

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA

SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL NUEVO PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO DE LA CUARTA REVOLUCION INDUSTRIAL

Análisis histórico y multidisciplinario del trabajo para la administración de recursos humanos

ALUMNO MG. MARTIN SAIZ

DIRECTORA DE TESIS DRA. ANDREA GENOUD

NOVIEMBRE 2021

DEDICATORIA

Estas líneas fueron las últimas en escribirse. Luego de innumerables revisiones y modificaciones, el trabajo de investigación quedó listo y llegó el momento de los agradecimientos.

La primera acción implicó mirar el camino recorrido. Mirar hacia atrás y recordar el primer día de clase del primer seminario, o más atrás aún la entrevista de admisión al doctorado. Sin dudas transité un largo camino hasta hoy del cual, dimensión mediante, me enorgullece haber transitado.

Sin embargo percibí también que hubo varias instancias, donde distintas personas influyeron en mi aprendizaje. Así fue como determiné tres momentos: la instancia previa al comienzo del doctorado, la cursada de los seminarios y la realización de la tesis.

Espero nunca cese mi continua predisposición a estudiar, pero sin dudas mi hermana Verónica fue fundamental en la instancia previa al comienzo. Fue ella quien luego de una frustración menor, me alentó a acercarme a UCA y su doctorado. Hoy debo agradecerle ese incentivo. También estuvo presente en esta instancia mi mayor referencia académica, laboral y tutor de mi tesis de maestría, el doctor Carlos Aldao Zapiola quien me alentó como nadie a que no cese en mis estudios y me anime a un doctorado. Sin su influencia, tampoco estaría hoy cursando un segundo doctorado. No menores fueron los consejos del doctor Alejandro Cardozo, quien no sólo me alentó al desafío sino que también a través suyo pude conocer a mi tutora de tesis. También vale destacar aquí a mi jefa laboral de aquel entonces, Carolina Osinalde. Recuerdo su humildad y apertura para dejarme cursar seminarios en horarios que se contraponían con los laborales. Sin su apoyo, este proyecto académico tampoco hubiera sido posible. Vale en última instancia reconocer al director del doctorado en administración de aquellos tiempos, el doctor Horacio Meléndez quien luego de una extraordinaria charla me dio la bienvenida al doctorado.

Los distintos seminarios me permitieron ampliar mi campo de conocimiento y más aún mi capacidad de entendimiento de la administración en general. No podría haber realizado esta tesis sin antes haber aprendido en los seminarios. En esta etapa si bien algunos nombres de la primera siguen presentes en términos de agradecimientos,

surgen con especial énfasis la figura de profesores como el doctor Carlos Hoevel y Juan José Gilli. Sus enseñanzas traspasaron el ámbito del claustro académico para convertirse en posturas profesionales que jamás hubiera determinado sin sus aportes, dignos de profesores de doctorado. También en esta instancia corresponde señalar los aportes que algunos compañeros de cursada me han sumado por el sólo hecho de escucharlos en clase. Algunos de ellos también aportaron a mi perfil, siendo ahora colegas y fuente habitual de consultas recíprocas.

La tercera etapa fue la realización de la tesis. Aquí una sola persona merece mi mayúsculo agradecimiento: la doctora Andrea Genoud. Sin prerrogativas ni condiciones previas, tuvo la grandeza de convertirse en mi tutora de tesis demostrándome desde el primer momento un compromiso total y una paciencia extrema. Supo manejar mis ansiedades, lidiar con mi costado más duro y guiarme por el camino metodológico adecuado. Sin esperar ni exigir nada a cambio, nadie más que ella me acompañó en este proyecto haciéndome ver la pasión que requiere convertirse en doctor. En ella más que en ninguna otra persona puedo cristalizar mi agradecimiento a todo el camino recorrido. Sin Andrea Genoud no hubiera podido escribir estas últimas palabras del trabajo.

Mientras escribía estas líneas tomé conciencia que si bien hubo etapas en este camino recorrido, hubo personas que estuvieron siempre presentes indiferentemente de la instancia. Al igual que en mis anteriores tesis mi madre, mi padre y mi mencionada hermana fueron los incondicionales que siempre apoyaron la decisión y el tiempo invertido, en desmedro de tiempo que pudiera haber dedicado a ellos.

Sin embargo la persona que merece el mayor agradecimiento, quien se ubica por encima de las tres instancias previas y la familia misma, es mi esposa Elizabeth. Su alto vuelo intelectual, su apoyo incondicional y su cariño constante fueron el factor motivacional más importante para avanzar en este proyecto. Hoy, viendo el camino recorrido, su presencia aparece en todo momento.

INDICE

SECCION I: PRESENTACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

CAPITULO 1 TEMA DE INVESTIGACION

1. Objetivos generales y objetivos específicos 1
2. Descripción del problema 2
3. Interrogantes de la investigación 8
4. Justificación 8
5. Hipótesis 12

SECCION II: MARCO TEORICO

CAPITULO 2 ESTUDIO HISTORICO DEL TRABAJO

1. Introducción 13
2. Aportes previos al capitalismo industrial 13
3. Desde el capitalismo industrial hasta la actualidad 15
4. Aportes generales de cada movimiento 18

CAPITULO 3 ACTUALIDAD DEL TRABAJO

1. Introducción 22
2. Debate sobre el fin del trabajo. Naturaleza histórica y antropológica
3. Nuevas formas del trabajo en la actualidad 48
4. Nuevos convenios laborales 55
5. Impactos en los trabajadores y nuevas jornadas de trabajo 61
6. Surgimiento de nuevos grupos sociales en el ámbito del trabajo 69
7. Generación de trabajo en nuevas actividades y nuevos paradigmas 74
8. Productividad del trabajo y competitividad 78
9. Aportes generales de cada corriente 86

CAPITULO 4 LA CUARTA REVOLUCION INDUSTRIAL

1. Introducción 89
2. Cuarta Revolución Industrial 89
3. Internet de las Cosas 94

4. Los algoritmos y la inteligencia artificial 97
5. Cloud computing & big data analytics 100
6. Robótica e impresiones 3D 103
7. Aplicaciones de la cuarta revolución industrial 105

