incorporación de un pago en reconocimiento por la adquisición de nuevas habilidades, pero que en el 2020 este porcentaje disminuyó a un 21%.

Lo hasta aquí analizado explica porque, a pesar de existir un incremento en las inversiones para el desarrollo de los colaboradores, la principal fuente para obtener el talento requerido, con las habilidades y competencias necesarias, sigue siendo la contratación externa. Pareciera que, si bien la estrategia de desarrollar el talento de manera interna existe en muchas organizaciones, aun las empresas no están logrando ejecutarla de manera efectiva (Mercer, 2020). La propuesta de Deloitte (2020) es pensar en las capacitaciones desde el punto de vista de una reconversión resiliente, es decir ayudar a los colaboradores a que puedan reinventarse continuamente y renovar sus habilidades constantemente para adaptarse a los sucesivos e inminentes cambios, empoderarlos para que integren el aprendizaje continuo al trabajo y a la vida en general. Plantea la necesidad de pensar en estrategias a largo plazo y no basar las capacitaciones únicamente en la adquisición de las capacidades y competencias que hoy se entienden como las necesarias, ya que la velocidad de los cambios que vivimos genera que lo

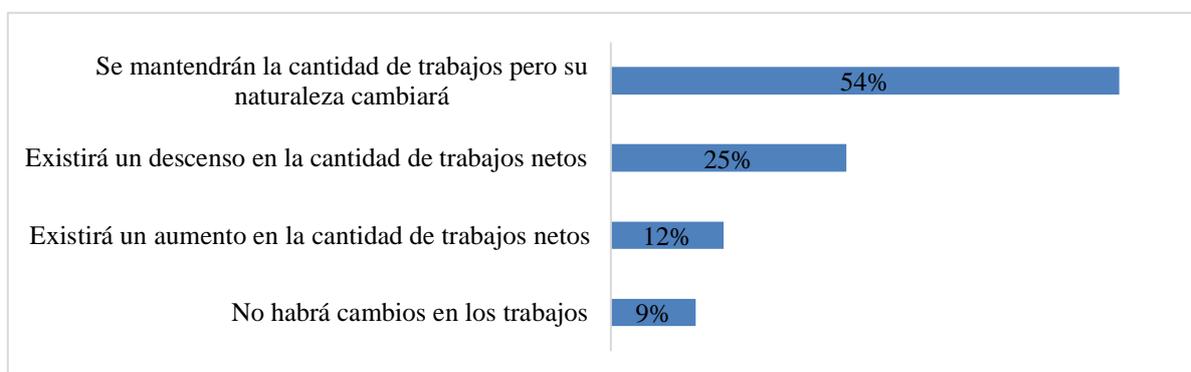
que hoy creemos necesario mañana deje de serlo. La mirada cortoplacista en la planificación de las capacitaciones pareciera ser entonces otra de las fallas para su desarrollo exitoso. Harvard Business Review (2019) reafirma este punto de vista al entender que en el futuro las capacitaciones pasarán a ser un proceso continuo que se desarrollará a lo largo de toda la vida, y que, según los líderes encuestados, pasará a ser el segundo aspecto más valorado por los empleados.

### ***La automatización.***

La llegada de la automatización generó y sigue generando grandes controversias en torno a que pasará con los trabajadores y hasta dónde puede llegar la inteligencia artificial. Es justamente la inteligencia artificial la tecnología que, según los resultados de Harvard Business Review (2019), generaría el mayor impacto en la transformación de los negocios. Aquellos trabajos que consistan principalmente en actividades automatizables desaparecerán de aquí al año 2040, mientras que aquellos que consistan en una mezcla de actividades automatizables y actividades propias de los humanos, generalmente relacionadas con la inteligencia emocional, serán transformados para considerar e impulsar la colaboración entre la inteligencia artificial y el hombre. Según este estudio, solo el 33% de los líderes encuestados cree que esta tecnología acabará por eliminar más puestos de los que pueda llegar a crear. Por su parte, Mercer (2019) señala que más de la mitad de los ejecutivos que participaron de la encuesta creen que uno de cada cinco puestos de trabajo de su actual organización será reemplazado por inteligencia artificial u otro tipo de automatización. Al mismo tiempo, uno de cada tres empleados cree que su propio puesto de trabajo podría dejar de existir en un futuro cercano a causa del avance de la tecnología. En el informe de Deloitte (2020) el 70% de los encuestados afirmó estar utilizando o al menos investigando la inteligencia artificial, siendo que solo un 12% de aquellos casos lo están realizando con el objetivo de reemplazar empleados y abaratar costos. En el 60% de los casos están trabajando con la inteligencia artificial con el objetivo de asistir a los empleados, principalmente en torno a la búsqueda de una mayor consistencia y calidad en el trabajo. Por otro lado, al cuestionar sobre el impacto que tendrá la inclusión de la inteligencia artificial en el mundo laboral, el 54% de los encuestados respondió que esperan que la cantidad de trabajos se mantenga, pero modificándose su naturaleza. Solo un 9% respondió que la introducción de la inteligencia artificial no implicará cambio alguno, mientras que el 25% cree que implicará una disminución en la cantidad total de puestos de trabajo.

Gráfico 2. *Objetivo de la incorporación de inteligencia artificial*

Nota: Recuperado de “Tendencias Globales en Capital Humano 2020”, Deloitte, 2020. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articulos/tendencias-globales-en-hc-2020.html>

Gráfico 3. *Impacto de la incorporación de inteligencia artificial*

Nota: Recuperado de “Tendencias Globales en Capital Humano 2020”, Deloitte, 2020. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articulos/tendencias-globales-en-hc-2020.html>

La propuesta de Deloitte (2020) es pensar en lo que ellos llaman súper-equipos, lo cual consiste en la integración entre los humanos y la inteligencia artificial, en la combinación de sus distintas capacidades y habilidades. Para esta consultora la búsqueda de súper-equipos es la nueva meta, es el tercer y último paso o nivel aspiracional de las organizaciones en torno a la inteligencia artificial. En un primer escalón estaría la automatización, cuyo objetivo es el mero reemplazo del empleado humano por la inteligencia artificial en la búsqueda de una simple reducción de costos. En un segundo escalón estarían los súper-trabajos, un concepto que Deloitte trabajó mucho durante el 2019 y que implica la combinación de distintos trabajos tradicionales con la tecnología, implica aumentar la fuerza laboral humana con máquinas que permitan aumentar o mejorar la producción. Y en el último escalón estarían los súper-equipos, donde se apunta a la colaboración entre la tecnología y las capacidades humanas. Tanto en el segundo como tercer escalón Deloitte afirma que las capacidades de los colaboradores se ven

ampliadas, aumentadas o liberadas, algo que se encuentra dentro de las prioridades de la mayoría de las organizaciones. En esta línea, Deloitte (2019) plantea la automatización como una oportunidad para la humanización del trabajo, ya que al reducir las actividades repetitivas y rutinarias permite rediseñar el rol para darle más valor e importancia a su función, permite volver a centrar el trabajo humano en la resolución de problemas y en la capacidad de generar nuevos conocimientos.

Por su parte, Mckinsey Gobal Institute (2017) desarrolló un estudio a partir de información estadística, principalmente proveniente del Banco Mundial y del *US Bureau of Labor Statistics*, donde analiza la factibilidad de la automatización del trabajo, el tiempo que esto podría implicar y el impacto que generaría a nivel global. Para responder al primer punto, este estudio analiza y segmenta los trabajos en función de las distintas tareas que lo conforman, entendiendo que todos los trabajos tienen un cierto porcentaje de tareas que son susceptibles a la automatización. Mckinsey afirma que los desarrollos tecnológicos existentes hasta el momento lograron igualar, e incluso superar, al hombre en lo referente a las capacidades cognitivas y la destreza física desarrollada en ambientes controlados y predecibles. Sin embargo, la tecnología aún no logró alcanzar siquiera un nivel mínimo aceptable en lo referente a la inteligencia socioemocional, la habilidad física en ambientes no controlados, ni en lo referente a la sensorialidad. En función de estas afirmaciones la consultora desarrolló 7 categorías en las que agrupó las tareas, para así determinar su riesgo de automatización. Tres de estas categorías serían altamente susceptibles a la automatización, estas serían aquellas que involucran la destreza física o la operación de maquinaria en ambientes predecibles, la recolección de datos y el análisis de estos. Por el contrario, las restantes cuatro categorías presentarían menor riesgo de automatización, siendo estas aquellas que involucran una destreza física o la operación de maquinaria en ambientes poco predecibles, la interacción con personas haciendo uso de la inteligencia emocional, la aplicación de la experiencia para la toma de decisiones, así como el uso de la creatividad y la planificación, y, por último, el manejo y desarrollo de personas. Pero a la hora de analizar los puestos de trabajo, todos los empleos, de cualquier industria y de cualquier lugar del mundo, se encuentran compuestos, en mayor o menor medida, por tareas de alto riesgo de automatización. Aproximadamente un 60% de los empleos contarían con al menos un 20% de tareas que, en función de lo anteriormente descrito, son consideradas automatizables. Sin embargo, estos estudios también demuestran que solo un pequeño porcentaje de empleos se encontrarían compuesto únicamente por tareas con alto riesgo de automatización. Pero ¿cuánto tiempo pasará hasta que la automatización se

vuelva, como dice este informe, una fuerza laboral masiva? Si bien muchos de los desarrollos técnicos necesarios ya se encuentran disponibles hoy en día, también hay otros factores determinantes que pueden hacer que este proceso de transición sea más largo. Dichos factores consisten en el costo que implica la compra, implementación e integración de la tecnología necesaria, la oferta de mano de obra existente y el costo de esta en cada mercado, los beneficios que la automatización generaría para cada negocio en particular y, por último, las regulaciones locales y la aceptación social. Todos estos factores llevan a que los tiempos de implementación sean muy volátiles, dependiendo de la situación actual en cada país, sin embargo, estos estudios se arriesgan a proyectar que entre el 2035 y el 2055 el 50% del tiempo laboral actual en todo el mundo ya se encontrará totalmente automatizado. Por último, respecto a los impactos de la automatización a nivel global, la misma implicará un aumento en el crecimiento económico, pero en cada país la situación será particular. Lo que si impactará a todos es que los trabajos requerirán de una mayor interacción e integración con la tecnología, lo que llevará a mayores niveles de eficiencia. El hombre tendrá entonces más tiempo libre para dedicarse a aquellas tareas que implican un mayor nivel de complejidad o que requieren del uso de inteligencia socioemocional, Mckinsey lo plantea como la oportunidad de centrar el trabajo en las capacidades que son propiamente humanas.

### ***Fuerza de trabajo alternativa.***

Cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar de los términos *gig economy*, *sharing economy* u *on-demand economy*, haciendo referencia al trabajo a través de distintas plataformas digitales. Distintas plataformas ofrecen hoy la posibilidad de contar con una modalidad de trabajo diferente a la tradicional, donde el empleador contrata al empleado para que trabaje ocho horas diarias con el fin de que realice una serie de tareas predeterminadas en función del rol asignado. Esta modalidad alternativa, relativamente nueva, ofrece una mayor flexibilidad y autonomía a los trabajadores. A través de una plataforma digital se realiza una oferta y una convocatoria para realizar una serie de tareas a entregar en un tiempo dado. Las personas que se inscriben a la plataforma pueden aceptar tantas ofertas de trabajo como deseen según su agenda personal, así como realizarlas en cualquier horario y desde cualquier lugar del mundo. Si bien esto resulta una ventaja para quienes no desean o no pueden trabajar en los esquemas clásicos de trabajo, también hay que considerar que con esta modalidad de trabajo todos los aspectos relacionados a los riesgos laborales y los costos quedan del lado del empleado. Así mismo, no hay prestaciones sociales y lo relativo a las capacitaciones corporativas y las

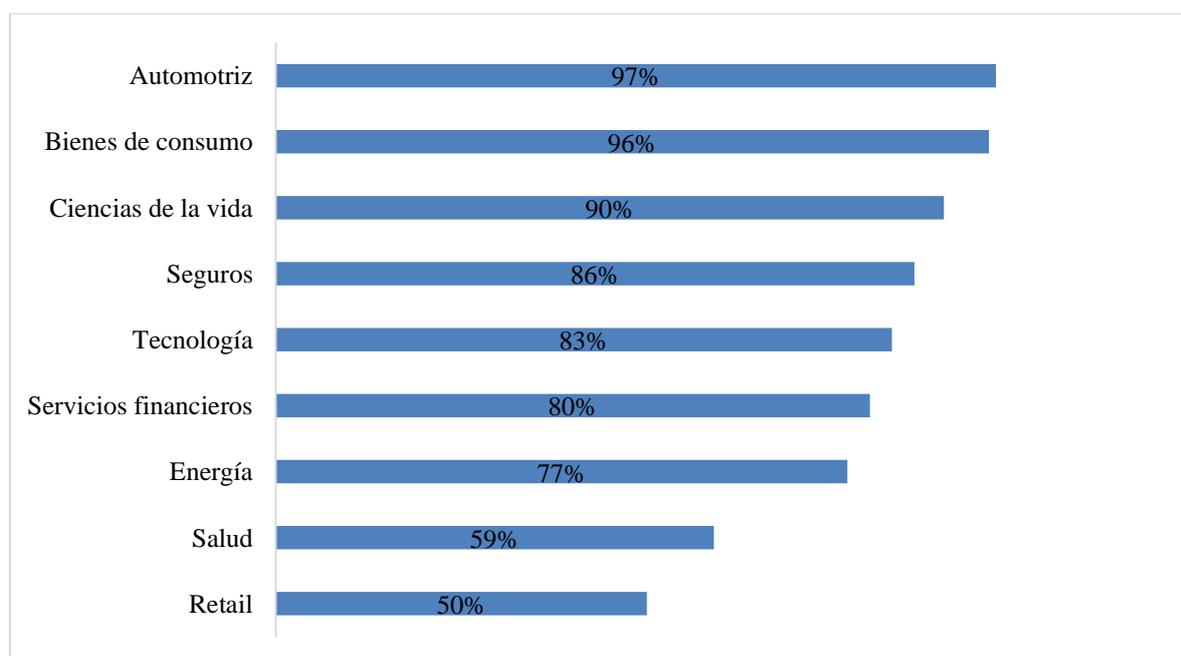
posibilidades de promociones u ascensos quedan completamente desdibujados en este tipo de relación laboral (Cherry, 2020).

Desde el punto de vista de las organizaciones, y siguiendo las definiciones de Deloitte (2019), dentro de lo que ellos consideran como fuerza laboral alternativa contamos principalmente con tres tipos de trabajadores, los trabajadores independientes, los trabajadores *gig* y los trabajadores *crowd*. Los trabajadores independientes son aquellos que amplían la fuerza de trabajo de la organización y a quienes se les paga por una determinada unidad de tiempo, cómo puede ser por hora, por día o por mes. Los trabajadores *gig* en cambio, son aquellos a los que se les paga por realizar una determinada tarea en particular, donde el trabajo se descompone en tareas o micro-tareas que le son asignadas a los trabajadores *gig*. Y, por último, los trabajadores *crowd* son equipos de trabajo que compiten entre sí en busca de lograr la participación en un determinado proyecto, siendo que generalmente solo el equipo ganador es quien recibe un pago a cambio de su trabajo. Estos tres tipos de contrataciones comparten la particularidad de no tratarse de relaciones bajo dependencia, de brindar mayor flexibilidad a ambas partes para contratar/trabajar solo cuando así lo necesiten o deseen. Es por ello que muchas empresas hoy están repensando sus estructuras organizacionales, a fin de entender que puestos podrían migrar a este tipo de contratación que les otorga principalmente la ventaja de la flexibilidad, de cambiar, de aumentar o disminuir la fuerza laboral con facilidad, de adaptarla a la necesidad del momento.

Según uno de los informes globales de Mercer (2019) se observa que el 43% de las empresas participantes ya se encuentran trabajando activamente en lo relativo a un rediseño de puestos relacionado con la preparación para el trabajo del futuro. Asimismo, el 79% de los ejecutivos afirmó que creen que los trabajadores independientes y eventuales remplazarán en gran medida a los tradicionales trabajadores bajo relación de dependencia a tiempo completo. Este punto se encuentra alineado a la ya mencionada economía *gig*, una economía basada en trabajos cortos y esporádicos, proyectos breves que se realizan de forma independiente. Los resultados de este informe muestran que este tipo de empleo está creciendo sobre todo en aquellos puestos donde las habilidades son fácilmente transferibles, lo cual permite a la organización centrar sus esfuerzos de retención en aquellos puestos que generan mayor valor para la organización. En este caso Mercer nos brinda además una apertura por tipo de industria, donde resulta interesante destacar que la industria tecnológica se encuentra en una posición intermedia respecto a las demás industrias, con un 83%. Es decir, el 83% de los encuestados

pertenecientes a la industria tecnológica respondió que está de acuerdo con la afirmación de Mercer de que los trabajadores independientes y eventuales remplazarán a los de tiempo completo. Este porcentaje se encuentra exactamente en el medio, como puede observarse en el gráfico a continuación, no es ni de los más altos ni de los más bajos. La industria automotriz es la que se encuentra en mayor consonancia con esta afirmación, con el 90%, mientras que la industria de *retail* es la que se encuentra con el porcentaje más bajo, 50%.

Gráfico 4. *Los trabajadores independientes y eventuales remplazarán a los de tiempo completo*



Nota: Recuperado de “Tendencias Globales de Talento 2019”, Mercer, 2019. Recuperado de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf>

Si comparamos los resultados de las encuestas de Mercer del año 2019 y del año 2020, se observa un fuerte crecimiento en lo que concierne al trabajo en el rediseño de puestos, donde en el año 2020 el 98% de los ejecutivos mencionaron estar trabajando en un rediseño organizacional para adaptarse a las necesidades del futuro. Pero lo referente a la fuerza de trabajo alternativa se mantuvo bastante estable, con una caída de solo un 2%, en el año 2020 el 77% de los encuestados consideró que gran parte de los empleados a tiempo completo serán pronto reemplazados por trabajadores independientes o a tiempo determinado (Mercer, 2019; Mercer, 2020).

Los estudios de Deloitte (2019) no solo confirman la creciente importancia de lo que llamamos anteriormente la fuerza de trabajo alternativa, sino que también resaltan que esta modalidad de trabajo ya no se observaba únicamente en el área de *IT*, como sucedía en el

pasado, si no que cada vez más esta modalidad se extiende hacia otras áreas de trabajo donde esto no resultaba tan habitual. El trabajo alternativo viene a brindar una solución a la dificultad que tienen las organizaciones para cubrir determinadas vacantes, una solución también para aquellas personas que por diversos motivos no pueden trabajar a tiempo completo y una oportunidad para aquellos otros que, a pesar de contar ya con un trabajo, desean ganar un dinero extra a través de la participación en otros proyectos. Sin embargo, la consultora señala que aún queda mucho camino por recorrer en lo referido a este aspecto, cuestiona el uso y la administración de este tipo de fuerza de trabajo, ya que considera que actualmente su acercamiento está siendo meramente transaccional y cortoplacista. Deloitte incita a aventurarse en una visión más estratégica y a largo plazo, donde los líderes también deberán estar preparados y capacitados para trabajar con equipos cada vez más diversos y dispersos en el mundo.

Por su parte, los resultados de Harvard Business Review (2019) también demuestran que la fuerza laboral se verá fuertemente impactada por el trabajo del futuro. En este caso Harvard afirma que la fuerza de trabajo adquirirá una nueva forma, la misma será más amplia, diversa y flexible. La flexibilidad laboral no solo será algo completamente habitual, según el 70% de los líderes encuestados, sino que también será el principal factor de retención, el aspecto más valorado y buscado por los empleados. Esta flexibilidad, tanto en relación con el esquema horario como en relación con el lugar de trabajo, sería no solo el resultado de las exigencias de las nuevas generaciones, sino también en función del beneficio del propio empleador, quien contaría con una fuerza de trabajo escalable y adaptable en función de la demanda. De esta forma, empleados a tiempo completo, trabajadores independientes y contratados se verán trabajando en conjunto, de manera colaborativa, integrando un mismo equipo de trabajo, los cuales serán cada vez más diversos y flexibles. En busca de una mayor innovación y creatividad, las organizaciones también buscaran contar con colaboradores que posean perspectivas, experiencias, competencias y habilidades distintas, la diversidad será considerada una ventaja competitiva. Asimismo, este reporte resalta también lo que llama la democratización de la información y de los datos, a raíz de lo cual todos los empleados podrán contar con la información necesaria en tiempo real. Según esta perspectiva, esta situación generaría que más puestos de trabajo se vean empoderados para tomar decisiones estratégicas y que ello conllevaría a un progresivo achatamiento de la estructura organizacional.

### ***El aspecto social de las organizaciones.***

Un concepto que viene escuchándose hace ya algunos años, pero que parece tomar cada vez más fuerza e importancia, es el referido al propósito y la ética de la organización. Cada vez más estos conceptos son considerados y valorados en el mundo corporativo, lo cual Mercer (2020) relaciona, entre otras cosas, con la influencia de la cosmovisión de las nuevas generaciones. Cada vez más los colaboradores de hoy en día se interesan por trabajar en organizaciones a través de las cuales sientan que pueden contribuir con la sociedad, organizaciones que se alineen a sus valores y les brinden un propósito trascendental, en donde el empleado sienta que su trabajo es realmente relevante para otros. En relación con esto, la consultora incluye dentro de su informe resultados relacionados con el llamado modelo de múltiples partes interesadas. Este modelo se basa principalmente en la idea de que la simple búsqueda por lograr que una empresa sea rentable no es suficiente. Por el contrario, este modelo sostiene que es necesario considerar a todas las partes que se encuentran involucradas o impactadas de alguna manera por la organización, para poder así luego buscar generar un impacto positivo en cada una de ellas. Según este informe, en el 2020 el 50% de los líderes encuestados respondió estar trabajando en la alineación de la búsqueda de resultados con el modelo de múltiples partes interesadas, mientras que un 35% respondió que su modelo de negocio ya se encontraba alineado a este modelo. Por otra parte, Mercer también indica que uno de cada tres empleados prefería trabajar en una organización alineada al modelo de múltiples partes interesadas, es decir, en una organización que demuestre ser responsable para con todas las partes involucradas, como son los clientes, las comunidades, los accionistas y los propios empleados. En el gráfico a continuación se detalla brevemente las implicaciones de este modelo, en el mismo se observa como cada actor es considerado un elemento importante de la cadena y como se busca brindar valor a cada *stakeholder*.

Gráfico 5. *Modelo de múltiples partes interesadas*



Nota: Por sus siglas en inglés la sigla ESG refiere a ambiental, sostenible y de buen gobierno (*environmental, sustainability and governance*). Recuperado de "Tendencias Globales de Talento 2020", Mercer, 2020. Recuperado de <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends-2020-report-spanish.pdf>

Para mantener un negocio sostenible, Mercer (2020) fomenta el modelo propósito-cultura-métricas. Un modelo que nace a partir de la existencia de un propósito, que se impulsa gracias a la existencia de una cultura y que se mantiene en el tiempo gracias al control a través de las métricas. Pero aclara que muchas organizaciones que intentan seguir este modelo fallan al no ejecutan un plan de acción para corregir o redireccionar aquello que las métricas demuestran que no está funcionando correctamente. Muchas organizaciones solo se quedan con la simple medición y el éxito está justamente en ir más allá, en hacer algo con esos números, en usar las métricas como *input* para seguir trabajando. Más allá de lo mencionado, según este informe se identifica que en la actualidad las organizaciones se focalizan principalmente en lo referido a la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad de las personas. En este último punto se incluyen cuestiones como la propuesta de valor ofrecida a los colaboradores, el aseguramiento y cuidado de salud de los empleados, la capacitación en las habilidades requeridas para el trabajo del futuro, la promoción de la diversidad e inclusión, entre otras. En línea con la capacitación en las habilidades del futuro, Mercer habla sobre la necesidad de un futuro del trabajo sostenible, donde se garantice una carrera prospera y a largo plazo para los empleados. La automatización y los avances tecnológicos pueden significar un cambio de rumbo no opcional para muchos trabajadores, las organizaciones deben capacitar y acompañar a los colaboradores en la transición, generar oportunidades internas y senderos de carrera.

Gráfico 6. *Modelo de propósito-cultura-métricas*

Nota: Recuperado de “Tendencias Globales de Talento 2020”, Mercer, 2020. Recuperado de <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends-2020-report-spanish.pdf>

Por otra parte, Deloitte (2020) también resaltó la importancia del aspecto social de las organizaciones dentro de su estudio de tendencias globales. En este caso el foco estuvo más específicamente centrado en lo relativo a la importancia de la experiencia del empleado y en la búsqueda por hacer hacer que el trabajo a realizar sea considerado relevante, que tenga un propósito asociado, que le otorgue un sentido de pertenencia al colaborador. Asimismo, también se menciona en el informe la importancia de contar con un correcto diseño del plan de beneficios ofrecido a los empleados. Independientemente de cuales sean los beneficios ofrecidos, lo importante es que estos sean considerados relevantes para los empleados de cada organización en particular. Pero es justamente aquí donde las empresas encuestadas por la consultora observan el mayor desafío, ya que consideran esta la principal barrera. El desafío para las organizaciones es poder entender que es lo que sus colaboradores consideran importante, que es lo que verdaderamente desean, para luego revisar y modificar su estrategia de beneficios de ser necesario.

Para finalizar, el informe de Deloitte (2020) no deja de lado los riesgos y los crecientes dilemas éticos y morales que aparecen como consecuencia de la incorporación cada vez mayor de nuevas formas de tecnología al ámbito laboral. Estos dilemas se relación principalmente con

cómo hacer para conservar y asegurar la seguridad de la información de los trabajadores, o con temáticas relacionadas a la equidad, igualdad, inclusión y transparencia organizacional. El 85% de los encuestados afirma que el futuro del trabajo trae aparejado grandes desafíos éticos, pero solo el 27% se encuentra preparado para gestionarlos. Estos dilemas se relacionan directamente con la creciente tendencia a pensar en las empresas como organizaciones sociales, como entidades que no buscan únicamente una maximización de sus ganancias, sino que también se preocupan por el entorno en el que se insertan, ayudándolo y respetándolo. La robótica y la inteligencia artificial usualmente han sido asociadas a una creencia apocalíptica donde la tecnología viene a robarle el trabajo al hombre, donde lo dejará vulnerable y sin trabajo, impactando también negativamente en el medio ambiente. Es por ello por lo que resulta imperativo trabajar en mitigar los posibles impactos negativos y acompañar a los colaboradores en la transición.

### **Resultados Locales: Estudio de campo.**

El siguiente apartado es el resultado del trabajo de campo realizado en empresas privadas de servicios de tecnología y comunicaciones, ubicadas en CABA y Gran Buenos Aires. En el cuadro a continuación se detallan las empresas que formaron parte del relevamiento, indicando la industria, la cantidad de empleados pertenecientes al área de Recursos Humanos en Argentina, y el porcentaje de respuesta obtenido.

Tabla 2. *Empresas Participantes*

<b>Empresa</b>	<b>Industria</b>	<b>Cantidad de empleados de Recursos Humanos en Argentina</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>
Telecom	Telecomunicaciones	325	17%
Telefónica	Telecomunicaciones	95	19%
Claro	Telecomunicaciones	45	31%
Directv	Telecomunicaciones	50	28%
Mercado Libre	Servicios de Tecnología de la información	130	18%
Globant	Servicios de Tecnología de la información	60	28%

Despegar	Servicios de Tecnología de la información	60	20%
----------	---	----	-----

Nota: Elaboración Propia

En total se obtuvieron 152 respuestas sobre una población total de 765 empleados de recursos humanos, con un porcentaje de respuesta por empresa de un 23% en promedio. Estos resultados fueron obtenidos durante los meses de septiembre y octubre del año 2020. Para facilitar la lectura de los resultados los mismo fueron agrupados y desarrollados en función de las siguientes categorías: Empresas participantes, metodología para el análisis de resultados, creencias básicas, principales tendencias y pandemia, COVID-19.

### ***Empresas participantes***

A continuación, se detallan las principales características de las empresas que formaron parte del relevamiento.

**Telecom Argentina:** Se trata de una empresa líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones, con operaciones en Argentina, Uruguay y Paraguay. Los inicios de la compañía se remontan al año 1990, año en que los servicios telefónicos fueron privatizados. Recientemente, en el año 2018, Telecom se fusionó con Cablevisión alcanzado una nómina de más de 25.000 empleados a nivel global, 23.000 en la Argentina. Actualmente brinda servicios de internet, televisión paga y de telefonía fija y móvil. Las marcas comerciales que representan a Telecom Argentina son: Personal, Fibertel, Flow y Telecom | Fibercorp. La empresa se encuentra cotizando en la bolsa de valores, su actual *CEO* es Roberto Nobile y su presidente Carlos Alberto Moltini (Telecom, 2020).

**Telefónica Movistar:** Empresa líder en el mercado de telecomunicaciones, con operaciones en 12 países y un promedio de más de 113.000 empleados a nivel global, 15.000 en la Argentina. Se trata de una compañía española que tuvo su llegada a la Argentina en el año 1990, tras la privatización de los servicios telefónicos. Actualmente brinda servicios de internet, televisión paga y de telefonía fija y móvil. Telefónica cotiza en el mercado de valores, su *CEO* para todo Hispanoamérica es Alfonso Gómez Palacio y su presidente para la Argentina es Federico Rava (Telefónica, 2020).

**Claro:** Se trata de una subsidiaria de la empresa mexicana América Móvil, empresa líder en telecomunicaciones en todo América Latina, con operaciones en 25 países. Llegó a la

Argentina bajo el nombre de CTI Móvil, en 1994, brindando únicamente servicios de telefonía móvil. En el 2008 adoptó su actual nombre, Claro, y en el 2010, tras la fusión con Telmex Argentina, amplió su oferta de servicios a telefonía fija e internet. Finalmente, en el 2019, también incorporó dentro la oferta de prestaciones la televisión paga. La compañía cuenta con más de 191.000 empleados alrededor del mundo, 3.600 en Claro Argentina. América Móvil cotiza en el mercado de valores y su actual *CEO* para la Argentina es Julio Carlos Porras Zadik (Claro, 2020; América Movil, 2020).

Directv: Empresa líder en lo referente a la prestación del servicio de televisión satelital paga, con una nómina de 3.800 empleados en Argentina. Sus inicios en el país se remontan al año 1998, ofreciendo también el servicio de internet satelital desde el año 2016. Directv es una de las marcas comerciales con las que opera la compañía estadounidense Vrio Corp. Asimismo, Vrio Corp forma parte del holding de AT&T, líder mundial en la prestación de servicios de tecnología, entretenimiento y telecomunicaciones. AT&T se encuentra presente en 62 países, cuenta con más de 247.000 empleados alrededor del mundo y cotiza en el mercado de valores. Recientemente, Michael Bowling ha asumido como presidente de Directv Latin America, reportando a Melissa Arnoldi, *CEO* de Vrio (Directv, 2020; AT&T, 2020).

Mercado Libre: Empresa tecnológica argentina, dedicada al comercio electrónico. Fue fundada por Marcos Galperin en 1999 para convertirse hoy en la plataforma número uno de todo América Latina. Su negocio principal consiste en facilitar la compra y venta de productos a través de internet, nació con el objetivo de acercar ambas partes y empoderar a los pequeños comerciantes. Actualmente Mercado Libre es una empresa que cotiza en bolsa y se encuentra presente en 18 países, con una nómina de más de 11.000 empleados en América Latina, 6.600 en Argentina. Progresivamente su negocio se fue extendido desde la simple oferta de una plataforma para acercar a las partes, hasta incluir dentro de sus servicios las distintas etapas y procesos que ocurren hasta que la venta se encuentra completamente finalizada. Hoy existen cinco negocios bien diferenciados que forman parte de su cadena de valor: Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Envíos, Mercado Libre Publicidad y Mercado Shops (Mercado Libre, 2020).

Globant: Compañía Argentina dedicada a la ingeniería de software y tecnología de la información. Fue fundada en el año 2003 por Martín Migoya, Martín Gonzalo Umaran, Guibert Andrés Englebienne y Néstor Nocetti. Actualmente Globant cotiza en el mercado de valores, se encuentra presente en 17 países y cuenta con más de 11.800 empleados, de los cuales 2.800

se encuentran en la Argentina. El objetivo que persigue esta empresa es lograr transformar las organizaciones, de manera digital y cognitiva, y generar oportunidades de crecimiento profesional global para los trabajadores de la industria de tecnología de la información (Globant, 2020; Globant, 2020).

Despegar: Empresa Argentina, líder en la prestación del servicio de viajes online en Latinoamérica. Su objetivo es transformar la experiencia de viajar, ofreciendo la gestión íntegra de viajes a través de su plataforma virtual. Fue fundada durante el año 1999 por Martín Rastellino, Christian Vilate, Mariano Fiori y Alejandro Tamer. En el año 2019 la compañía adquirió Falabella Viajes y en el presente se encuentra en negociaciones por la compra de Best Day. Despegar se encuentra cotizando en el mercado de valores, cuenta con presencia en más de 20 países con una nómina de más de 3.500 empleados, 2.000 en la Argentina, y su actual CEO es Damián Scokin (Despegar, 2020).

### ***Metodología para el análisis de resultados***

Para analizar los resultados de cada pregunta de la encuesta, primero se obtuvieron los promedios de respuesta por cada empresa, y luego se compararon dichos promedios entre sí para obtener así los porcentajes finales con los que se desarrollaron los análisis y conclusiones. Esta metodología fue utilizada considerando que no todas las empresas cuentan con la misma cantidad de empleados de recursos humanos, ni tampoco se trabajó con un número fijo de respuestas por empresa que permitiera hacer un análisis sin esta distinción previa. El promedio por empresa busca evitar que los resultados generales se orienten hacia la tendencia de aquella empresa en particular que cuenta con más respuestas brindadas. Se optó por utilizar esta metodología, en vez de establecer una cantidad fija y uniforme de encuestados por empresa, para evitar descartar respuestas y obtener así tantos puntos de vista como fuera posible.

Los resultados serán presentados en gráficos de dos formas, por un lado, considerando el total de las empresas participantes, es decir, comparando los siete promedios por empresa para obtener un resultado al que llamaremos general. Y, por otro lado, los resultados se mostrarán segmentando las respuestas de las empresas Telecom, Telefónica, Claro y Directv, de las de Mercado Libre, Globant y Despegar. Esta segunda forma de presentar los resultados persigue el objetivo de entender si existen o no diferentes tendencias entre dichas empresas. Según lo explicado, cuando en los gráficos subsiguientes se haga referencia al resultado general, se tratará del promedio de las siete empresas, cuando se mencione telecomunicaciones

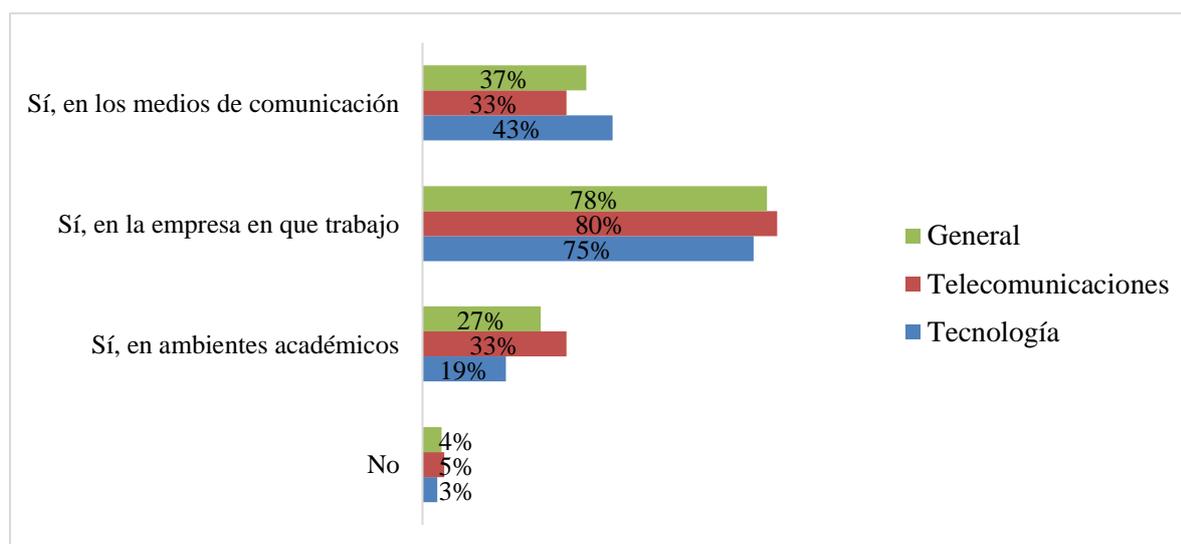
será el promedio únicamente considerando las respuestas de Telecom, Telefónica, Claro y Directv, y al hacer referencia a los resultados de tecnología se estará considerando el promedio de Mercado Libre, Globant y Despegar.