CAPITULO 5 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. Introducción 110
2. Evolución histórica del área de recursos humanos 110
3. Perfil actual del administrador del área de recursos humanos 113
4. Compensaciones 118
5. Capacitación 119
6. Selección 122
7. Evaluación de performance 124
8. Control de gestión en recursos humanos 126
9. El debate sobre la empleabilidad 128

SECCION III: FASE CUALITATIVA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 6 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA

1. Naturaleza metodológica del diseño de investigación 136
2. Delimitación geográfica, temporal y características muestrales 143
3. Guía de entrevistas 146

CAPITULO 7 ANALISIS DE DATOS CUALITATIVOS

1. Introducción 163
2. Manual de códigos maestro actualizado 163
3. Análisis cualitativo de la unidad de observación de desempleados 166
4. Análisis cualitativo de la unidad de observación de tercerizados 176
5. Análisis cualitativo de la unidad de observación de permanentes 187
6. Análisis cualitativo de la unidad de observación de líderes de RRHH
7. Análisis cualitativo de la unidad de observación de dueños 225

CAPITULO 8 INTERPRETACION DE DATOS CUALITATIVOS

1. Introducción 237

2. Interpretando los aportes de desempleados 237
3. Interpretando los aportes de tercerizados 240
4. Interpretando los aportes de permanentes 242
5. Interpretando los aportes de líderes de RRHH 245
6. Interpretando los aportes de dueños 248
7. Análisis integrado de las interpretaciones 250
8. Aproximaciones interpretativas a los objetivos de la investigación 254
8.1 El trabajo como principal estructurador social 254
8.2 El medio de socialización valorado ante su pérdida 260
8.3 La realización personal no se logra a través del trabajo 260
8.4 La jornada de trabajo, un beneficio para empleados permanentes
8.5 La productividad del trabajo no cambia su significado 261
8.6 Las nuevas formas de trabajo son tema de agenda 261
8.7 Nuevas tecnologías: bajo conocimiento y utilización 262
8.8 El perfil del líder evolucionó y continúa evolucionando 262
8.9 No se conoce el contenido del perfil del líder de recursos humanos
8.10 Las desconocidas funciones del área de recursos humanos 266

SECCION IV: FASE CUANTITATIVA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 9 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA

1. Naturaleza metodológica del diseño de investigación 268
2. Delimitación geográfica, temporal y características muestrales 270
3. Manual de códigos maestro e hipótesis 274
4. Formulario de la encuesta 278

CAPITULO 10 ANALISIS DE DATOS CUANTITATIVOS

1. Introducción 291
2. Análisis de los datos recabados en la encuesta 291
2.1 Evolución del rol del administrador de recursos humanos 291
2.2 Contenidos del perfil del administrador: competencias 296
2.3 Cambios en las funciones del área 299
3. Análisis de hipótesis I: condicionantes del perfil del administrador
4. Análisis de hipótesis II: conocimientos de nuevas tecnologías 315

5. Análisis de hipótesis III: vigencia del modelo funcional del área 323
6. Análisis de hipótesis IV: empleabilidad y responsabilidades 325

SECCION V: EN BUSQUEDA DE CONCLUSIONES

CAPITULO 11 LA NATURALEZA DEL TRABAJO EN LA 4º REVOLUCION

1. La necesidad de reducir las inestabilidades 331
2. Revisando los anclajes del marco teórico 337
3. No se acerca el fin del mundo del trabajo 342
4. El trabajo no pierde su centralidad como estructurador social 343
5. La evolución histórica del trabajo, el puente a su redefinición actual
6. Construyendo una nueva definición del trabajo en la actualidad 348
7. Una nueva aproximación a la productividad del trabajo 351
8. Impactos de la cuarta revolución industrial en el trabajo 355
9. Empleabilidad: una nueva oportunidad estratégica para el líder 360

CAPITULO 12 LA NUEVA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. El nuevo perfil del administrador de recursos humanos 365
2. El nuevo perfil del área de recursos humanos 368
3. Compensaciones: la función científica del área 372
4. Capacitación: la reconversión de competencias 378
5. Selección: nuevos puestos, competencias y mercados 380
6. Evaluación de performance: el fin de la subjetividad 382
7. Control de gestión: el acceso total versus la privacidad 383
8. Preguntas que sintetizan los aportes 386

CAPITULO 13 DE CARA AL FUTURO

1. Propuesta de investigaciones futuras 391

SECCION VI: BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

CAPITULO 14 FUENTES CONSULTADAS

1. Libros 395
2. Publicaciones académicas 398

3. Artículos de investigación 401
4. Informes de investigación 402
5. Artículos periodísticos 403
6. Documentales 405

ANEXO INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

1. TABLA 1 PAGINA 18 APORTES GENERALES DE CADA MOVIMIENTO
2. TABLA 2 PÁGINA 86 APORTES GENERALES DE CADA AUTOR
3. TABLA 3 PÁGINA 88 APORTES DE LÍNEAS ANTROPOLÓGICAS E HISTÓRICAS
4. TABLA 4 PÁGINA 145 DESCRIPCION POR GÉNERO DE LA MUESTRA
5. TABLA 5 PÁGINA 145 DESCRIPCION POR MODALIDAD DE CONTRATACION
6. TABLA 6 PÁGINA 145 DESCRIPCION POR PERTENENCIA A TIPO DE ACTIVIDAD
7. TABLA 7 PÁGINA 145 DESCRIPCION POR FRANJAS ETARIAS
8. TABLA 8 PÁGINA 146 DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS INDIVIDUALES
9. TABLA 9 PÁGINA 164 MANUAL DE CODIGO MAESTRO ACTUALIZADO
10. TABLA 10 PÁGINA 252 SINTESIS DE ANALISIS DE CATEGORIAS
11. TABLA 11 PÁGINA 257 FORMAS DEL TRABAJO EN LA ACTUALIDAD
12. TABLA 12 PÁGINA 272 DESCRIPCION POR GÉNERO DE LA MUESTRA
13. TABLA 13 PÁGINA 272 DESCRIPCION POR NIVEL EDUCATIVO
14. TABLA 14 PAGINA 273 DESCRIPCION POR FRANJAS ETARIAS
15. TABLA 15 PAGINA 273 DESCRIPCION POR CARGO DESEMPEÑADO
16. TABLA 16 PAGINA 273 DESCRIPCION POR ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
17. TABLA 17 PAGINA 273 DESCRIPCION POR ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
18. TABLA 18 PAGINA 274 DESCRIPCION POR CANTIDAD DE EMPLEADOS
19. TABLA 19 PAGINA 278 ASIGNACION DE PREGUNTAS A CADA UNA DE LAS HIPOTESIS
20. TABLA 20 PAGINA 293 BARRERAS ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EVOLUCION
21. TABLA 21 PAGINA 293 FACTORES QUE IMPULSAN LA EVOLUCION DEL ROL
22. TABLA 22 PAGINA 293 RESPONSABILIDAD SOBRE LA EMPLEABILIDAD
23. TABLA 23 PAGINA 293 CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y LA EVOLUCION DEL PERFIL
24. TABLA 24 PAGINA 294 ASPECTOS DEL TRABAJO ESTRATEGICOS DE CARA AL FUTURO
25. TABLA 25 PAGINA 294 EVOLUCION DEL ROL DEL LIDER DE RECURSOS HUMANOS
26. TABLA 26 PAGINA 295 LIDER DE RECURSOS HUMANOS COMO SOCIO ESTRATEGICO
27. TABLA 27 PAGINA 296 PERCEPCION ACTUAL DE LOS ALTOS MANDOS
28. TABLA 28 PAGINA 296 PERCEPCION FUTURA DE LOS ALTOS MANDOS
29. TABLA 29 PAGINA 297 CONOCIMIENTOS A CONSIDERAR
30. TABLA 30 PAGINA 297 HABILIDADES A CONSIDERAR
31. TABLA 31 PAGINA 297 ACTITUDES A CONSIDERAR
32. TABLA 32 PAGINA 298 REVISION DE CONTENIDOS DE LA FORMACION DE GRADO
33. TABLA 33 PAGINA 298 PRACTICA PROFESIONAL, EXPERIENCIA Y FORMACION DE GRADO
34. TABLA 34 PAGINA 298 INTERACCIONES DEL LIDER DE RECURSOS HUMANOS
35. TABLA 35 PAGINA 299 INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS
36. TABLA 36 PAGINA 299 IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUNCIONES
37. TABLA 37 PAGINA 300 IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUNCIONES PREVIO A LA 4RI
38. TABLA 38 PAGINA 300 IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUNCIONES POST 4RI
39. TABLA 39 PAGINA 301 AJUSTES EN LA DIVISION FUNCIONAL
40. TABLA 40 PAGINA 302 CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO
41. TABLA 41 PAGINA 302 CAMBIOS EN EL PERFIL DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS
42. TABLA 42 PAGINA 302 IMPORTANCIA RELATIVA ASIGNADA A CADA TECNOLOGIA
43. TABLA 43 PAGINA 303 APORTES DE TECNOLOGIAS A LA FUNCIONES DE COMPENSACIONES
44. TABLA 44 PAGINA 303 APORTES DE TECNOLOGIAS A LA FUNCIONES DE SELECCION
45. TABLA 45 PAGINA 304 APORTES DE TECNOLOGIAS A LA FUNCIONES DE CAPACITACION
46. TABLA 46 PAGINA 304 APORTES DE TECNOLOGIAS A LA FUNCIONES DE PERFORMANCE
47. TABLA 47 PAGINA 304 APORTES DE TECNOLOGIAS A LA FUNCIONES DE CONTROL DE GESTION
48. TABLA 48 PAGINA 305 CONTINGENCIA RESPECTO DEL ANALISIS DE GENERO