Adicionalmente, es importante aclarar que aquellas preguntas donde más de una respuesta sea aceptada, la suma de los porcentajes finales lógicamente no será igual a 100%. Estas preguntas serán debidamente señalizadas a lo largo del análisis.

### *Creencias básicas*

Las primeras preguntas de la encuesta buscan entender el grado de consciencia y conocimiento, que poseen actualmente los empleados de recursos humanos de las empresas objetivo, respecto al impacto que el trabajo del futuro puede llegar a tener en nuestras vidas. Por ello la primera pregunta realizada consistió en entender si ya habían escuchado hablar sobre el trabajo del futuro, y en caso afirmativo indicar en donde escucharon hablar de ello. En general, la población encuestada respondió ya haber escuchado hablar sobre esta temática, solo un 4% se mostró completamente ajena a la misma. Mayoritariamente reconocieron que es gracias al ámbito laboral que se encuentran informados, un 78% del total de los encuestados mencionó haber escuchado hablar sobre el trabajo del futuro en la empresa en que se encuentra trabajando. Si analizamos los resultados segmentando las empresas de telecomunicaciones y del resto de las de tecnología, no se observan diferencias significativas.

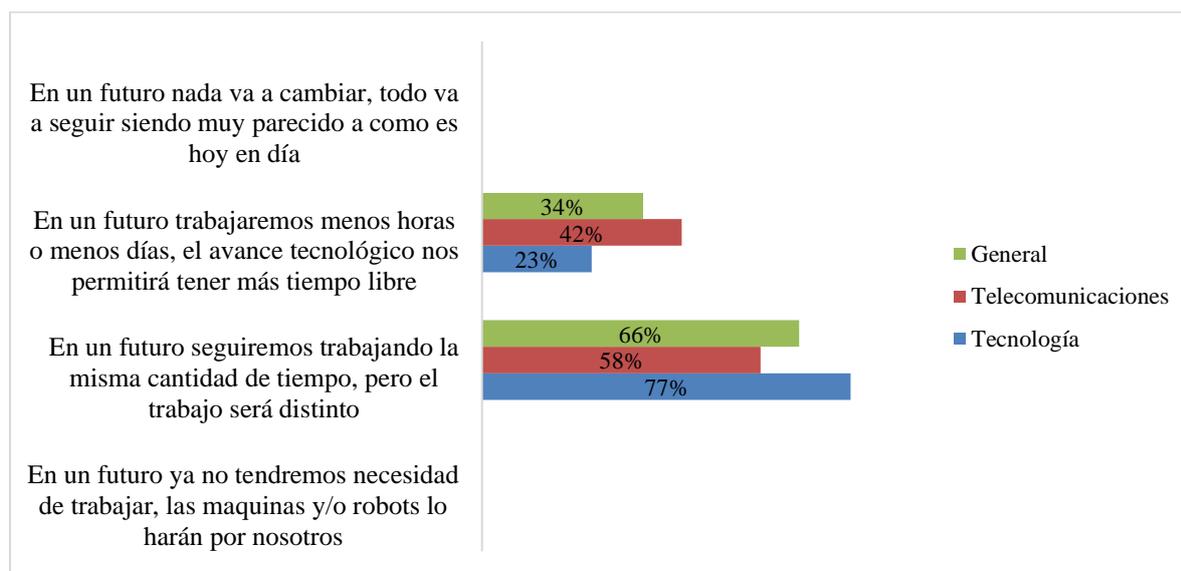
Gráfico 7. *¿Escuchaste hablar sobre el trabajo del futuro?*



Nota: Elaboración Propia. La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Para también poder entender la perspectiva y la creencia presente en la población objetivo, se les presentaron cuatro escenarios posibles respecto a cómo se imaginan que será la vida laboral en un futuro, a raíz de los continuos avances tecnológicos. Estos cuatro escenarios van desde la posibilidad de que nada cambie, hasta el extremo opuesto, donde se plantea el escenario de que tal vez ya no tengamos la necesidad de trabajar en el futuro gracias al avance de la tecnología. Las dos opciones intermedias a estos polos opuestos parten de la base de reconocer que efectivamente habrá un cierto impacto por el continuo avance tecnológico, aunque este no será tan drástico como el anterior mencionado. Una de dichas opciones consiste en la creencia de que podríamos llegar a tener una menor carga horaria, mientras que la otra opción entiende que las tareas serán distintas, pero seguiremos trabajando la misma cantidad de horas. Al analizar los resultados obtenidos, se observa que los extremos fueron descartados por completo, nadie cree que en un futuro el ser humano pueda dejar de trabajar, pero tampoco consideran que todo vaya a mantenerse tal cual como en el presente. Se reconoce que la tecnología tendrá un impacto y la dicotomía está entre si se trabajará la misma cantidad de tiempo, pero ejecutando tareas distintas a las actuales, o bien si el tiempo de trabajo también se verá reducido. Tanto las empresas de tecnología como las de telecomunicaciones, pero especialmente las primeras mencionadas, se inclinan más a pensar que el tiempo de trabajo no se verá impactado.

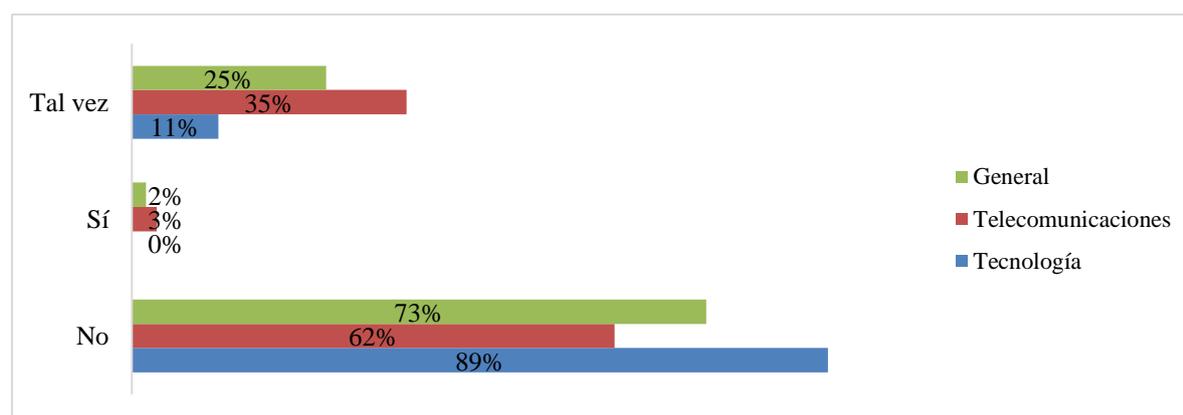
Gráfico 8. *¿Cuál de las siguientes opciones te parece más factible en función del continuo avance tecnológico?*



Nota: Elaboración Propia

En la presente encuesta también se analizó que es lo que piensa la población objetivo respecto a su propio puesto de trabajo, si creen posible que los avances en inteligencia artificial y automatización puedan llegar a implicar la pérdida de su rol en los próximos años, es decir que la tecnología los desplace. Ante esta pregunta la respuesta fue contundente, solo un 2% del total de los encuestados respondió que sí, que creen posible que su puesto de trabajo pueda llegar a desaparecer. Y es de destacar que, si subdividimos los resultados obtenidos para esta respuesta, obtenemos un 3% para la industria de telecomunicaciones y un 0% para las empresas de tecnología. Esta misma tendencia se observa a lo largo de las restantes opciones de respuestas, si bien en líneas generales ambos grupos coinciden en que la mayoría considera que su puesto de trabajo no va a desaparecer, la industria tecnológica se muestra aún más segura respecto a la continuidad de su puesto en comparación a las empresas de telecomunicaciones.

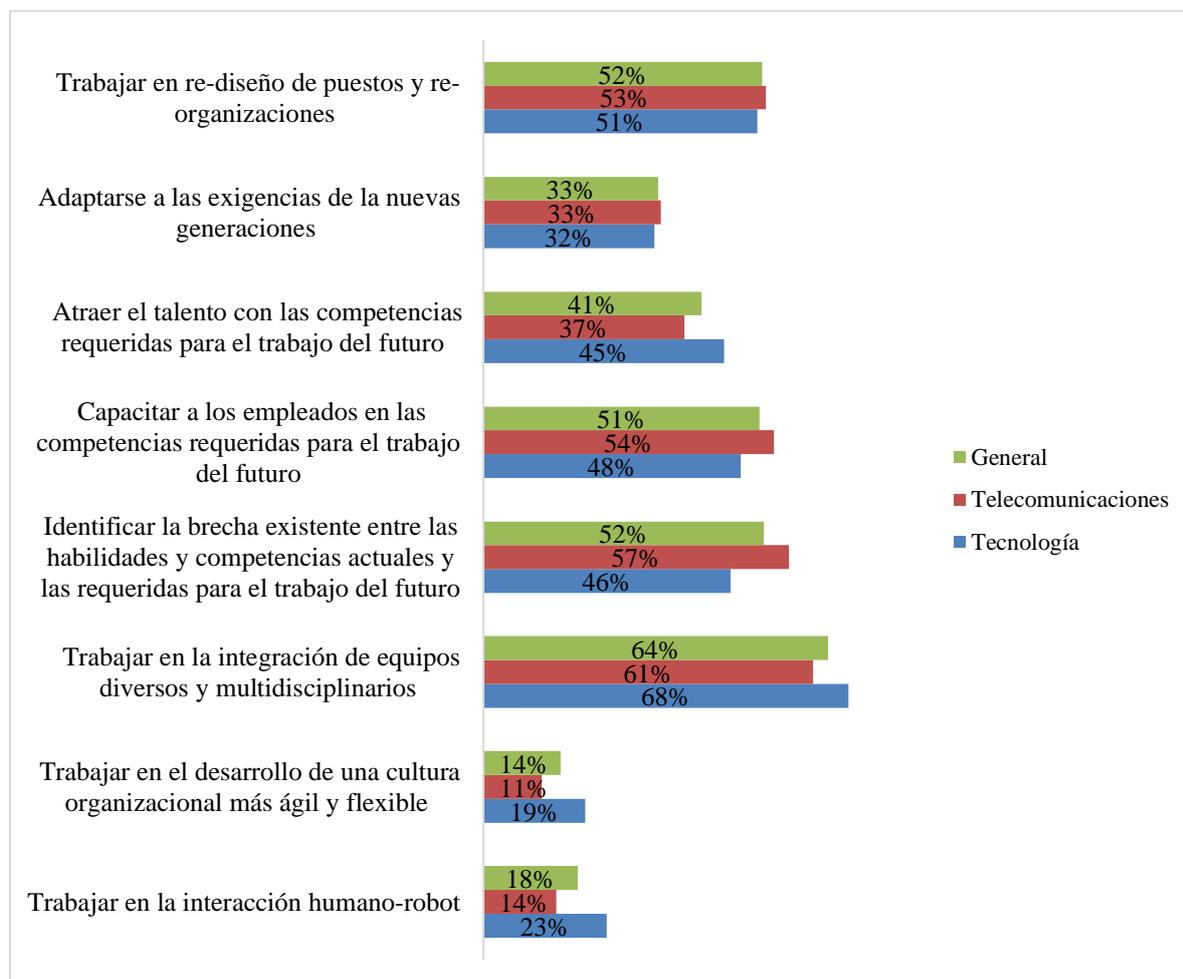
Gráfico 9. *¿Crees que tu puesto de trabajo puede llegar a desaparecer en los próximos años a causa del avance de la inteligencia artificial y la automatización?*



Nota: Elaboración Propia

Otra pregunta que tuvo lugar en la encuesta realizada fue respecto a los desafíos que el área de recursos humanos deberá enfrentar en función del creciente avance tecnológico. Ante esta pregunta, tanto las empresas de tecnología como las de telecomunicaciones, seleccionaron mayoritariamente lo relativo a trabajar en la integración de equipos diversos y multidisciplinarios, más del 60% de los encuestados seleccionaron esta opción como uno de los desafíos a enfrentar por recursos humanos. Ya los siguientes desafíos más seleccionados varían levemente entre las empresas de telecomunicaciones y las de tecnología, pero si miramos el resultado general, las siguientes opciones más seleccionadas fueron el rediseño de puestos y reorganizaciones, seguido por la identificación de la brecha existente entre las habilidades y competencias actuales y las requeridas para el trabajo del futuro, y en siguiente lugar la capacitación a los empleados en dichas competencias.

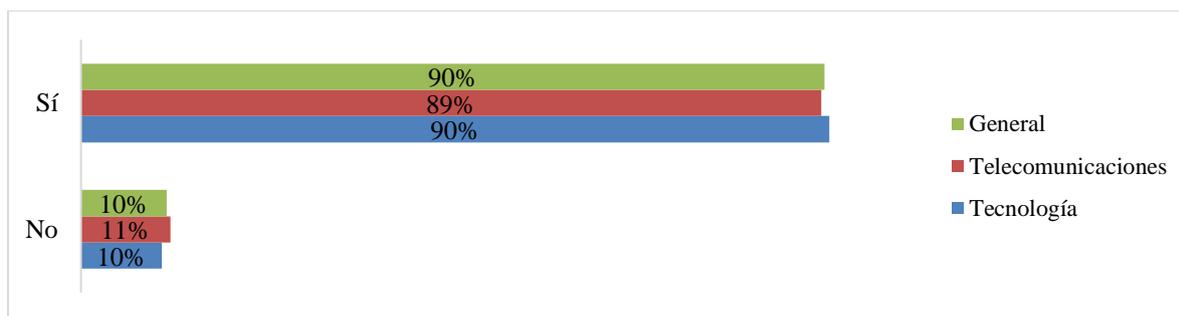
Gráfico 10. *¿Qué desafíos crees que el área de recursos humanos tendrá que enfrentar en función del creciente avance tecnológico?*



Nota: Elaboración Propia. La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Por último, en esta primera sección también se indagó respecto al accionar de la empresa en relación con esta temática, se les preguntó si creen que en la empresa en la que se encuentran trabajando actualmente se están tomando medidas para preparar a sus empleados para el trabajo del futuro. La respuesta fue muy consistente, el 90% del total de los encuestados respondió que sí, que efectivamente creen que su organización ya se encuentra tomando medidas al respecto. En este caso casi no se observan diferencias entre las empresas de telecomunicaciones y las de tecnología.

Gráfico 11. *¿Crees que tu organización está tomando medidas para preparar a sus empleados para el trabajo del futuro?*

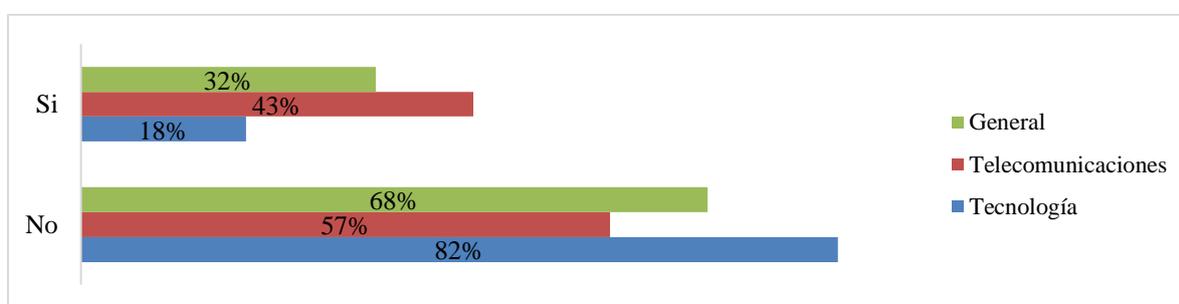


Nota: Elaboración Propia

### ***Principales tendencias***

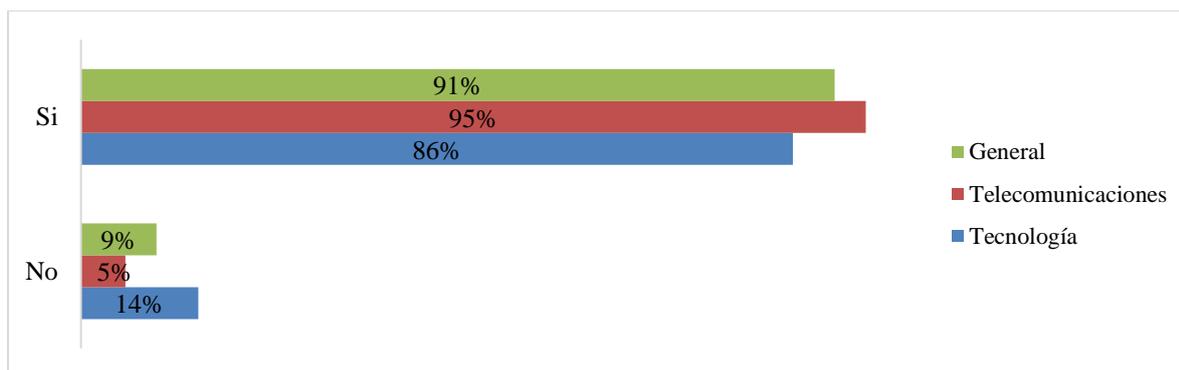
La siguiente sección de la encuesta se enfoca en entender que es lo que está sucediendo actualmente en las empresas objetivo, si algunas de las tendencias que se observan a nivel global efectivamente ya están sucediendo en estas empresas en particular. Es por ello por lo que una de las primeras preguntas de esta sección consiste en entender si la incorporación de nuevas tecnologías a implicado la eliminación, rediseño o bien la creación de nuevos puestos de trabajo. Las empresas de telecomunicaciones y las de tecnología mostraron resultados muy alineados en lo que respecta al rediseño y la creación de puestos nuevos a raíz del avance tecnológico. En ambos casos hubo una clara y fuerte tendencia a responder que si sucedieron ambos acontecimientos. Sin embargo, en lo que respecta a la eliminación de puestos a causa del avance tecnológico, se observa una diferencia entre las empresas de tecnología, que en un 82% respondieron que no sucedió este acontecimiento, en relación con las empresas de telecomunicaciones que, si bien en su mayoría también respondieron que este evento no sucedió, la tendencia no fue tan marcada, el porcentaje fue de un 57%.