49. TABLA 49 PAGINA 307 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL ANALISIS DE GENERO
50. TABLA 50 PAGINA 307 CALCULO DEL CHI CUADRADO
51. TABLA 51 PAGINA 308 CALCULO DEL CHI CRITICO
52. TABLA 52 PAGINA 308 CONTINGENCIA RESPECTO DEL ANALISIS DE EDADES
53. TABLA 53 PAGINA 309 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL ANALISIS DE EDADES
54. TABLA 54 PAGINA 309 CALCULOS DE MEDIDAS ESTADISTICAS RESPECTO DE ANALISIS DE EDADES
55. TABLA 55 PAGINA 309 CONTINGENCIA RESPECTO DE CANTIDAD DE EMPLEADOS
56. TABLA 56 PAGINA 310 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL ANALISIS DE EMPLEADOS
57. TABLA 57 PAGINA 310 CALCULOS DE MEDIDAS ESTADISTICAS RESPECTO DE EMPLEADOS
58. TABLA 58 PAGINA 310 CONTINGENCIA RESPECTO DE MAXIMO NIVEL EDUCATIVO
59. TABLA 59 PAGINA 311 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL MAXIMO NIVEL EDUCATIVO
60. TABLA 60 PAGINA 311 CALCULOS DE MEDIDAS ESTADISTICAS RESPECTO DE NIVEL EDUCATIVO
61. TABLA 61 PAGINA 311 CONTINGENCIA RESPECTO DEL ANALISIS DE CARGO
62. TABLA 62 PAGINA 311 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL ANALISIS DE CARGO
63. TABLA 63 PAGINA 312 CALCULOS DE MEDIDAS ESTADISTICAS RESPECTO DEL ANALISIS DE CARGO
64. TABLA 64 PAGINA 312 CONTINGENCIA RESPECTO DEL ANALISIS DE EDADES
65. TABLA 65 PAGINA 313 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL ANALISIS DE EDADES
66. TABLA 66 PAGINA 313 CALCULOS DE MEDIDAS ESTADISTICAS RESPECTO DEL ANALISIS DE EDADES
67. TABLA 67 PAGINA 313 CONTINGENCIA RESPECTO DEL ANALISIS DE CANTIDAD DE EMPLEADOS
68. TABLA 68 PAGINA 313 VALORES O FRECUENCIAS RESPECTO DEL ANALISIS DE EMPLEADOS
69. TABLA 69 PAGINA 314 CALCULOS DE MEDIDAS ESTADISTICAS RESPECTO DE EMPLEADOS
70. TABLA 70 PAGINA 314 ESTADISTICA DESCRIPTIVA IMPACTO DE NUEVAS TECNOLOGIAS
71. TABLA 71 PAGINA 315 REPRESENTACION GRAFICA DE LA ESTADISTICA DESCRIPTIVA
72. TABLA 72 PAGINA 317 ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE ASPECTOS DEL TRABAJO
73. TABLA 73 PAGINA 318 CONOCIMIENTOS A CONSIDERAR PARA LA FORMACION FUTURA
74. TABLA 74 PAGINA 319 TECNOLOGIAS MAS IMPORTANTES ASOCIADAS A CADA FUNCION DE RRHH
75. TABLA 75 PAGINA 319 ESTADISTICA DESCRIPTIVA TECNOLOGIAS Y FUNCION DE COMPENSACIONES
76. TABLA 76 PAGINA 320 ESTADISTICA DESCRIPTIVA TECNOLOGIAS Y FUNCION DE SELECCION
77. TABLA 77 PAGINA 320 ESTADISTICA DESCRIPTIVA TECNOLOGIAS Y FUNCION DE CAPACITACION
78. TABLA 78 PAGINA 320 ESTADISTICA DESCRIPTIVA TECNOLOGIAS Y FUNCION DE EVALUACION
79. TABLA 79 PAGINA 320 ESTADISTICA DESCRIPTIVA TECNOLOGIAS Y FUNCION DE CONTROL
80. TABLA 80 PAGINA 322 ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE HABILIDADES
81. TABLA 81 PAGINA 325 ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE AJUSTES EN LA DIVISION FUNCIONAL
82. TABLA 82 PAGINA 325 REPRESENTACION GRAFICA DE AJUSTES EN LA DIVISION FUNCIONAL
83. TABLA 83 PAGINA 328 ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE BARRERAS ORGANIZACIONALES
84. TABLA 84 PAGINA 330 ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE LA PERCEPCION DE LOS MAS ALTOS MANDOS
85. TABLA 85 PAGINA 331 PERCEPCION DE LOS MAS ALTOS MANDOS RESPECTO DE RRHH

1. GRAFICO 1 PAGINA 267 APROXIMACIONES A LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION
2. GRAFICO 2 PAGINA 313 CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO
3. GRAFICO 3 PAGINA 314 CAMBIOS EN EL PERFIL DEL LIDER DE RECURSOS HUMANOS
4. GRAFICO 4 PAGINA 316 ASPECTOS DEL TRABAJO DE CARA AL FUTURO
5. GRAFICO 5 PAGINA 319 PRINCIPALES ACTITUDES
6. GRAFICO 6 PAGINA 320 RESPONSABILIDADES SOBRE LA EMPLEABILIDAD
7. GRAFICO 7 PAGINA 320 RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS COMO SOCIO ESTRATEGICO
8. GRAFICO 8 PAGINA 321 SOCIO ESTRATEGICO POR ACTIVIDAD DE EMPRESA Y EDADES
9. GRAFICO 9 PAGINA 389 NUEVO PERFIL DEL LIDER DE RECURSOS HUMANOS

PROLOGO

Quiero contar brevemente en estas primeras líneas cuáles fueron los factores motivacionales que apalancaron este trabajo de investigación.

Me considero un apasionado de mi profesión; ejerzo desde mi primer trabajo (hace ya más de una década) la administración de recursos humanos habiendo llegado desde hace unos años al máximo nivel decisorio del área. Al mismo tiempo, estudié esta administración en todos los niveles educativos posibles soñando que esta investigación sea el corolario de los años de trabajo y de estudio.

El camino recorrido tanto a nivel académico como profesional frecuentemente me dejó experimentar un sinsabor sobre la verdadera legitimación del perfil del administrador de recursos humanos dentro de las organizaciones. Si bien varios autores han escrito en el pasado sobre la evolución del perfil, cuesta en la práctica profesional ver dicha legitimación toda vez que los profesionales del área no suelen ser considerados como personas de negocios o personas interesadas en otras funciones organizacionales más allá de la propia.

En tercer lugar, validé siempre el debate sobre la naturaleza de la administración de recursos humanos al tiempo que entre sus profesionales cuesta determinar por unanimidad si trabajamos en el marco de una ciencia, un arte, una disciplina o una técnica. Teniendo en claro que no es la primera y que las otras tres se encuadran dentro de la administración, vale entender este enfoque administrativo de cara al desarrollo del trabajo de investigación.

Las razones de la pasión por mi profesión, la determinación del perfil del administrador de recursos humanos y la naturaleza de esta administración, han sido en ese orden los principales factores motivacionales de este trabajo. Aspiro con esta investigación sumar al actual campo de conocimiento de recursos humanos con un aporte novedoso, original y útil de cara al futuro de la administración general.

Supuse al inicio de la investigación, en tiempos de preparación del proyecto de tesis, que acudir a ciencias sería una gran decisión para enriquecer la administración de recursos humanos. Viendo el camino recorrido, puedo concluir que fue una gran decisión. Abordar la historia del trabajo ha sido no solamente apasionante sino también

esclarecedor para entender el presente del trabajo y las proyecciones a futuro que fueron abordadas por igual a lo largo de la investigación.

Inclusive el abordaje de ciencias, en este caso la historia, me permite pensar que allí la administración de recursos humanos tiene de cara al futuro un gran espacio para aprender y enriquecer su campo y perfil, contemplando en futuros trabajos de investigación relaciones con ciencias tales como la economía o la antropología.

La actualidad de la administración de recursos humanos nos presenta una situación de quiebre histórico, una situación apasionante para todos sus administradores. La historia nos permite asistir a dos sucesos propios de una disrupción;

1) El advenimiento de la cuarta revolución industrial
2) El debate sobre la continuidad y la transformación del trabajo

Ambos puntos supongo pueden transformar drásticamente el perfil del administrador de recursos humanos. Abordando en profundidad cada uno de ellos y sus principales características, aspiro poder arribar a conclusiones que aporten al perfil mencionado. Ojalá esos aportes estén a la altura de las circunstancias.

CONTENIDO GENERAL DE LOS CAPITULOS

La presente tesis tiene por objetivo central describir la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial, y determinar el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial.

Se pretende investigar si la actual definición de trabajo en función de su historia y las características esta revolución industrial modificarían la naturaleza del trabajo, generando en consecuencia cambios en el perfil del administrador de recursos humanos y en las funciones de la administración de recursos humanos en las organizaciones.

La estructura de la tesis se basa en seis secciones con capítulos dentro de cada una de ellas. La Sección I presenta un capítulo dedicado al tema de investigación donde se establecen los objetivos generales y específicos, la descripción del problema, los interrogantes de la investigación, la justificación del tema y las hipótesis de ambas fases de la investigación.

En una segunda instancia se presenta la Sección II que aborda la formación del marco teórico. Esta etapa de la investigación fue clave para avanzar luego sobre el trabajo de campo ya que todas las unidades de observación, dimensiones y códigos de relevamiento encuentran sentido en este marco teórico.

Allí el capítulo dos aborda un estudio histórico del trabajo, identificando los principales aportes tomando como hecho divisorio el surgimiento del capitalismo industrial. Luego el capítulo tres describe la actualidad del trabajo en términos de nuevas formas, convenios, jornadas, actividades, paradigmas y productividad. También aquí se aborda en profundidad el debate sobre el fin del trabajo indagando en su naturaleza histórica y antropológica. El capítulo cuatro enumera las principales tecnologías de la cuarta revolución industrial: internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data analytics, robótica e impresiones 3D. El capítulo cinco indaga sobre la administración de recursos humanos, con especial énfasis en el perfil actual de su líder y las funciones de compensaciones, capacitación, selección, evaluación de performance y control de gestión. Concluye el capítulo con un debate sobre la empleabilidad, recorriendo los principales autores que han aportado a la cuestión.

La Sección III contiene la fase cualitativa de la investigación con tres capítulos relacionados a la estructura del trabajo de campo. En primer lugar, el capítulo seis establece el marco metodológico de esta fase. El análisis de datos del capítulo siete presenta de manera individual, la codificación de datos proveniente de cada una de las cinco unidades de observación: desempleados, tercerizados, permanentes, líderes de recursos humanos y dueños de empresas. Dicho capítulo contiene también el manual de códigos maestro actualizado; pueden consultarse en él los códigos asociados a cada pregunta y los nuevos códigos que surgieron al momento de realizar las entrevistas. El capítulo ocho plantea las interpretaciones realizadas luego del análisis en la búsqueda de aproximaciones finales a los objetivos de la investigación.

La Sección IV incluye la fase cuantitativa de la investigación. En primera instancia el capítulo 9 describe el camino metodológico de esta fase, mientras que el capítulo 10 analiza los datos cuantitativos surgidos de las encuestas y presenta un informe de resultados con las cuatro hipótesis que forman parte de la fase cuantitativa.

La Sección V presenta las conclusiones estructuradas en tres capítulos. En primera instancia en el Capítulo 11 se aborda el primer objetivo general con miras a redefinir la nueva naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial. En este sentido, se vuelve al marco teórico para desde estos anclajes enriquecer la interpretación de los datos recabados en la fase cualitativa. Asimismo, se propone una nueva definición de la naturaleza del trabajo y su relación con la construcción de la empleabilidad sumando los datos recabados en la fase cuantitativa. El capítulo 12 aborda el segundo objetivo general con foco en describir el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial, evaluando los cambios en el área y en las funciones de compensaciones, selección, capacitación, control de gestión y evaluación de performance. Finalmente el capítulo 13 propone un conjunto de líneas futuras de investigación.

La estructura de la tesis cierra con un último espacio, la Sección VI. Allí se especifican las fuentes consultadas a lo largo de todo el trabajo categorizado en libros, publicaciones académicas, artículos de investigación, informes de investigación, artículos periodísticos, documentales audiovisuales, tablas y gráficos.

ABSTRACT

The current human resources management presents a historical breakdown environment, an exciting situation for all its administrators. History allows us to attend two typical events of a disruption;

1) The initiation of the fourth industrial revolution

2) The debate on continuity and work transformation

Both points I suppose can drastically modify the profile of the human resources manager. By addressing them in depth along with their main characteristics, I hope to reach conclusions that contribute to the mentioned professional profile. Hopefully those contributions will rise to the occasion.

The partial or total replacement of human labor by technologies from the fourth industrial revolution, increase in labor costs, unemployment, new hiring systems, precariousness of work and diversity of job profiles, suggest changes in the nature of work and consequently in its meaning, while indicating critical situations for the human resources administration.

The aim is to describe the nature of work within the framework of the fourth industrial revolution, based on the fact that the changes are not only related to technological unemployment, but also coexist with a series of additional aspects that need to be understood to articulate the meaning that the various job profiles attribute to these changes in their work activities.

Throughout the investigation, there will be attempts made to reformulate the competencies of the human resources administrator in order to understand the changes in the nature of work, facing the challenges of the fourth industrial revolution. The intention underlying is not only to ensure its continuity as an administrator but also the motivation to consolidate a new way of managing human resources in organizations.

SECCION I: PRESENTACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

CAPITULO 1 TEMA DE INVESTIGACION

1. Objetivos generales y objetivos específicos 2. Descripción del problema 3. Interrogantes de la investigación 4. Justificación 5. Hipótesis

En el presente capítulo se presentan los objetivos generales y específicos, se describe el problema a fin de recortar los principales interrogantes, se justifica la investigación y los enfoques no considerados. Finalmente, se precisa la hipótesis orientadora de campo.

1. Objetivos generales y objetivos específicos

La investigación cuenta con dos objetivos generales y cuatro objetivos específicos. En términos de objetivos generales, serán los siguientes:

1. Describir la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial.
2. Describir el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial.