Gráfico 12. *En tu organización, ¿Se han eliminado puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?*



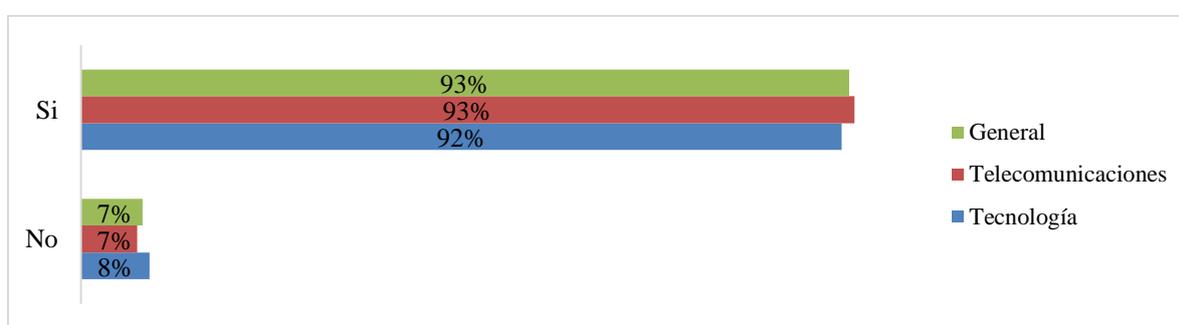
Nota: Elaboración Propia

Gráfico 13. *En tu organización, ¿Se han rediseñado las tareas y/u objetivos de puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?*



Nota: Elaboración Propia

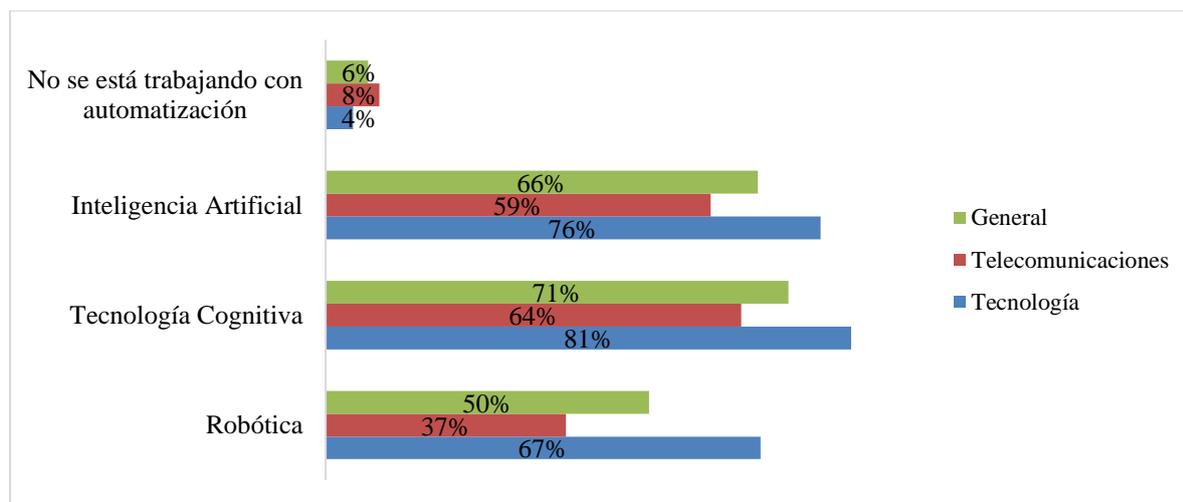
Gráfico 14. En tu organización, ¿Se han creado nuevos puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?



Nota: Elaboración Propia

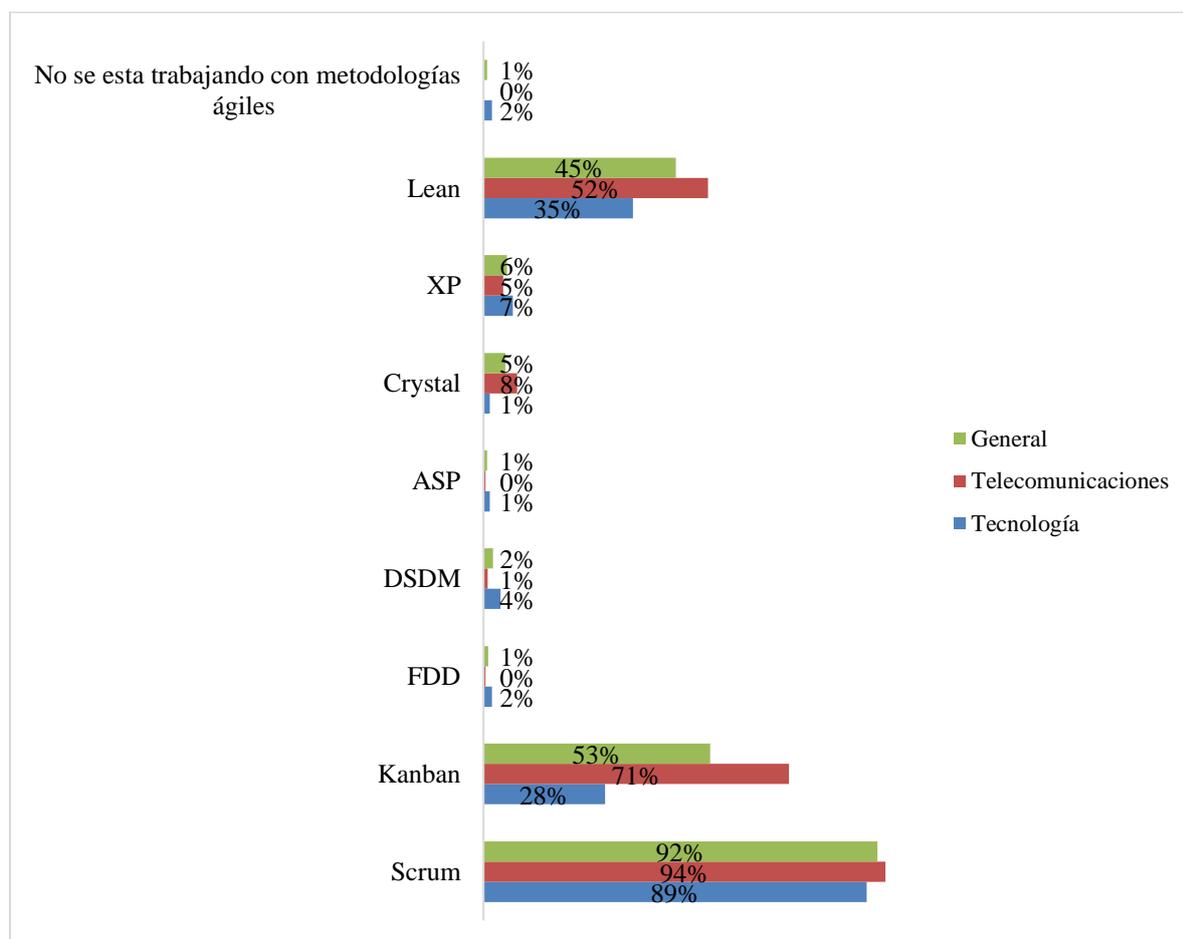
El siguiente aspecto analizado es en lo referente a las distintas formas de automatización, así como de los distintos tipos de metodologías ágiles utilizadas por las organizaciones. Respecto al primer punto, el 94% del total de los encuestados respondió que su organización se encuentra trabajando con algún tipo de automatización. Tanto en las empresas de telecomunicaciones como en las de tecnología la más utilizada es la tecnología cognitiva, seguida por la inteligencia artificial. Respecto a las metodologías ágiles, el 99% del total de los encuestados respondieron que están trabajando con algún tipo de metodología ágil. La metodología Scrum fue la principal seleccionada, con un 92% del total de los encuestados, seguida por Kanban y Lean. En el caso de las empresas de telecomunicaciones la segunda más seleccionada fue Kanban, seguida por Lean, mientras que en las empresas de tecnología el orden del segundo y tercer puesto fue el opuesto.

Gráfico 15. En tu organización, ¿Están trabajando con alguna de las siguientes formas de automatización?



Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Gráfico 16. En tu organización, ¿Están trabajando con algún tipo de metodología ágil?

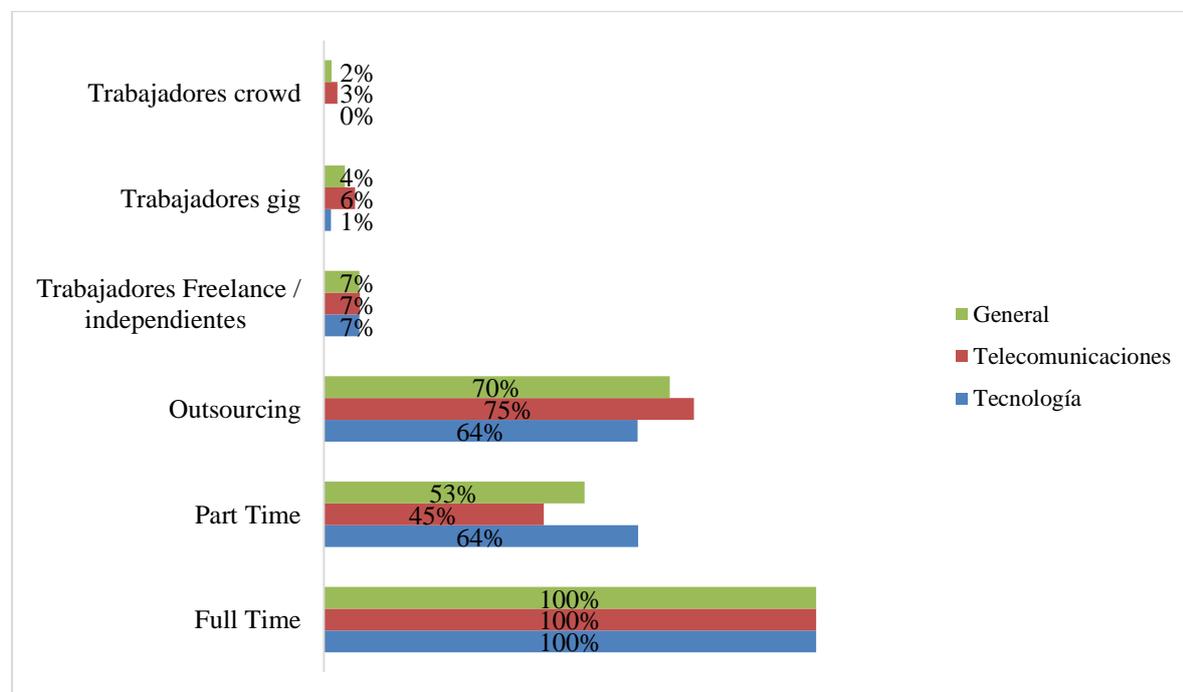


Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Algunas de las siguientes preguntas realizadas en esta encuesta se focalizan en entender cuáles son las distintas modalidades de trabajo y contratación que son utilizadas en las

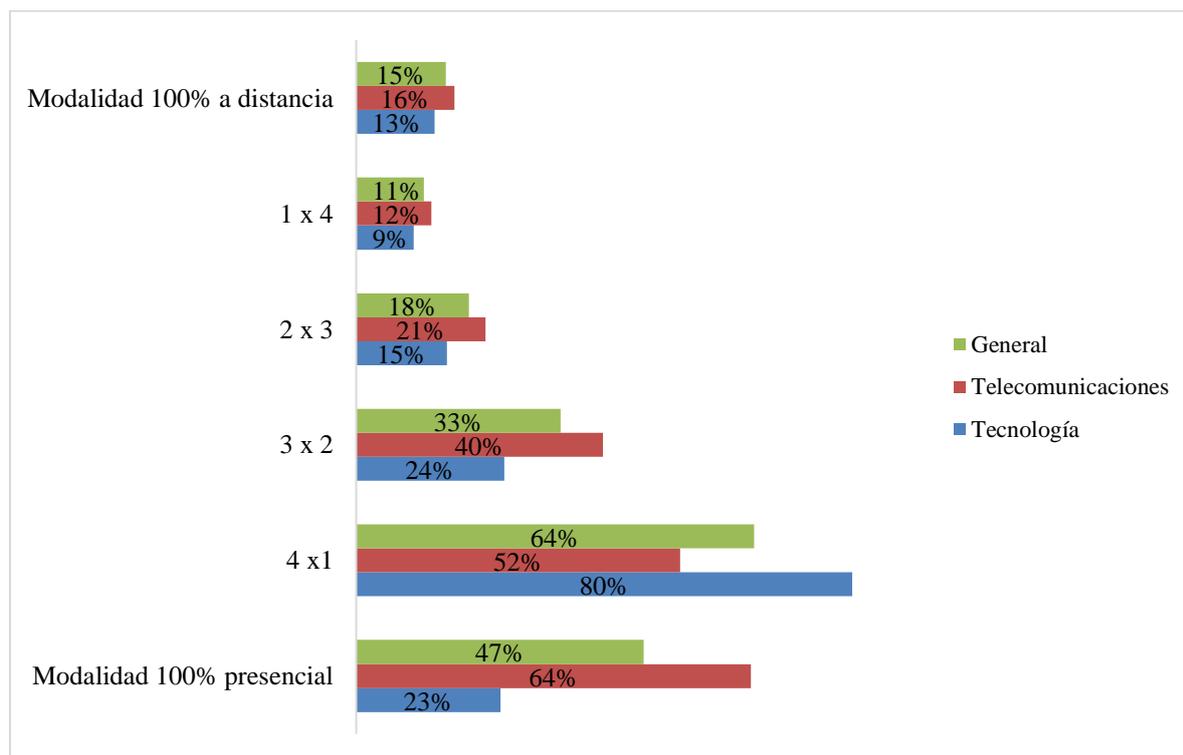
organizaciones. En esta población objetivo, los resultados demuestran que las modalidades de contratación más predominantes siguen siendo las clásicas: *full time*, *part time* y *outsourcing*. Los trabajadores independientes, *gig* y *crowd* mostraron porcentajes muy bajos y se interpreta que es una práctica aun poco frecuente. Asimismo, respecto a las modalidades de trabajo más frecuentes, para las empresas de tecnología resultó ser el 4x1, es decir cuatro días trabajando de forma presencial y uno trabajando a distancia, seguido por el 3x2, tres días desde la oficina y dos desde el hogar, y en siguiente lugar la modalidad 100% presencial. Mientras que en el caso de las empresas de telecomunicaciones el orden se invierte, la opción más predominante fue la modalidad 100% presencial, seguida por el 4x1. Cabe destacar que en muchas de las empresas conviven más de una modalidad de trabajo, ya que no todas las áreas siguen el mismo lineamiento, o a veces incluso ni siquiera dentro del misma área. Otro aspecto que requiere ser aclarado es que, como es de público conocimiento, el contexto actual obligó a muchas empresas a modificar, temporal o definitivamente, sus políticas en relación con los esquemas de trabajo. Es por este motivo que en esta encuesta se especificó que las respuestas a las preguntas debían reflejar la realidad de la organización previo a la llegada de la pandemia COVID-19. Más adelante se ahondará sobre este punto en particular con mayor profundidad.

Gráfico 17. *¿Qué tipo de modalidades de contratación se utilizan en tu organización?*



Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

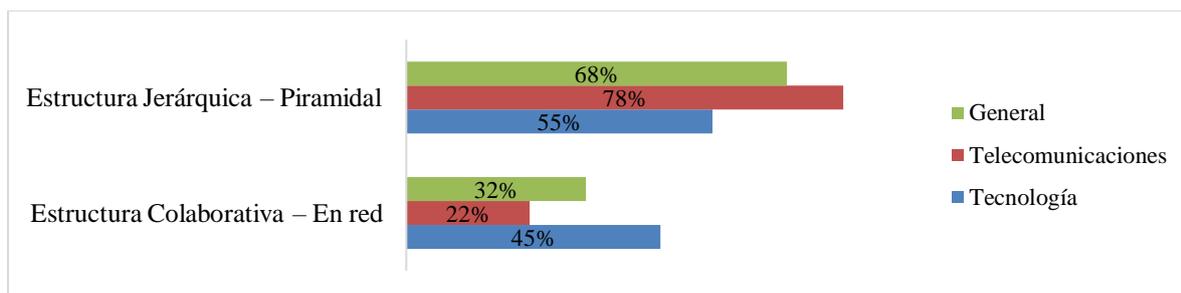
Gráfico 18. ¿Cuáles de las siguientes modalidades de trabajo se utilizan normalmente en tu organización?



Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

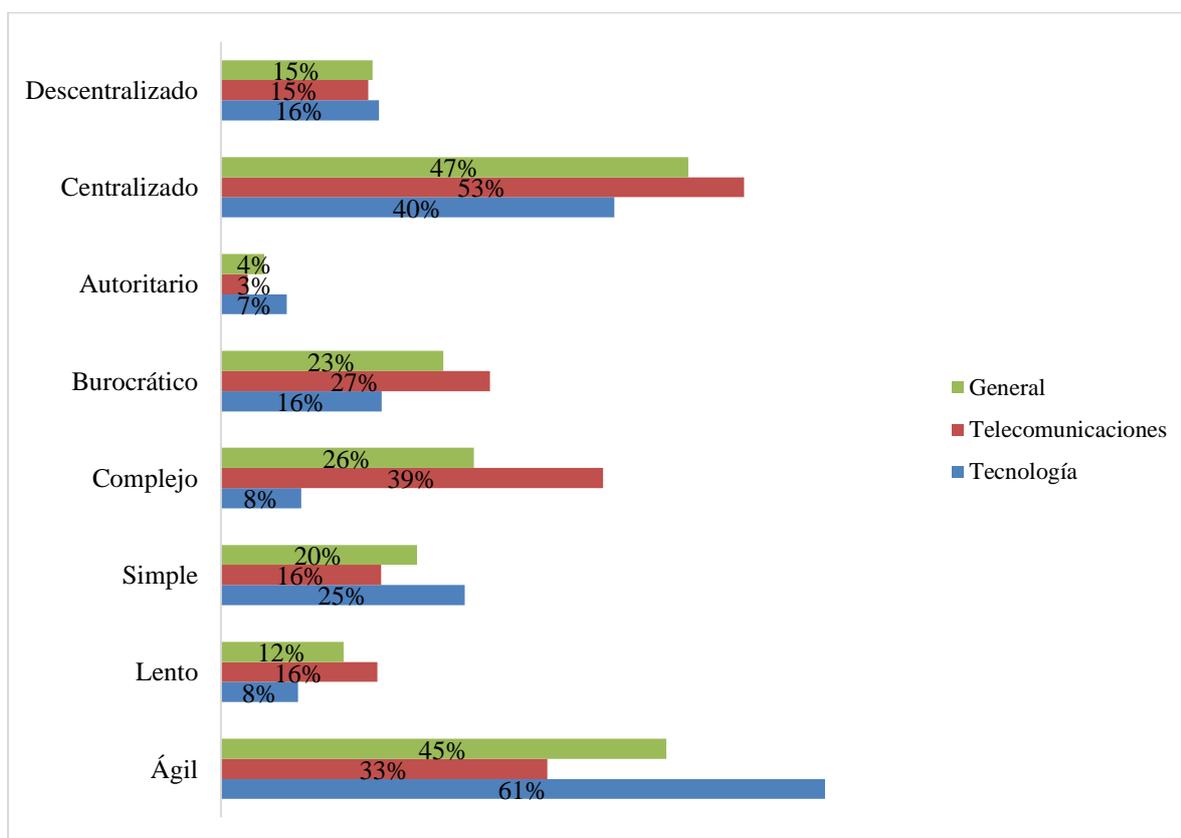
El siguiente aspecto bajo análisis gira en torno a la estructura organizacional y las características del proceso de toma de decisiones de las empresas objetivo de este estudio. En lo que respecta a la estructura organizacional, tanto las empresas de tecnología como las de telecomunicaciones se inclinan mayoritariamente a considerar que poseen una estructura de tipo jerárquica piramidal. Sin embargo, es destacable que en las empresas de tecnología encuestadas esta tendencia no se ve tan acentuada como en las de telecomunicaciones. Así mismo, al indagar por el proceso de toma de decisiones, los encuestados de las empresas de tecnología seleccionaron principalmente la agilidad como una de las características principales de este proceso, seguido por la centralización. Por su parte, las empresas de telecomunicaciones destacaron principalmente lo centralizado y complejo del proceso.

Gráfico 19. ¿Cómo definirías la estructura organizacional de la empresa en la que trabajas?



Nota: Elaboración Propia

Gráfico 20. ¿Cómo definirías el proceso de toma de decisiones en tu organización?

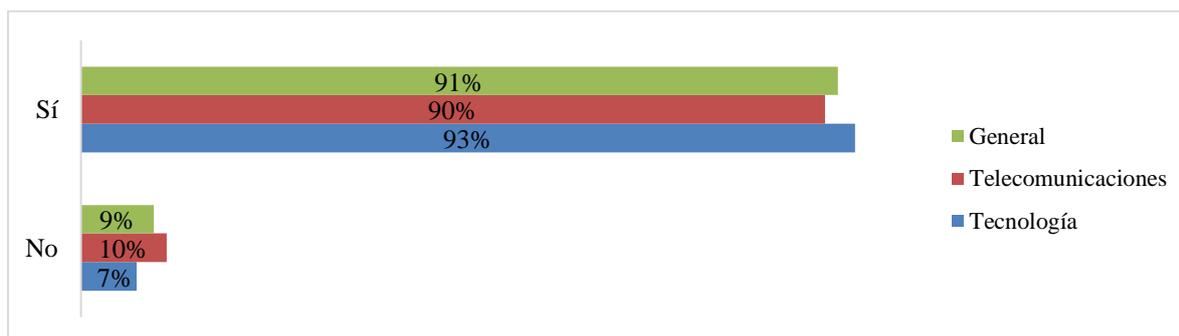


Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Otro aspecto abarcado por la presente encuesta es lo relativo a la cultura y el clima organizacional. El 91% del total de los encuestados considera que efectivamente su organización promueve el desarrollo de la innovación y la creatividad, sin observarse diferencias significativas entre las empresas de telecomunicaciones y las de tecnología. Asimismo, en una de las preguntas de esta encuesta se presentaron distintos adjetivos y se les pidió a los encuestados que seleccionaran aquellos que mejor representarían el clima de trabajo de su organización. Los participantes de las empresas de telecomunicaciones y de tecnología

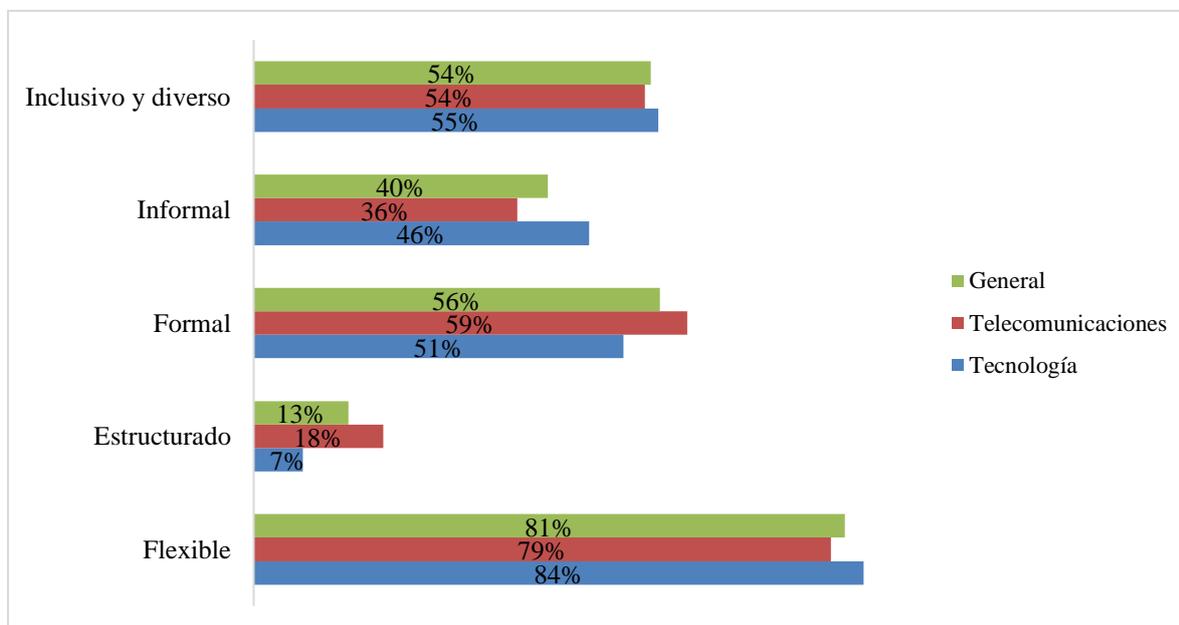
coinciden en que la característica que mejor los define es la flexibilidad. Luego, en el caso de las empresas de tecnología la segunda característica más seleccionada fue la relacionada con la inclusión y la diversidad, seguida por la formalidad. Respecto a las empresas de telecomunicaciones, las siguientes opciones más prevalentes fueron las mismas pero el orden fue el inverso.

Gráfico 21. *¿Consideras que tu organización busca promover la innovación y la creatividad de sus colaboradores?*



Nota: Elaboración Propia

Gráfico 22. *¿Cuáles de las siguientes características definen mejor el clima de trabajo de tu organización?*

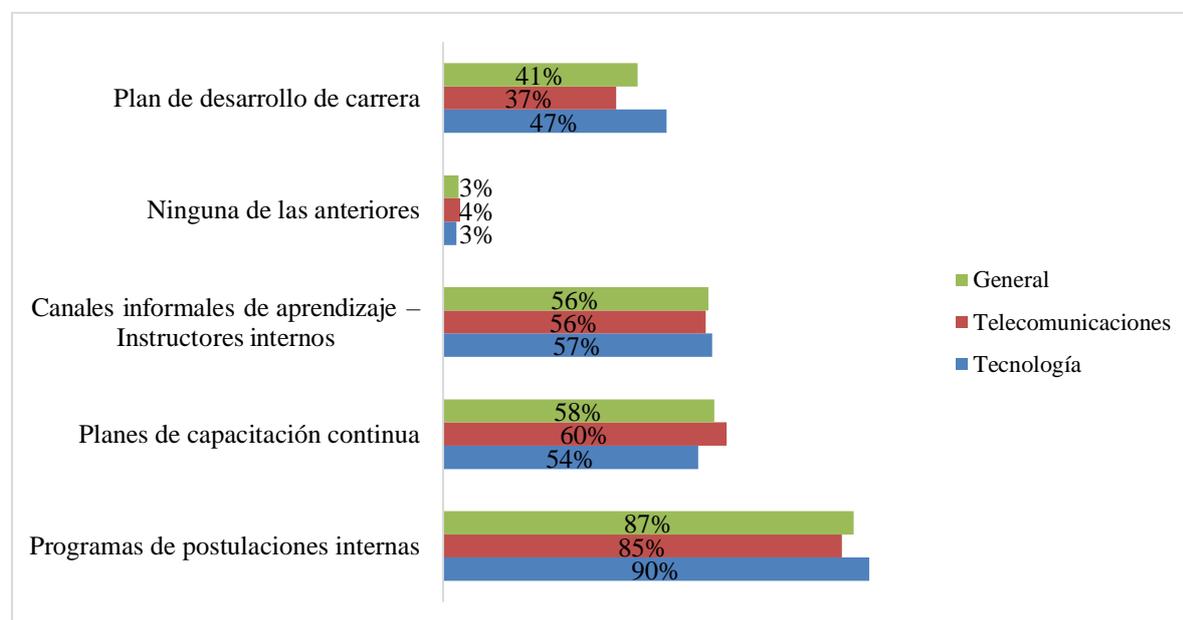


Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Un poco más adelante en la encuesta se indagó respecto a distintas prácticas en capacitaciones laborales y temáticas como desempeño y desarrollo. Más del 50% del total de

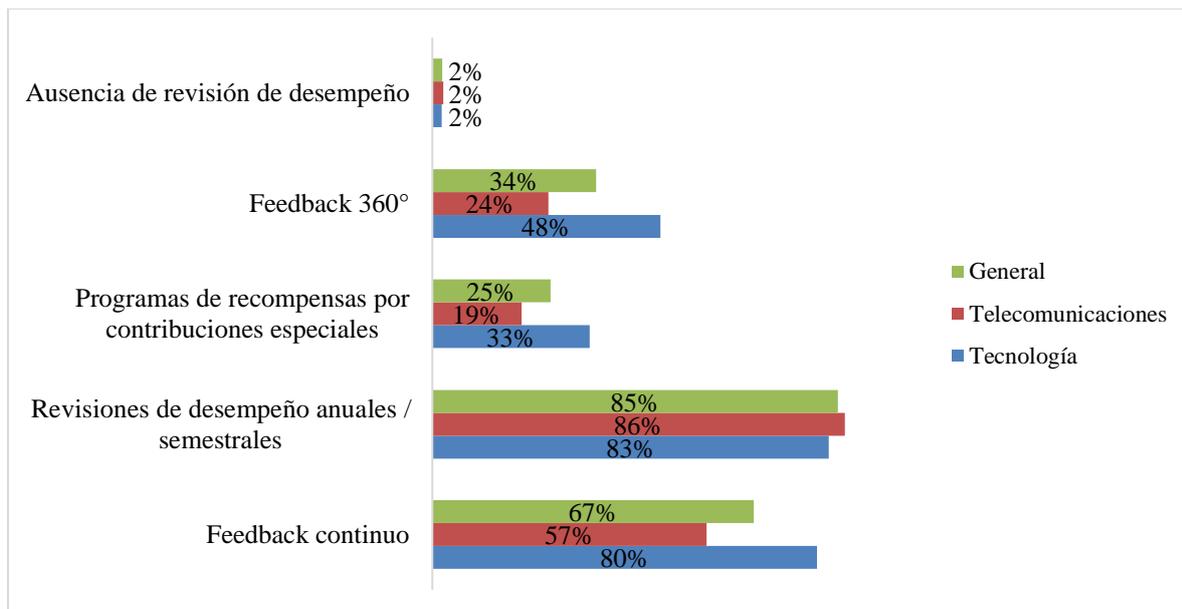
los encuestados afirmaron que en sus organizaciones se utilizan actualmente prácticas como canales informales de aprendizaje, planes de capacitación continua y programas de postulaciones internas. Asimismo, tanto las empresas de telecomunicaciones como las de tecnología mostraron predominantemente la presencia de *feedback* continuo y revisiones de desempeño anuales o semestrales. En lo que respecta a las temáticas abordadas en las capacitaciones, los resultados señalan que las empresas de telecomunicaciones se encuentran trabajando principalmente en el desarrollo de capacidades y competencias referidas a la gestión de proyectos ágiles, el liderazgo y la influencia y en tercer lugar en relación a la innovación y la creatividad. Por su parte, en las empresas de tecnología se observa que el liderazgo y la influencia fue la temática más prevalente, seguida por lo relativo a la innovación y la creatividad, y en tercer lugar el trabajo en equipo. Para finalizar esta sección, también se indagó respecto a si existe o no un plan de incentivos para aquellos empleados que efectivamente logran adquirir determinadas habilidades o competencias. La respuesta por parte de las empresas de telecomunicaciones fue predominantemente negativa, mientras que en las empresas de tecnología el 59% respondió afirmativamente.

Gráfico 23. ¿Cuál de las siguientes prácticas forma parte de la realidad de la organización en la que te encuentras?



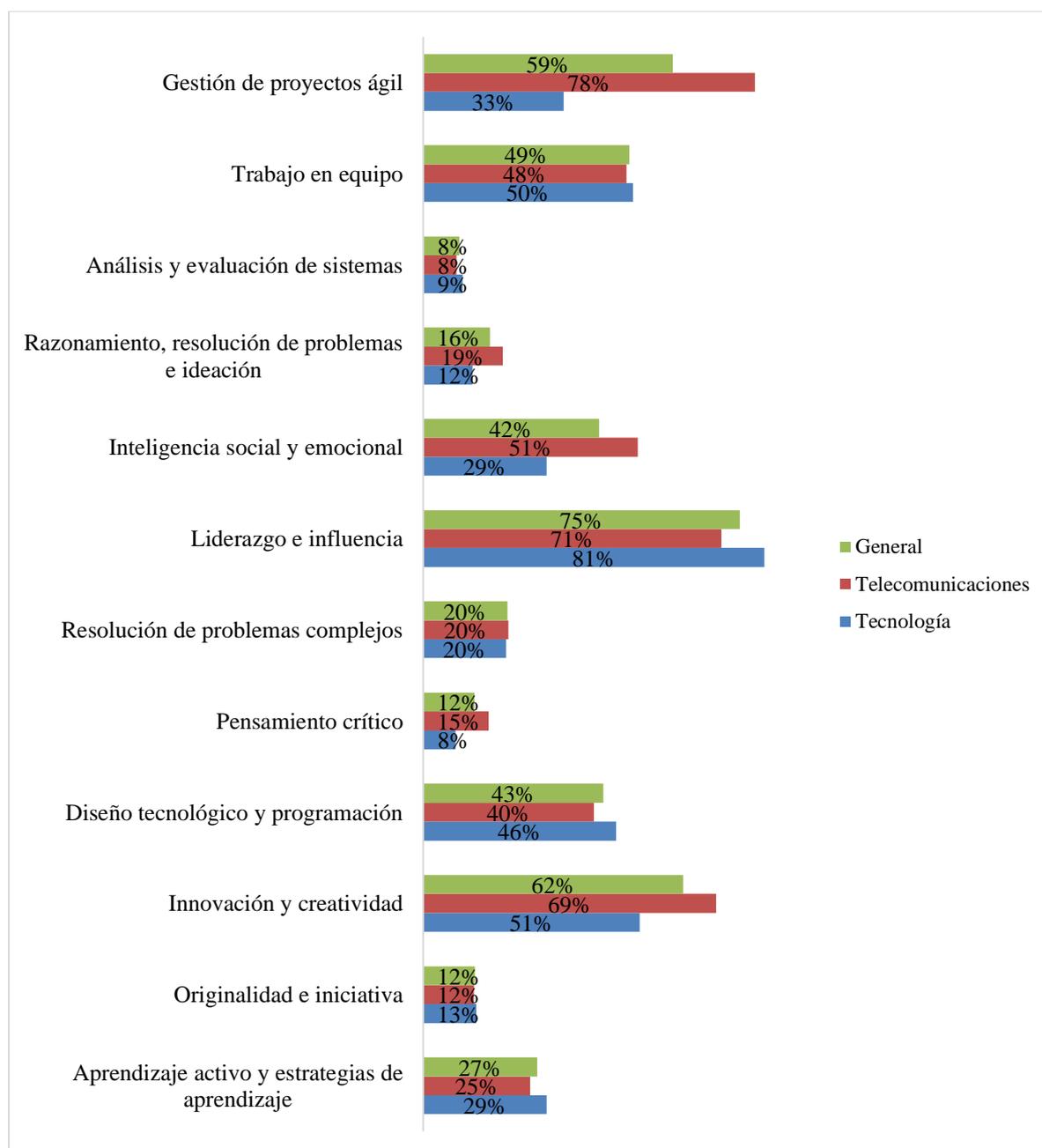
Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Gráfico 24. ¿Cuál de las siguientes opciones representa la realidad de tu organización?