En términos de objetivos específicos, se enumeran los siguientes;

1.1 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de sentidos atribuidos y tipos de actividad. Los sentidos atribuidos remiten a pensar si el trabajo constituye un estructurador social, un medio de socialización y/o un medio de realización personal. Los tipos de actividad incluyen tres aspectos a indagar: jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo.

1.2 Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos con miras a su redefinición.

2.2 Indagar y redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión.

2. Descripción del problema

La sustitución parcial o total de la mano de obra humana por tecnologías de la cuarta revolución industrial, el aumento en los costos laborales, el desempleo, los nuevos sistemas de contratación, la precarización y la diversidad de los perfiles laborales, sugieren cambios en la naturaleza del trabajo y por ende en los sentidos atribuidos al mismo, así como indican situaciones críticas para la administración de recursos humanos.

El fenómeno de la sustitución de mano de obra humana por tecnologías aplicadas es un patrón de comportamiento que impacta en todos los continentes dependiendo la intensidad de la incidencia de los temas planteados en el párrafo anterior. En Asia por ejemplo, más específicamente en Taiwán, la empresa Foxconn provee a Samsung y Apple de componentes para fabricar teléfonos móviles, en mayo de 2016 reemplazó 60.000 trabajadores por robots, representando ese movimiento una reducción del 55% de su nómina de personal. En China, otra fábrica de tecnología llamada Changying reemplazó 600 empleados por 60 robots que trabajan las 24 horas del día. La empresa estadounidense de logística UPS tiene como jefe de distribuidores a un algoritmo y Amazon comenzó a utilizar drones para la entrega de sus productos. Aquí en Argentina, el Hospital Italiano ya opera con un robot cirujano llamado “Da Vinci” que tiene cuatro brazos, infinitos movimientos, una visión diez veces mayor a la humana y una precisión que según sus operadores ningún humano puede ofrecer. Y sólo por citar otros ejemplos locales, a partir de 2017 el subterráneo de Buenos Aires comenzó la instalación de más de 300 terminales automáticas de carga de las tarjetas magnéticas del sistema único de boleto electrónico en reemplazo de los tradicionales boleteros, mientras los complejos de cine avanzan en la instalación de terminales de compra y entrega de entradas en reemplazo de los empleados que históricamente realizaban la transacción.

Según la Federación Internacional de Robótica (IFR), en 2017 habrá más robots operando en plantas de producción chinas que en Europa o Estados Unidos. Las unidades se duplicarán de las 200.000 actuales a más de 400.000 en China; mientras que

en el Viejo Continente serán unas 340.000 y en EEUU, 300.000. (Una fábrica china sustituye a 600 empleados por 60 robots. Diario El Mundo, 07/09/2015)

Más allá de estos datos de Asia, Europa y Estados Unidos, en nuestro país urge ahondar sobre el alcance de este factor en la naturaleza del trabajo. Los efectos de la automatización y la robotización, o en otras palabras, de la sustitución de mano de obra humana por tecnología aplicada, generan desempleo y permiten identificar aquí una situación crítica.

Contratar un obrero en Brasil durante 2016 costó la mitad que en Argentina, y se suma que comparando 2010 con 2016, la diferencia entre el costo laboral de ambos países aumentó un 167% según Kestelboim (2016). Tan altos costos laborales impactan en la productividad y la rentabilidad de las empresas, convirtiendo así a la administración de recursos humanos, en un área observada para dar respuesta a este problema. Y como si esto fuera poco, las organizaciones intentan gestionar de la mejor manera posible la diversidad generacional[1] entre sus empleados toda vez que conviven en ella Baby Boomers, Generación X y Generación Y también denominados Millenials.[2]

El surgimiento de nuevas tecnologías provenientes de la cuarta revolución industrial: internet de las cosas, impresiones 3D, robótica, inteligencia artificial, big data analytics, tienen todas ellas impactos directos en el mundo del trabajo, inclusive trascienden ese ámbito para generar cambios en la dinámica social. Si bien las tres revoluciones industriales previas generaron desempleo, siempre hubo un nuevo sector de actividad que absorbió parte del desempleo generado.

Por ejemplo en Argentina a partir de 2016 el mercado laboral se tornó recesivo y falto de generación de empleo. La política anti-inflacionaria y el ajuste macroeconómico fueron los principales motivos según UCA (2016)[3]. Esto sin olvidar que durante el

[1] Nota de autor: sobre la cuestión generacional, todos los análisis realizados a lo largo de la investigación se limitan a pensar el fenómeno en Argentina y dentro de la periodización establecida. Vale destacar esta limitación ya que varios autores que serán citados en el marco teórico entienden que según los países, las características de las generaciones difieren.

[2] Nota de autor: la diversidad de las investigaciones sobre los Millenials pone de relieve la importancia que tiene esta generación para la administración en general. Sólo por citar un ejemplo, Mark Crowley autor de "Lead from the heart" en 2016 declaró allí que tal vez los Millenials sean la primera generación que nunca estarán felices y leales en sus trabajos.

[3] Nota de autor: según el Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina en 2016, sólo el 41,4% de la población económicamente activa urbana posee un empleo asalariado con calidad plena de derechos laborales y 30,7% un empleo regular pero sin vinculación con la seguridad

período 2010 – 2016 se generaron desigualdades y pobreza estructurales, relacionados a un modelo productivo que desaceleró la creación de puestos de trabajo. Analizar y entender los principales aspectos del mercado de trabajo en cuestión, es fundamental para encuadrar los fenómenos que se intentan comprender y describir.

Y no alcanza solamente con analizar las estadísticas del mercado laboral, sino que resulta por igual necesario entender qué hay detrás de conceptos como el desempleo. Blanch i Ribas (2003) señala que el desempleo se percibe por estos tiempos como algo natural, cuando la regla de la modernidad industrial es lo contrario: el empleo. Este giro en la percepción tomando algo como natural cuando no lo es, alerta sobre sus consecuencias. Una de sus principales reflexiones de Blanch i Ribas (2003) es la siguiente: "se está imponiendo un paradigma productivo que permite el crecimiento económico independientemente del factor de mano de obra disponible"[4] (p.12). Ganan terreno aquí sentimientos de inestabilidad e incertidumbre en las personas, disminuyen los empleos vitalicios, oficios y especializaciones, y fundamentalmente para el autor se extingue la idea de empleo estable. Este nuevo paradigma productivo encuentra en la innovación tecnológica uno de los principales responsables, siendo las tecnologías de la información (Tics) el motor del cambio en un avance de la sustitución de mano de obra humano por tecnologías aplicadas.

Otro fenómeno importante del presente mercado laboral, son los diversos sistemas de contratación, más específicamente cabe aludir a la subcontratación laboral. Iranzo y Leite (2006) describen la subcontratación laboral como aquellas relaciones de dependencia donde la responsabilidad del empleador es transferida a un intermediario.

Las autoras señalan que la subcontratación no es algo pasajero, destacan entender el rol que juega la flexibilización del trabajo como parte de un ajuste continuo del empleo y los salarios a las condiciones cambiantes de la producción. El sistema de contratación laboral que en apariencia se dice es la respuesta a las necesidades de las nuevas tecnologías, en realidad constituye la respuesta a las estrategias empresariales

social. Y entre 2010 y 2016, la proporción de subempleos inestables pasó de 9,2% a 18% de la población económicamente activa.

[4] Nota de autor: al respecto el autor también cita a Giarini y Liedtke (1996) quienes llevaron esta idea de un nuevo paradigma productivo a su extremo más radical: una ultratecnificación del proceso productivo que haría absolutamente innecesaria la mano de obra humana, lo que conduciría al paro total y al colapso económico.

basadas en bajos costos, sugerentes primordialmente de bajos costos laborales.[5] Estas estrategias justamente encuentran, en palabras de estas autoras, un escenario propicio en el alto desempleo, la precarización y la inestabilidad laboral.

El caudal de investigaciones científicas sobre la precarización laboral aumenta en igual medida que las asociaciones de trabajadores reclaman la igualdad de condiciones entre trabajadores con distintas modalidades de contratación.

> La irrupción de las tecnologías, las nuevas formas de organización de la producción, la fragmentación del mundo del trabajo y el cambio en la relación laboral son solo una muestra de los diversos y profundos desafíos a los que nos enfrentamos. (Bertranou, 2016).

Como se anticipó, el primer objetivo de la presente tesis es describir la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial, partiendo de la base que los cambios no se relacionan solamente con el desempleo tecnológico[6] sino que conviven con una serie de factores adicionales que necesitan ser comprendidos para articular los sentidos que los diversos perfiles laborales le atribuyen a dichos cambios en sus actividades laborales. Probablemente no atribuyen los mismos sentidos personas desempleadas, personas contratadas de manera tercerizada o aquellas que se encuentran bajo modalidades de contratación permanente. Hoy se cuestiona no solamente la concepción fundacional histórica del trabajo como principal estructurador social en las sociedades modernas sino también conceptos como la estabilidad, el desarrollo y la pertenencia.

Asimismo urge abordar el segundo objetivo de la presente investigación: cómo enfrenta el responsable del área estos cambios en la naturaleza del trabajo, en su propio perfil y cómo administra los recursos humanos en esta coyuntura.

En este sentido como parte del fenómeno bajo análisis se analiza también la evolución histórica comparada entre el trabajo y su correlato en términos de cómo la

[5] Nota de autor: la administración de recursos humanos gestiona diversas formas de contratación, siendo la subcontratación una de las más habituales a través de las denominadas "agencias de personal eventual" o "agencias de personal temporario". Las razones más frecuentes para utilizar este recurso en lugar de la relación de dependencia directa suelen ser las esgrimidas por las autoras, fundamentalmente el bajo costo laboral. Percibiendo aquí un aspecto tan relevante a los fines de la investigación, uno de los perfiles relevados en el análisis de datos fueron los trabajadores contratados de manera tercerizada.

[6] Nota de autor: toda vez que se refiera a "desempleo tecnológico" se entenderá por tal la desvinculación de trabajadores cuya causa fue la introducción de una tecnología o una maquinaria que reemplace su actividad laboral y lo excluya total o parcialmente del proceso de trabajo.

administración de recursos humanos ha adaptado su rol y funciones a lo largo de este proceso evolutivo. El primero de ellos existe de manera previa al segundo, sin embargo hoy vale investigar si sus evoluciones se han equiparado o bien la administración de recursos humanos satisface las necesidades y desafíos propios del trabajo en Argentina, en empresas con nóminas superiores a 200 personas y en el marco de la cuarta revolución industrial.

En otras palabras, la investigación se propone analizar sus historias, con miras a precisar que la evolución de la administración de recursos humanos guarda directa relación con la evolución del trabajo y que ésta sinergia podría reconvertirse en el marco de la cuarta revolución industrial.

La administración de recursos humanos es relativamente nueva en términos históricos siendo sus primeros registros provenientes de los tiempos de la segunda posguerra. Aquí en Argentina su aparición es aún más tardía y sus referentes más antiguos asignan al establecimiento de las multinacionales en la década de 1990, su principal impulsor evolutivo.

La evolución del perfil del administrador de recursos humanos comenzó por un simple administrador de base, para luego incorporar aspectos de gestión del cambio y cultura organizacional. Su último paso evolutivo relaciona a esta administración con la figura de un socio estratégico del negocio de la empresa, según postuló Dave Ulrich[7] siendo vigente hasta la actualidad.

Estos roles evolutivos surgieron para dar respuesta a necesidades particulares de los escenarios del mundo del trabajo de entonces, a los cambios en la naturaleza del trabajo mismo y a las demandas de los negocios.