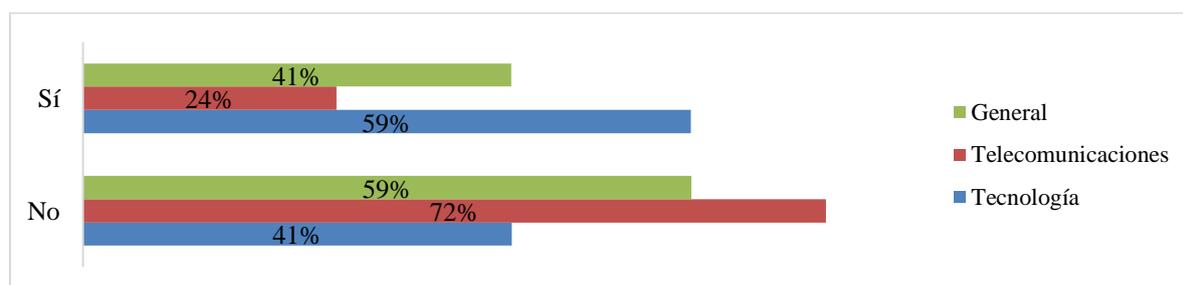
Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Gráfico 25. ¿Se realizaron, o están planificando realizar, capacitaciones en alguna de las siguientes competencias?



Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

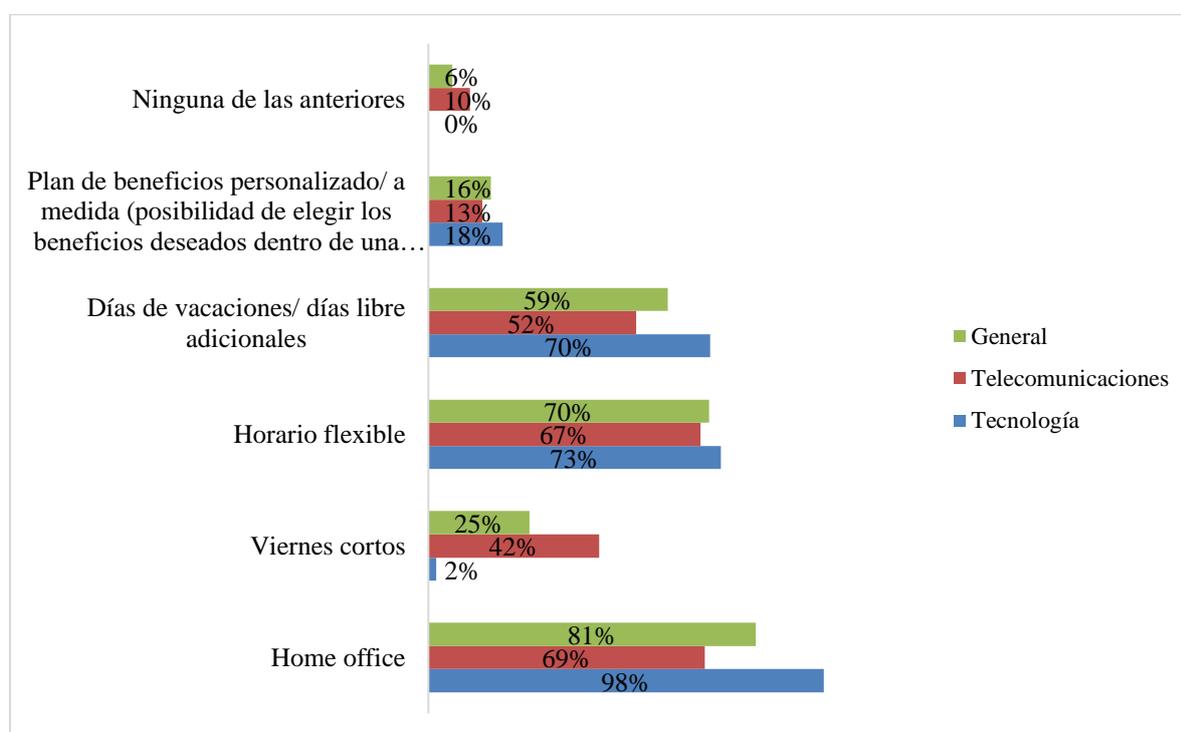
Gráfico 26. ¿Tu organización cuenta con algún plan de incentivos o reconocimiento para aquellos que adquieran nuevas habilidades o competencias?



Nota: Elaboración Propia

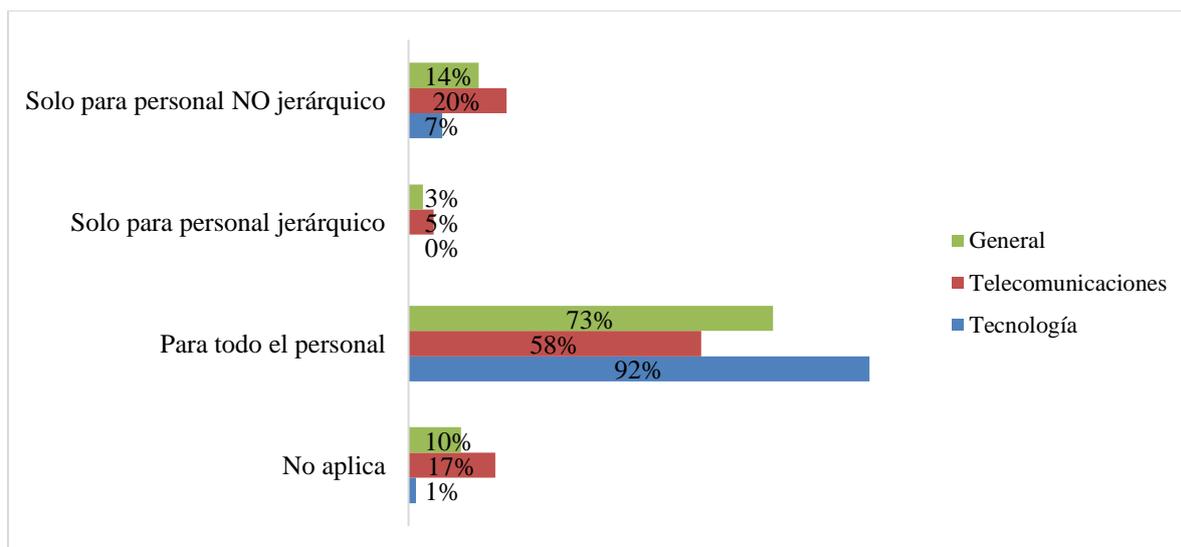
Finalmente, también se incluyó dentro de esta encuesta algunas preguntas relacionadas a prácticas de beneficios y disposición de los espacios de la oficina. Dentro de los beneficios analizados los más predominantes, tanto para las empresas de telecomunicaciones como las de tecnología, resultaron ser el *home office*, el horario flexible y los días adicionales de vacaciones. En lo que respecta al espacio de trabajo, los resultados muestran que predominan los espacios de trabajo abiertos y los lugares de esparcimiento accesibles para todo el personal, especialmente en el caso de las empresas de tecnología.

Gráfico 27. *Selecciona los beneficios que aplican a tu organización*



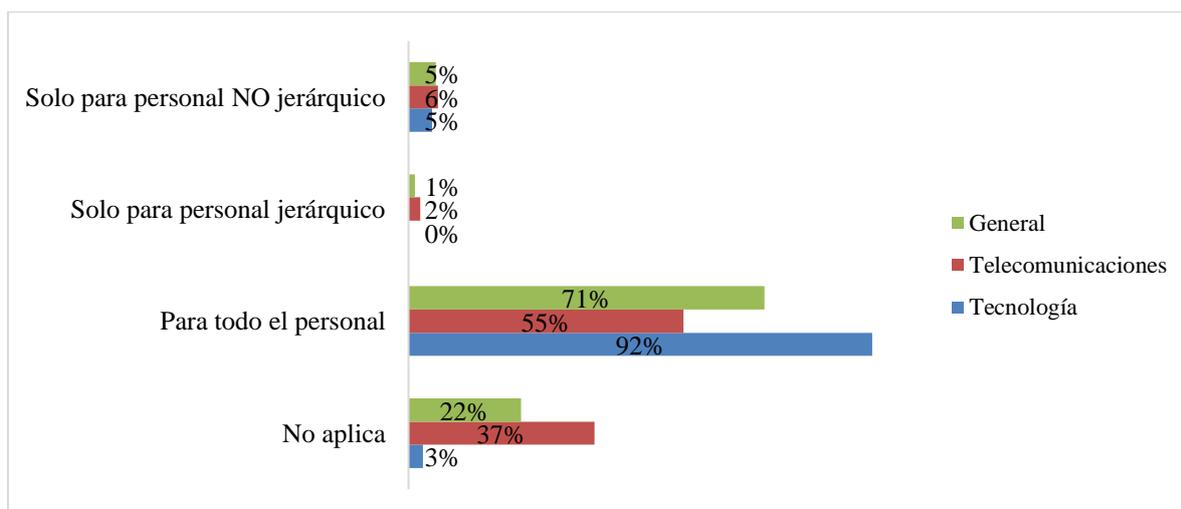
Nota: Elaboración Propia. La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que más de una respuesta es aceptada.

Gráfico 28. *¿Cuáles de las siguientes opciones aplican a tu lugar de trabajo? Espacios de trabajo abiertos*



Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 29. *¿Cuáles de las siguientes opciones aplican a tu lugar de trabajo? Lugares de esparcimiento y/o entretenimiento*



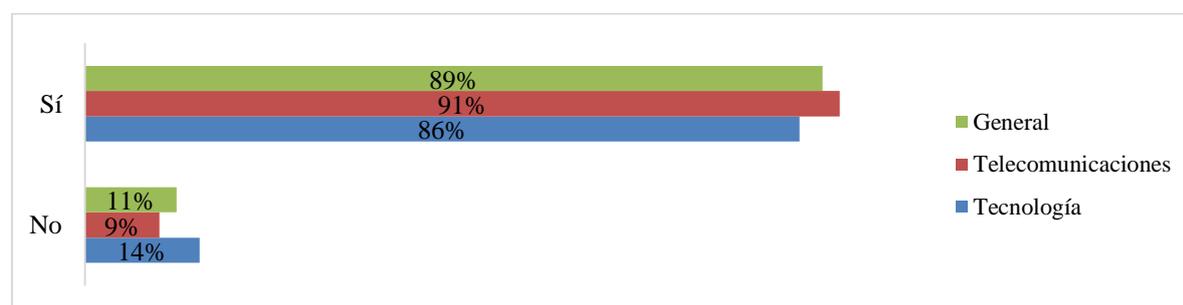
Nota: Elaboración Propia

### ***Pandemia, COVID-19***

El año 2020 fue un año muy particular, ya que el mundo entero se vio sorprendido por una enfermedad infecciosa causada por un nuevo coronavirus, COVID-19, que afectó fuertemente la vida social y económica de la población. Esta enfermedad apareció por primera vez en diciembre del 2019 en China, pero se expandió rápidamente, primero por Europa y luego por toda América. Muchos países se vieron forzados a tomar medidas drásticas, cuarentenas obligatorias y voluntarias, aislamientos, toques de queda, cese de clases, cierre de negocio,

entre muchas otras medidas. En Argentina particularmente se decretó una cuarentena obligatoria que inició a mediados del mes de marzo y que fue evolucionando con distintos grados de rigidez y amplitud. Considerando el impacto que tuvo y sigue teniendo actualmente esta situación, se decidió incluir en la encuesta realizada dos preguntas destinadas específicamente a esta temática. La primera de ellas consiste en entender si esta pandemia, que obligó a las empresas a reinventarse y adaptarse a las nuevas reglas de juego, fomentó de alguna manera la implementación o el desarrollo de acciones relacionadas al trabajo del futuro. La respuesta del total de los encuestados fue en un 89% que sí, que efectivamente lo fomentó. Y tras preguntar qué acciones fueron las impulsadas, las mencionadas fueron principalmente relacionadas al trabajo totalmente remoto, la mayor flexibilidad brindada por el empleador y el rediseño de espacios de trabajo. En siguiente lugar también fue muy mencionado lo referente a la aceleración de distintas implementaciones tecnológicas y proyectos con vistas a lograr una mayor agilidad. Y por último también se nombraron cuestiones relacionadas con las capacitaciones y el *re-skilling*, especialmente orientado a las nuevas herramientas tecnológicas.

Gráfico 30. *¿Consideras que la pandemia COVID-19 fomentó a que tu organización implemente acciones relacionadas al trabajo del futuro?*

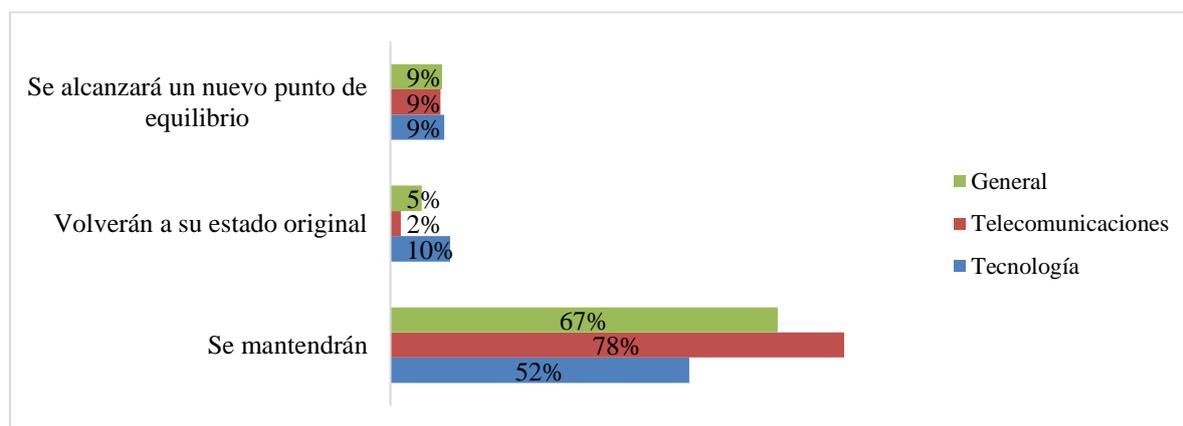


Nota: Elaboración Propia

Para finalizar la encuesta, se preguntó respecto a lo que hoy se conoce como la nueva normalidad, es decir, cuando toda esta situación cese y la pandemia haya quedado atrás, ¿Se mantendrán esas acciones que fueron impulsadas por el impacto del COVID-19? ¿O por el contrario estas acciones se desharán y se volverá a su estado anterior? Por supuesto el escenario actual es muy incierto y nadie cuenta con certezas al respecto, pero el 67% del total de los encuestados que respondieron afirmativamente a la primera pregunta, es decir, consideran que las distintas acciones tomadas a causa de la pandemia COVID-19 se mantendrán en el tiempo. Por su parte un 9% considera que se alcanzará un nuevo punto de equilibrio, es decir que algunas cosas se mantendrán y otras no, y un 5% cree que no se mantendrán en absoluto, siendo

que el porcentaje restante prefirió no arriesgar una respuesta. Resulta interesante mencionar que, si analizamos los resultados diferenciando a las empresas de telecomunicaciones de las de tecnología, observamos que las primeras se inclinan con más firmeza a creer que las acciones se mantendrán.

Gráfico 31. *¿Crees que cuando la situación se normalice dichas acciones se mantendrán o volverán a su estado original?*



Nota: Elaboración Propia La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya algunas personas se abstuvieron a responder.

### **La Aceleración de la Llegada del Trabajo del Futuro.**

En la actualidad el mundo se encuentra frente a una crisis sanitaria que ha impactado de formas impensadas casi todos los aspectos de la vida humana. La llegada de la pandemia COVID-19 ha generado una importante crisis social y económica, en la que la incertidumbre, la precarización del empleo y el desempleo siguen creciendo. Asimismo, esta crisis obligó a muchas empresas a tomar medidas aceleradas, no premeditadas, alineadas al trabajo del futuro. La principal medida gira en torno al trabajo a distancia, o también llamado teletrabajo. Muchas organizaciones decidieron implementar el teletrabajo como medida paliativa, para poder adaptarse a las distintas restricciones gubernamentales y poder así seguir operando. Si bien el teletrabajo no consiste en una medida completamente nueva, la misma no contaba específicamente con el apoyo absoluto de la mayoría de los empleadores. Ante este nuevo contexto, las empresas vieron el teletrabajo con otros ojos, no tuvieron opción más que comenzar a implementarlo y observar los resultados. Lo interesante es que la pandemia obligó a las organizaciones a animarse, a cambiar, a probar algo distinto, y ahora empiezan a ver los beneficios de ello. Si bien los beneficios dependen de cada situación en particular, se destaca

una posible reducción de costos para el empleador en lo relativo al pago servicios y al alquiler de metros cuadrados requeridos para la oficina; también se observa una mayor autonomía y flexibilidad, junto con un ahorro en tiempos y costos de desplazamientos para el empleado; y no podemos ignorar el impacto positivo en el medio ambiente, considerando la reducción del tráfico que se genera en consecuencia. Estos beneficios, acompañados de un mantenimiento del nivel de productividad, generaron que muchas empresas hayan decidido establecer nuevas políticas que contemplen el teletrabajo como esquema de trabajo habitual, *post* pandemia (Orejuela Gómez, 2020).

Otra característica que se vio acelerada en los últimos tiempos es la relativa al modelo de empresa que empieza a imponerse cada vez con más fuerza. Los beneficios comúnmente más asociados a modelos de empresas de tipo *startup* se vieron fuertemente intensificados. Se trata de empresas donde la innovación, la deslocalización de los trabajadores, la agilidad y la tecnología componen el corazón de la empresa, son los factores centrales y distintivos. A su vez, la flexibilidad y la confianza resultan piezas esenciales que permiten el éxito de este modelo, elementos que se empiezan a observar cada vez con mayor frecuencia. Asimismo, todo lo mencionado anteriormente desemboca en la primacía de un estilo más casual y minimalista. El tamaño de las oficinas se reduce y el código de vestimenta se flexibiliza, el teletrabajo demuestra que no es necesario estar todos los días en la oficina con ropa elegante para lograr el éxito organizacional. No es ni la ropa, ni la presencia física en oficinas lujosas lo importante para este nuevo modelo. Lo importante radica en la capacidad de adaptarse a los cambios, de ser ágiles e innovadores (Orejuela Gómez, 2020).

## Capítulo V

### Conclusiones

El trabajo del futuro es difícil de definir con claridad, ya que hace referencia a lo incierto a lo desconocido, a lo que está por llegar, pero que aún no conocemos. Pero lo que si sabemos respecto al trabajo del futuro es que implica cambios y revoluciones, nos exige estar alertas, preparados para modificar el curso de nuestro accionar en cualquier momento. Estos cambios son generados por el avance de la tecnología, que día a día no deja de sorprendernos con sus capacidades casi ilimitadas. La tecnología avanza y nos exige avanzar con ella, es necesario estar preparados para seguirle el ritmo y no quedar atrás. A lo largo de la historia podemos encontrar numerosos ejemplos de empresas que por seguir aferrándose a un presente exitoso no se abocaron a observar y analizar los cambios que se avecinaban. Empresas como Kodak o Blockbuster son algunos de los ejemplos más conocidos, organizaciones que contaban con un éxito absoluto pero que no pudieron sostenerlo en el tiempo, no pudieron reinventarse, transformarse rápidamente y prepararse para los cambios que revolucionarían la industria: la cámara digital y aplicaciones como Netflix. Dichos cambios tecnológicos revolucionaron completamente el mercado, ofrecieron una serie de mejoras y ventajas que modificaron completamente las reglas del juego y desplazaron a estas empresas emblemáticas de su puesto de liderazgo (Melamed, 2017).

Para evitar seguir los pasos de empresas como Blockbuster o Kodak, es necesario darle la debida importancia a lo que se conoce como el trabajo del futuro, tratar de adelantarse a los cambios para que los mismos no nos tomen por sorpresa limitando nuestra capacidad de reacción. Hoy nos enfrentamos a una nueva revolución, a la que se la conoce como la cuarta revolución industrial, la revolución tecnológica. En ella los actores principales son las tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la robótica, el *big data*, las impresiones 3D entre otras. Estas innovaciones impactan directamente en la forma de trabajar, tienen la capacidad de eliminar, modificar y hasta de crear nuevos puestos de trabajo. Rápidamente estas y otras tecnologías se van incorporando al mercado laboral y se van volviendo más familiares, más accesibles, ofreciendo una ventaja competitiva a quienes logran incorporarlas y adaptarse a ellas. Asimismo, según asegura el autor Santiago Bilinkis (2014), la velocidad de los cambios tecnológicos que enfrentamos será cada mayor, ya que la

tecnología no sigue un modelo de avance lineal si no exponencial. De esta forma resulta aún más necesaria la preparación y, sobre todo, la disposición al cambio.

Los estudios globales demuestran que las empresas ya se están preparando para recibir el impacto del trabajo del futuro. Los distintos estudios analizados mencionan que las organizaciones ya se encuentran trabajando en reestructuraciones y análisis respecto a la brecha existente entre las habilidades y competencias actuales y las requeridas para el trabajo del futuro. Así mismo, explican como las fuerzas de trabajo menos convencionales, como son los trabajadores independientes, *gig* y *crowd*, también empiezan a multiplicarse. La *Gig Economy*, el trabajo de los pequeños encargos no solo ya está presente en la actualidad, sino que se está desarrollando a través de lo que Jamie Woodcock (2019) menciona como la plataformización. Este concepto hace referencia al trabajo por encargos a través de plataformas, las cuales vienen a revolucionar la forma de trabajar. El trabajo por pequeños encargos a través de plataformas ofrece mayor flexibilidad y adaptabilidad para todas las partes involucradas, fomentando el consumo bajo demanda y apoyándose en el estatus del trabajador como profesional autónomo e independiente. Esta modalidad se está extendiendo a gran velocidad y hacia rubros cada vez más diversos, desde la salud, la educación, el transporte, la asistencia legal, entre otras. La primacía de la flexibilidad, la autonomía y la diversidad son definitivamente tendencias claves para el trabajo del futuro. Estas tendencias se encuentran directamente relacionadas con otra gran tendencia a nivel global, la incesante búsqueda por lograr una mayor agilidad y simplificación. En este punto la automatización cobra también gran importancia, ya que las organizaciones recurren a distintos tipos de automatizaciones para acelerar procesos y evitar errores humanos. Pero algunas de las preguntas que invaden a muchos son ¿hasta dónde llegará la automatización? ¿Qué puestos podrían ser reemplazos? ¿Seguiremos trabajando en el futuro? ¿Qué pasará con los trabajadores cuyos puestos hayan sido automatizados? Estas son solo algunas de las innumerables preguntas que emergen al abordar esta temática. Si bien no existen respuestas absolutas, las investigaciones de Mckinsey y Harvard ofrecen algunas respuestas al respecto. Por empezar estos informes aseguran que en el futuro vamos a seguir trabajando, pero que los trabajos cambiarán, los mismos pasaran a focalizarse únicamente en las actividades consideradas más humanas. Actividades relacionadas con las capacidades cognitivas y la destreza física desarrollada en ambientes controlados y predecibles son consideradas automatizables, ya que los desarrollos tecnológicos lograron igualar, e incluso superar, el desempeño del hombre. En cambio, la tecnología aún no logró alcanzar siquiera un nivel de *performance* mínimamente aceptable en lo referente a la inteligencia socioemocional, la

habilidad física en ambientes no controlados, ni en lo referente a la sensorialidad. Es por ello por lo que estas últimas actividades son consideradas por las consultoras como propiamente humanas, donde la tecnología aun no puede reemplazar al hombre. Pero entonces, ¿qué puestos serán desplazados por la tecnología y cuando sucederá? Las consultoras señalan que todos los puestos de trabajo se componen, en mayor o menor medida, por tareas de alto riesgo de automatización, al menos en un 20%. Pero solo un pequeño número de empleos se componen pura y exclusivamente de tareas con alto riesgo de automatización. Aquellos trabajos que consistan principalmente en actividades automatizables terminarán por desaparecer, mientras que aquellos puestos que consistan en una mezcla de actividades automatizables y actividades propiamente humanas serán transformados para considerar e impulsar la colaboración entre la inteligencia artificial y el hombre. Respecto al tiempo, es difícil definirlo, ya que por más que los requerimientos técnicos ya estén dados para que la automatización efectivamente pueda suceder, hay otros factores que resultan determinantes. Dentro de estos factores se encuentran los costos relacionados con la implementación de la tecnología, la oferta y el costo de la mano de obra en cada mercado, los beneficios asociados a la automatización para cada negocio en particular y, por último, las regulaciones locales y la aceptación social. Sin embargo, más allá de las particularidades de cada localidad e industria, Mckinsey afirma que entre el 2035 y el 2055 el 50% del tiempo laboral actual en todo el mundo ya se encontrará totalmente automatizado (BID-INTAL, 2017; Deloitte, 2019; Deloitte, 2020; Harvard, 2019; MacKinsey, 2017; Melamed, 2017; Mercer, 2019; Mercer, 2020)

Como se afirmó en el párrafo anterior, las tendencias globales podrían presentar distintos grados de alineación en la Argentina, cada localidad presenta un contexto socioeconómico particular que las vuelve únicas. Asimismo, no todas las industrias se ven impactadas de igual manera, ni cuentan con los mismos grados de avance respecto a implementaciones tecnológicas. Es por ello por lo que la presente tesis se focalizó en entender cuáles son las tendencias actuales en la industria que se esperaría sea un ejemplo por seguir, pionera en todo lo referente a implementaciones tecnológicas: las empresas de tecnología y comunicaciones. Como este mercado es también muy amplio y diverso, se buscó dentro de este grupo a ciertas empresas que cuentan con gran renombre, que son admiradas globalmente y cuentan con una gran penetración en el mercado: Telecom, Telefónica, Claro, Directv, Mercado Libre, Despegar y Globant. Las cuatro primeras empresas fueron elegidas por ser las más grandes en el mercado de telecomunicaciones o comunicaciones tecnológicas. Las tres

restantes fueron elegidas ya que son consideradas los unicornios argentinos, modelos aspiracionales, asociadas a la innovación, el crecimiento y el futuro.

En líneas generales se puede decir que las empresas analizadas se encuentran trabajando activamente en desarrollar acciones relacionadas a la preparación para el trabajo del futuro. Los empleados de recursos humanos se muestran informados e interesados en la temática, pero sosteniendo una mirada cautelosa, lejos de los extremismos. Entienden que el avance tecnológico efectivamente generará cambios y modificaciones en los trabajos, pero no por ello creen que el hombre vaya a dejar de trabajar o que sus puestos de trabajo vayan a desaparecer por completo en manos de la tecnología. Dentro de los desafíos que el trabajo del futuro representa, esta población resalta lo referente al trabajo en la integración de equipos diversos y multidisciplinarios, el rediseño de puestos y las reorganizaciones, la identificación de la brecha existente entre las habilidades y competencias actuales y las requeridas para el trabajo del futuro y la capacitación a los empleados en dichas competencias. Todas estas temáticas son también reconocidas como verdaderos desafíos por los resultados de los estudios globales. Efectivamente el trabajo del futuro, con sus desarrollos y avances tecnológicos, nos exigirá adquirir nuevas habilidades y competencias, desestimando ciertas otras que tal vez hoy en día son consideradas cruciales. Entender cuales serán esas capacidades y competencias necesarias, poder adelantarse y capacitar a los colaboradores en consecuencia, será un factor definitorio de la capacidad de adaptación de la organización. Así mismo la globalización del talento, la posibilidad cada vez más presente de trabajar desde cualquier lugar del mundo, vuelve indudable la necesidad de aprender a trabajar en la diversidad, valorando las diferencias que llevan a resultados innovadores. Y las reorganizaciones y los rediseños de puestos no son más que la necesaria consecuencia de todo lo anterior. Es necesario analizar que tareas se realizan, cuales se podrían automatizar, cuales se podrían incorporar, así como quien debería realizarlas para maximizar y potenciar los resultados.

Todas las empresas analizadas coinciden en que ya han atravesado rediseños de tareas y objetivos a causa del avance tecnológico. Sin embargo, en su mayoría coinciden en que aún no han sufrido eliminaciones de puestos de trabajo por este mismo motivo, especialmente las empresas de tecnología más jóvenes como son Mercado Libre, Globant y Despegar. Las empresas de telecomunicaciones en cambio se vieron más dubitativas respecto a este punto, probablemente porque son quienes cuentan con estructuras de mayor envergadura y tamaño, así como una mayor trayectoria a lo largo del tiempo que puede implicar la necesidad de

mayores esfuerzos de actualización generando cambios más radicales. Pero al mismo tiempo todas estas empresas reconocen que también se han visto beneficiadas por la creación de nuevos puestos de trabajo impulsados por las nuevas tecnologías. Aquí nos encontramos con una balanza a la que muchos temen, debido a que la primacía de eliminación de puestos por sobre la creación de nuevos cargos puede llevar a grandes tasas de desempleo. Si bien en el estudio de campo no se abordaron porcentajes de creación o eliminación de puestos, podríamos decir que nos encontramos ante un estado de equilibrio dinámico. Pero la clave para mantener este equilibrio en el tiempo será la reconversión, la capacitación constante y la adaptación de los propios trabajadores a las nuevas necesidades y requerimientos. En relación con lo mencionado, la gran mayoría de las empresas analizadas demostraron que ya se encuentran trabajando, o al menos investigando, algún tipo de automatización, especialmente en lo referido a la tecnología cognitiva y la inteligencia artificial. Y también afirmaron que se encuentran trabajando con metodologías ágiles, siendo las más utilizadas las metodologías Scrum, Kanban y Lean. Estas tendencias siguen estando en línea con los resultados globales, los cuales muestran una incesante búsqueda por lograr una mayor agilidad, velocidad y automatización.

Respecto a las modalidades de trabajo, se observa que, al menos en las empresas estudiadas en la presente tesis, las modalidades menos convencionales como son los trabajadores independientes, *gig* y *crowd*, empiezan a aparecer en escena, pero aún no se encuentran implementados de forma masiva como indican ciertos estudios de alcance global. Asimismo, las modalidades y lugares de trabajo actualmente se encuentran sufriendo importantes transformaciones. Hasta marzo del año 2020, previo a la llegada de la pandemia COVID-19 a la Argentina, la modalidad de trabajo consistía principalmente en un *mix* entre el trabajo remoto y el trabajo desde la oficina, primando la cantidad de días en la oficina. Cabe aclarar que no todas las empresas contaban con un único esquema de trabajo, muchas combinaban distintos esquemas que en general variaban entre cinco, cuatro o tres días desde la oficina y el resto de los días desde el hogar. Particularmente las empresas de telecomunicaciones fueron las que mostraron una mayor tendencia a trabajar los cinco días de la semana desde la oficina. Sin embargo, durante el año 2020 este aspecto fue uno de los que se vio más impactados por el desarrollo de la pandemia y su consecuente aislamiento social obligatorio dictado en la Argentina. Esta situación obligó a las empresas a transformarse, a ofrecer forzosamente la posibilidad de trabajar los cinco días de la semana desde el hogar. Si bien esta situación fue temporal, duró varios meses, y obligó a las empresas a prepararse y experimentar el resultado del trabajo completamente a distancia. Si bien aún se desconoce qué

pasará con la modalidad de trabajo, si se continuará trabajando completamente a distancia o si se volverá al estadio anterior, algunos encuestados ya dejaron entrever que probablemente se alcance un nuevo punto de equilibrio, o bien, se termine de establecer la virtualidad como forma de trabajo habitual. Otro punto para considerar en relación con el espacio de trabajo es que ya desde antes de la pandemia los espacios abiertos, así como la presencia de lugares de ocio y esparcimiento se encuentran presentes en las oficinas de la mayoría de estas empresas. También algunos encuestados mencionaron que como consecuencia de la pandemia y el futuro establecimiento del trabajo completamente a distancia, las oficinas serán remodeladas como espacios de *coworking*.

En cuanto al clima de trabajo, la flexibilidad, la inclusión y la diversidad fueron las características más destacadas por las empresas analizadas. Estas características se relacionan con uno de los desafíos ya mencionados que representa el trabajo del futuro, la búsqueda por la integración de equipos diversos y multidisciplinarios. Asimismo, la flexibilidad es también una característica mencionada como parte de la oferta de beneficios ofrecidos por estas organizaciones, tanto en lo referente al horario o lugar de trabajo, como en cuanto a la cantidad de días de vacaciones. Pero la flexibilidad es también asociada con la búsqueda de una mayor agilidad, la cual es una de las principales características mencionadas para el proceso de toma de decisiones en las empresas de tecnología más jóvenes como son Mercado Libre, Globant y Despegar. Sin embargo, las empresas de telecomunicaciones siguen asociando el proceso de toma de decisiones a un proceso completamente centralizado y complejo. En general, la población de recursos humanos de la totalidad de las empresas analizadas considera que sus estructuras son jerárquicas-piramidales, pero la población de las empresas de tecnología de Mercado Libre, Globant y Despegar, no se mostraron tan seguros al respecto, ya que un gran porcentaje considera que su estructura es colaborativa y en red. Pero si hay algo en lo que todas estas empresas coinciden, es que el área de recursos humanos considera que efectivamente buscan desarrollar y promover el desarrollo de la creatividad y la originalidad en sus colaboradores, un factor que es considerado clave para el trabajo del futuro.

Otro factor importante es el referido a la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. Como se mencionó al comienzo de este apartado, este es un punto clave para asegurar una transformación exitosa y una transición adecuada. Las empresas analizadas mostraron estar enfocándose principalmente en las capacitaciones relacionadas con la gestión de proyectos ágiles, el liderazgo y la influencia, el trabajo en equipo, así como en lo referido a

la innovación y la creatividad. Las empresas de telecomunicaciones mencionaron que no ofrecen a sus colaboradores un plan de incentivos asociado a la adquisición de nuevas habilidades o competencias, mientras que las otras empresas analizadas, los unicornios argentinos, respondieron lo contrario. Pero todas ellas coinciden en que existen tanto canales informales de aprendizaje, planes de capacitación continua como programas de postulaciones internas. Asimismo, en todas estas empresas predomina la presencia del *feedback* continuo y de revisiones de desempeño anuales o semestrales.

Como se puede apreciar, muchas de las principales tendencias asociadas al trabajo del futuro a nivel global ya se encuentren presentes en las empresas estudiadas. Si bien tal vez no se observen todas las tendencias, o al menos no con el mismo nivel de desarrollo, si es posible vislumbrarlas con claridad. El trabajo del futuro está en camino y las empresas deben comenzar a prepararse para recibirlo. Las empresas estudiadas, un grupo selecto dentro de la industria de servicios de tecnología y comunicaciones, efectivamente están alineadas a las tendencias globales, se esperaría que ellas sean pioneras y líderes al respecto, pero esto será motivo de futuros análisis e investigaciones, ya que se desconoce el grado de avance de otras industrias. Asimismo, también sería interesante analizar y comparar estos resultados con una muestra de empresas más amplia dentro del mercado de tecnología. Esto permitiría entender si estas empresas se encuentran trabajando en estas tendencias gracias al renombre, prestigio y posición de liderazgo con la que cuentan, o si bien la mayoría de las empresas de tecnología, independientemente de su tamaño y penetración el mercado, consideran la importancia y la necesidad de accionar sobre los continuos avances tecnológicos y su consecuente impacto en el mundo laboral.

No hay dudas que el futuro del trabajo traerá aparejados grandes cambios, algunos de ellos ya visibles y otros aun impensados. La pandemia COVID-19 le demostró al mundo entero que ya estamos listos para el cambio, que lo que hace un tiempo parecía impensado hoy ya puede ser realidad. Hasta finales del año 2019 nadie hubiera creído que en tan solo unos pocos meses todo el mundo se encontraría trabajando de forma completamente remota. Si alguien lo hubiera predicho, nadie lo hubiera creído. Siempre el trabajo remoto se consideró como un beneficio ocasional, un beneficio de unos pocos. Hoy esta visión cambió radicalmente, muchas empresas se encuentran revisando sus esquemas de trabajo e incorporando esquemas que contemplen un balance entre el trabajo desde la oficina y desde el hogar. Incluso, tal como muestra el resultado del trabajo de campo, existen empresas que directamente decidieron

transformarse y pensar en un esquema de trabajo completamente a distancia, donde las oficinas sean rediseñadas como espacios de *coworking*. A lo largo del tiempo siempre se hallaron posiciones a favor y en contra del teletrabajo, pero la pandemia desbalanceo estas perspectivas, demostró que se puede trabajar con la modalidad a distancia sin por ello afectar los resultados. Esto es solo un ejemplo, de lo rápido que suceden los cambios, de lo que la tecnología nos permite hacer y cómo ello nos exige adaptarnos y prepararnos. A muchas personas este cambio les significó un gran desafío, ya que tuvieron que aprender a manejar herramientas que antes no conocían, aprender a liderar equipos a distancia cuando nunca lo habían hecho, o incluso para los nuevos ingresos, atravesar un *onboarding* completamente a distancia, sin conocer personalmente al equipo de trabajo, aprender viéndose forzados a ser más independientes por que, en cierta forma, están un poco más solos. Pero también les exigió a las propias empresas a adaptarse rápidamente, no todas contaban si quiera con los recursos necesarios para poder implementar rápidamente el trabajo a distancia, pero sin embargo tuvieron que adentrarse en este cambio para poder sobrevivir durante la pandemia. Las organizaciones debieron desplegar nuevas estrategias, planificar y capacitar a sus empleados cambiando el curso de sus prioridades con gran velocidad.

Es por todo lo mencionado por lo que se resalta la importancia de esta temática, de adelantarnos a los cambios que vendrán para poder listos para ejecutar una rápida y exitosa adaptación. Tal vez no todos los cambios puedan ser fácilmente predecibles, pero se trata de adoptar una nueva postura, estar en un estado de alerta constante, analizando y escuchando lo que va sucediendo en el entorno. Se trata de adoptar una postura ágil, en donde se busque la mejora continua y la adaptación a escenarios cambiantes. Ninguna política, práctica o solución debería ser considerada inamovible, en el mundo actual todo cambia y por lo tanto todo deber ser revisando con cierta periodicidad y adaptado a los cambios que se sucedan. Estar alerta, ser flexibles, aceptar los cambios y adoptar esquemas de trabajo ágiles son algunas de claves que les permitirán a las organizaciones estar listas y prepararse adecuadamente para los cambios que el trabajo del futuro traerá.

## Referencias Bibliográficas

- Altschul, C., Bertoni, E. J., Karpf, L., Stuhlman, L., & Suárez, F. M. (1978). *La Organización: Nuevas Perspectivas para su Conocimiento*. Buenos Aires: Layetana Ediciones.
- América Movil. (2020). *Informe de Sustentabilidad 2019*. Obtenido de [https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc\\_downloads/sustainability/2020/07/v2/Informe-de-Sustentabilidad-2019.pdf](https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/sustainability/2020/07/v2/Informe-de-Sustentabilidad-2019.pdf)
- AT&T. (2020). *AT&T Diversity & Inclusion Annual Report 2019. Everyone is Part of the Story*. Obtenido de [https://about.att.com/ecms/dam/pages/Diversity/Annual\\_Report/ATT\\_DI\\_2019\\_Annual\\_Report.pdf](https://about.att.com/ecms/dam/pages/Diversity/Annual_Report/ATT_DI_2019_Annual_Report.pdf)
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económico.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57, 311-317.
- BID-INTAL. (2017). *Robotlution. El Futuro del Trabajo en la Integración 4.0 de América Latina*. Buenos Aires: Alejandro Ramos Martínez, Ana Inés Basco, Ramiro Conte Grand, Mariana Pernas y Santiago chelala.
- Bilinkis, S. (2014). *Pasaje al Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cedrola Spremolla, G. (2019). Competencias, Organización del Trabajo y Formación Profesional en el Trabajo del Futuro: Algunas Reflexiones para Posibilitar Cambios Imprescindibles. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7, 6-50.
- Cherry, M. A. (2020). Regreso al futuro. Continuidad del diálogo sobre el trabajo y la tecnología en la OIT. *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 139, 1-25.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Lyly Solano Arévalo.
- Claro. (2020). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://www.claro.com/paises/quienes-somos.html>
- Cortés, R. O. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo. *URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 6, 101-111.
- Cuadra, H. (1992). *Crónicas sobre Utopías*. México D.F.: Salvador González Vilchis, Araceli Soní.
- Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trend*. Deloitte.
- Deloitte. (2019). *Liderando la Empresa Social: Reinvidicación con un Enfoque Humano. Tendencias Globales de Capital Humano 2019*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articulos/Tendencias-Globales-de-Capital-Humano-2019.html>
- Deloitte. (2020). *El Futuro del Trabajo. Formas de trabajar para mantenerse y triunfar en tiempos incierto*.
- Deloitte. (Mayo de 2020). *La Empresa Social en Acción: La Paradoja como Camino hacia Adelante. Tendencias Globales en Capital Humano 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articulos/tendencias-globales-en-hc-2020.html>
- Despegar. (2020). *Despegar: Información de la Empresa*. Obtenido de <https://www.despegar.com/media-kit/#/category/business>
- Directv. (2020). *Directv, Perfil de Compañía*. Obtenido de <https://www.directvla.com/es.html#item-two.html>
- Echeverría, R. (2011). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Buenos Aires: Granica.

- Globant. (2020). *Integrated Report Integrated Report 2019*. Obtenido de <https://www.globant.com/sites/default/files/2020-04/Integrated%20Report%202019.pdf>
- Globant. (2020). *Somos Globant*. Obtenido de <https://www.globant.com/es/about>
- Gomez, E. S. (2004). Concepciones del trabajo: de las ambigüedades medievales a las paradojas actuales. *Cuadernos de relaciones laborales*, 22, 37-65.
- González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, 5, 67-93.
- Gratton, L. (2011). Cambio de Naturaleza. *Gestion*, 16, 108-113.
- Harvard. (2019). *The Future of Work is Now*. Harvard.
- Harvard. (2019). *The Imperative for Preparing for the Future of Work*. Harvard.
- Harvard Business Review. (19 de Septiembre de 2019). *The Future of Work Is Now: Setting the Course for an Empowered and Connected Workforce*. Obtenido de <https://hbr.org/sponsored/2019/09/the-future-of-work-is-now>
- Hopenhayn, M. (2001). *Repensar el Trabajo. Historia, Profusión y Perspectivas de un Concepto*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma S.A.
- Iturre, M. A. (8 de Abril de 2020). Reskilling. Caso Movistar: Saliendo de la zona de confort y transformando la cultura. (C. Borracchia, Entrevistador)
- MacKinsey. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*.
- MacKinsey. (2018). *Skill Shift Automation and the Future of the Workforce*.
- Manpower. (2020). *El mundo del Trabajo en Tiempos de COVID-19 #worksmart*.
- Mckinsey Global Institute. (Enero de 2017). *A Future that Works: Automation, Employment and Productivity*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Full-report.ashx>
- Melamed, A. (2017). *El Futuro del Trabajo y el Trabajo del Futuro*. Buenos Aires: Planeta.
- Mercado Libre. (2020). *Historia de Mercado Libre: conocé todo sobre la compañía*. Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>
- Mercer. (2016). *Global Talent Trends*.
- Mercer. (2019). *La Conectividad en la Era Humana. Tendencias Globales de Talento 2019*. Obtenido de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf>
- Mercer. (2020). *Compromiso y Productividad Durante COVID-19*.
- Mercer. (2020). *Triunfar con Empatía. Tendencias Globales de Talento 2020*. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends-2020-report-spanish.pdf>
- Mohammad Hossein, J. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61 (4).
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson.
- Orejuela Gómez, J. (2020). Un futuro posible para el trabajo de Allende 2020. En J. Orejuela Gómez, F. Castaño González, J. Quintero Torres, W. Reyes Sevillano, J. Patiño Torres, & J. & Moncayo Quevedo, *Reimaginar el futuro pospandemia* (págs. 42-55). Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Peiró Silla, J. M., & Prieto Alonso, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo*. Madrid: Sintesis Editorial.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las Organizaciones*. Barcelona: Herder.

- Real Academia Española. (2019). *Asociación de Academias de la Lengua Española*.  
Obtenido de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=trabajar>
- Real Academia Española. (2020). *Asociación de Academias de la Lengua*. Obtenido de <https://dle.rae.es/globalizaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (2020). *Asociación de Academias de la Lengua Española*.  
Obtenido de <https://dle.rae.es/revoluci%C3%B3n>
- RHO. (2015). Pensando los negocios en un mundo VICA. *Recursos Humanos 2020*,  
«Repensar La Organización Del Futuro».
- Schein, E. (1982). *Psicología Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflicto en contextos Turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*.  
Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Sivalingam, A. D., & Mansori, S. (2020). *How Organizations Should View Reskilling and Upskilling The Workforce*. Obtenido de Sastra Education Development:  
<http://www.sastraeducation.com/how-organizations-should-view-reskillng-and-upskilling-the-workforce-.html>
- Telecom. (2020). *Conozca Telecom Argentina*. Obtenido de <https://institucional.telecom.com.ar/grupotelecom.html#es>
- Telefónica. (2020). *Acerca de Telefónica*. Obtenido de [https://www.telefonica.com/es/web/about\\_telefonica/donde\\_estamos/argentina](https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/donde_estamos/argentina)
- The Adecco Group Institute. (2020). *Cómo el Coronavirus nos Hace Ver el Futuro del Trabajo*.
- Toffler, A. (1980). *La Tercer Ola*. Bogotá: Circulo de Lectores.
- Toledo, E. D., Harribey, J.-M., Neffa, J. C., Tanguy, & Lucie, F. Z. (2001). *El Futuro del Trabajo - El Trabajo del Futuro*. Buenos Aires: Clacso.
- Van Morlegan, L. (2016). *Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa*.  
Buenos Aires: Thomson Reuters, La Ley .
- Woodcock, J. (2020). Los Efectos de la Gig Economy. *BBVA OPENMIND*, 3-11. Obtenido de El Trabajo en la Era de los Datos.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Suiza: World Economic Forum.

## Anexos

### Cuestionario

Mi nombre es Carolina Puentes y soy estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de la facultad de Ciencias Económicas de la UBA. La siguiente encuesta forma parte de una investigación de campo para mi tesis de posgrado sobre el trabajo del futuro en empresas de servicios de tecnología y comunicaciones. Completar esta encuesta no le llevará más de 10 minutos y su identidad no será revelada.

1. Empresa:
2. ¿Escuchaste hablar sobre el trabajo del futuro? Selecciona todos los que correspondan.
  - a. Sí, en la empresa en que trabajo
  - b. Sí, en los medios de comunicación
  - c. Sí, en ambientes académicos
  - d. No
3. ¿Crees que tu organización está tomando medidas para preparar a sus empleados para el trabajo del futuro?
  - a. Sí
  - b. No
4. ¿Crees que tu puesto de trabajo puede llegar a desaparecer en los próximos años a causa del avance de la inteligencia artificial y la automatización?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Tal vez
5. ¿Cuál de las siguientes opciones te parece más factible en función del continuo avance tecnológico?
  - a. En un futuro ya no tendremos necesidad de trabajar, las maquinas y/o robots lo harán por nosotros
  - b. En un futuro trabajaremos menos horas o menos días, el avance tecnológico nos permitirá tener más tiempo libre
  - c. En un futuro seguiremos trabajando la misma cantidad de tiempo, pero el trabajo será distinto

- d. En un futuro nada va a cambiar, todo va a seguir siendo muy parecido a como es hoy en día
6. ¿Qué desafíos crees que el área de recursos humanos tendrá que enfrentar en función del creciente avance tecnológico? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Trabajar en la interacción humano-robot
  - b. Trabajar en el desarrollo de una cultura organizacional más ágil y flexible
  - c. Trabajar en la integración de equipos diversos y multidisciplinarios
  - d. Identificar la brecha existente entre las habilidades y competencias actuales y las requeridas para el trabajo del futuro
  - e. Capacitar a los empleados en las competencias requeridas para el trabajo del futuro
  - f. Atraer el talento con las competencias requeridas para el trabajo del futuro
  - g. Adaptarse a las exigencias de las nuevas generaciones
  - h. Trabajar en rediseño de puestos y reorganizaciones
  - i. Otro:
7. En tu organización, ¿Se han eliminado puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?
- a. Si
  - b. No
8. En tu organización, ¿Se han rediseñado las tareas y/u objetivos de puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?
- a. Si
  - b. No
9. En tu organización, ¿Se han creado nuevos puestos de trabajo a raíz de la incorporación de nuevas tecnologías?
- a. Si
  - b. No
10. En tu organización, ¿Están trabajando con alguna de las siguientes formas de automatización? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Robótica
  - b. Tecnología Cognitiva
  - c. Inteligencia Artificial
  - d. No se está trabajando con automatización
  - e. Otro:

11. En tu organización, ¿Están trabajando con algún tipo de metodología ágil? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Scrum
  - b. Kanban
  - c. FDD
  - d. DSDM
  - e. ASP
  - f. Crystal
  - g. XP
  - h. Lean
  - i. No se está trabajando con metodologías ágiles
  - j. Otro:
12. ¿Qué tipo de modalidades de contratación se utilizan en tu organización? Selecciona todos los que correspondan.
- a. *Full Time*
  - b. *Part Time*
  - c. *Outsourcing*
  - d. Trabajadores *freelance* / independientes
  - e. Trabajadores *gig*
  - f. Trabajadores *crowd*
13. ¿Cuáles de las siguientes modalidades de trabajo se utilizan normalmente en tu organización? (antes de la pandemia) Selecciona todos los que correspondan.
- a. Modalidad 100% presencial
  - b. 4 x 1 (4 días presencial, 1 a distancia)
  - c. 3 x 2 (3 días presencial, 2 a distancia)
  - d. 2 x 3 (2 días presencial, 3 a distancia)
  - e. 1 x 4 (1 día presencial, 4 a distancia)
  - f. Modalidad 100% a distancia
14. ¿Consideras que tu organización busca promover la innovación y la creatividad de sus colaboradores?
- a. Sí
  - b. No
15. ¿Cómo definirías la estructura organizacional de la empresa en la que trabajas?
- a. Estructura Jerárquica – Piramidal

- b. Estructura Colaborativa – En red
16. ¿Cuáles de las siguientes características definen mejor el clima de trabajo de tu organización? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Flexible
  - b. Estructurado
  - c. Formal
  - d. Informal
  - e. Inclusivo y diverso
  - f. Otro:
17. ¿Cómo definirías el proceso de toma de decisiones en tu organización? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Ágil
  - b. Lento
  - c. Simple
  - d. Complejo
  - e. Burocrático
  - f. Autoritario
  - g. Centralizado
  - h. Descentralizado
18. ¿Cuáles de las siguientes opciones aplican a tu lugar de trabajo? (antes de la pandemia)
- a. Espacios de trabajo abiertos
    - i. Solo para personal jerárquico
    - ii. Solo para personal NO jerárquico
    - iii. Para todo el personal
    - iv. No aplica
  - b. Box de trabajo, cubículos individuales
    - i. Solo para personal jerárquico
    - ii. Solo para personal NO jerárquico
    - iii. Para todo el personal
    - iv. No aplica
  - c. Oficinas cerradas
    - i. Solo para personal jerárquico
    - ii. Solo para personal NO jerárquico
    - iii. Para todo el personal

- iv. No aplica
  - d. Lugares de esparcimiento y/o entretenimiento
    - i. Solo para personal jerárquico
    - ii. Solo para personal NO jerárquico
    - iii. Para todo el personal
    - iv. No aplica
19. ¿Se realizaron, o están planificando realizar, capacitaciones en alguna de las siguientes competencias? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Pensamiento analítico
  - b. Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
  - c. Originalidad e iniciativa
  - d. Innovación y creatividad
  - e. Diseño tecnológico y programación
  - f. Pensamiento crítico
  - g. Resolución de problemas complejos
  - h. Liderazgo e influencia
  - i. Inteligencia social y emocional
  - j. Razonamiento, resolución de problemas e ideación
  - k. Análisis y evaluación de sistemas
  - l. Trabajo en equipo
  - m. Gestión de proyectos ágil
  - n. Otro:
20. ¿Tu organización cuenta con algún plan de incentivos o reconocimiento para aquellos que adquieran nuevas habilidades o competencias?
- a. Sí
  - b. No
21. ¿Cuál de las siguientes prácticas forma parte de la realidad de la organización en la que te encuentras? Selecciona todos los que correspondan.
- a. Plan de desarrollo de carrera
  - b. Programas de postulaciones internas
  - c. Planes de capacitación continua
  - d. Canales informales de aprendizaje – Instructores internos
  - e. Ninguna de las anteriores

22. Selecciona los beneficios que aplican a tu organización (antes de la pandemia):

Selecciona todos los que correspondan.

- a. *Home office*
- b. Viernes cortos
- c. Horario flexible
- d. Días de vacaciones/ días libre adicionales
- e. Plan de beneficios personalizado/ a medida (posibilidad de elegir los beneficios deseados dentro de una serie de opciones previamente establecida)
- f. Ninguna de las anteriores

23. ¿Cuál de las siguientes opciones representa la realidad de tu organización?

Selecciona todos los que correspondan.

- a. *Feedback* continuo
- b. Revisiones de desempeño anuales / semestrales
- c. Programas de recompensas por contribuciones especiales
- d. *Feedback* 360°
- e. Ausencia de revisión de desempeño

24. ¿Están realizando alguna otra acción que consideres innovadora, o que podría estar asociada al trabajo del futuro, que no haya sido abarcada en esta encuesta?

25. ¿Consideras que la pandemia COVID-19 fomentó a que tu organización implemente acciones relacionadas al trabajo del futuro?

- a. Sí
- b. No

26. ¿Qué acciones, relacionadas al trabajo del futuro, fueron implementadas como consecuencia de la pandemia COVID-19?

27. ¿Crees que cuando la situación se normalice dichas acciones se mantendrán o volverán a su estado original?

- a. Se mantendrán
- b. Volverán a su estado original
- c. Otro:

### **Respuestas al cuestionario**

Para acceder a las respuestas de esta encuesta por favor haz clic al siguiente link: [Respuestas](#). Debido a la extensión de esta sección, y para facilitar la lectura de esta información, el enlace lo redireccionará a un Excel en línea. En el mismo encontrará una tabla con las ciento

cincuenta y dos respuestas obtenidas para cada una de las preguntas. Cada fila representa una persona encuestada.