Diecinueve años después que Dave Ulrich estableciera la figura del "socio estratégico del negocio", ha habido cambios en la naturaleza del trabajo, en los escenarios del mundo del trabajo y en las demandas de la gestión global de los negocios. El recorte del problema que la presente investigación revitaliza es establecer

[7] Nota de autor: en 1997 publicó "Recursos Humanos Champions" convirtiéndose en uno de los principales referentes de la profesión a nivel mundial y este libro en particular, sentó las bases de los distintos perfiles que el líder de recursos humanos había transitado hasta ese momento siendo el último estado la categoría de "socio estratégico del negocio". Un líder que más allá de ser experto en la disciplina tenía que aprender sobre el negocio que debía operar para ser considerado en la mesa de dirección justamente como un miembro más con la capacidad de tomar decisiones sistémicas e integrales.

un perfil de este administrador que atienda y entienda las nuevas demandas así como urge ahondar en nuevas formas de generar valor a partir de sus principales funciones administrativas: compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión. El mismo Ulrich en un artículo de 2015 menciona lo siguiente:

> Debo convenir que hay una buena razón para la reputación asediada de los recursos humanos. A menudo es ineficaz, incompetente y costoso. En una frase, su valor está socavado. De hecho, si los recursos humanos se mantuvieran configurados como lo son hoy en muchas empresas, tendría que responder a la pregunta sobre su continuidad con un rotundo ¡sí, desarmen el área! (Ulrich, 2015).

Y otros especialistas en la disciplina como Ben Whitter, entienden que estamos ante un momento de quiebre en esta administración:

> Soy optimista, pero ciertamente no estoy sólo al pensar que la administración de recursos humanos y las organizaciones están al borde de un momento importante en su historia juntos. De hecho, ya está sucediendo ¿Es fácil centrar a recursos humanos en toda la experiencia de los empleados? Tal vez. Tal vez no, pero para la profesión de recursos humanos y las organizaciones en general, el viaje bien vale la pena. (Whitter, 2016).

Otras miradas como las de RBL Group y las de HR Magazine[8] de Gran Bretaña son optimistas sobre la consolidación del último rol de Ulrich y que efectivamente ya hay un impacto de la gestión de recursos humanos en la administración de los negocios.

Así como Ulrich desarrolló la evolución del rol del administrador de recursos humanos intentando dar respuesta a la demanda de la gestión de los negocios y los cambios en la naturaleza del trabajo de fines del siglo pasado, el problema hoy radica en establecer un nuevo perfil de este administrador que dé respuesta a las nuevas demandas.

A lo largo de la investigación se intentarán reformular las competencias del administrador de recursos humanos a fin de comprender los cambios en la naturaleza

[8] Nota de autor: RBL Group (Result-based leadership group) es una consultora estadounidense especializada en temas de recursos humanos y la referencia aquí es a una publicación realizada en 2011. En el mismo sentido, HR Magazine es una revista británica especializada también en temas de recursos humanos y la referencia aquí es a una publicación realizada en 2012.

del trabajo, afrontando los desafíos de la cuarta revolución industrial. Subyace la intención no solo de asegurar su continuidad como administrador sino también la motivación de consolidar una nueva manera de gestionar el recurso humano en las organizaciones.

3. Interrogantes de la investigación

Los interrogantes genéricos que guían la investigación, que recortan la grieta de conocimiento en la administración de recursos humanos, local o internacional son los siguientes:

- ¿Cómo perciben la naturaleza del trabajo los perfiles que conviven hoy en el mercado de trabajo; desempleados, tercerizados, empleados permanentes y líderes de recursos humanos?
- ¿En qué grado se conocen y utilizan los avances tecnológicos aplicados al trabajo provenientes de la cuarta revolución industrial?
- ¿Cómo debe reformularse el perfil del administrador de recursos humanos a partir de los cambios en la naturaleza del trabajo en el contexto de la cuarta revolución industrial?
- ¿Cuáles serán los cambios en las funciones de la administración de recursos humanos a partir de este nuevo contexto?

4. Justificación

Tomando el hilo conductor de la descripción del problema, la principal justificación de la investigación es doble: asegurar la continuidad del líder y del área de recursos humanos, y consolidar una nueva manera de gestionar el recurso humano en las organizaciones.

Ahora bien ¿por qué se pone en tela de juicio su actual perfil y su administración? La respuesta también es doble: porque hay cambios en la naturaleza del trabajo y porque estamos transitando una nueva revolución industrial.

Los cuerpos de estudio académicos no suelen contemplar para los administradores de recursos humanos espacios de reflexión sobre la historia del trabajo. Por ende, se dificulta que los profesionales ejerzan sus funciones sin conocer la complejidad detrás del concepto, su historia ni su rol dentro de las sociedades. En otras

palabras, administran un recurso sin conocer cabalmente los sentidos atribuidos al trabajo.[9]

Si fuera sólo eso, una solución podría ser incorporar a las currículas académicas contenidos sobre el mundo del trabajo y luego de un período de aprendizaje estos administradores podrían ejercer su liderazgo con mejores herramientas que en la actualidad. Sin embargo, el problema impone relacionar otra justificación: en la actualidad hay cambios en la naturaleza del trabajo derivados de su historia y de los impactos de la cuarta revolución industrial. Vemos entonces que no alcanza con comprender la historia. Es necesario llevar adelante una investigación para comprender la nueva naturaleza del trabajo y los alcances de las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo.

Comprender estas dos cuestiones será el aporte original y novedoso para poder abordar la principal justificación de la investigación señalada en el primer párrafo. Hay que asegurar la continuidad porque la falencia aparenta ser también doble: el líder de recursos humanos desconoce la naturaleza histórica del trabajo y por igual los cambios en la naturaleza actual del trabajo. Es primordial definir un nuevo perfil del líder de recursos humanos que contemple con especial énfasis estos aspectos.

Como se anticipó, es también relevante pensar una nueva manera de gestionar el recurso humano en las organizaciones. La justificación no es invalidar todos los modelos actuales sino por lo contrario apostar a su evolución toda vez que la cuarta revolución industrial ofrece una premisa desconocida hasta el momento: la total o casi mayoritaria sustitución de la mano de obra por nuevas tecnologías, entendiendo que la exigencia de formación y las dificultades estructurales de Argentina, dificultan la realidad laboral. Volviendo a la reflexión interrogativa del segundo párrafo, tanto el rol del líder como cada una de las funciones del área se ponen en tela de juicio ante esa premisa.

Por esto es que se hizo énfasis en algunas funciones de recursos humanos, en aquellas que se presentan sensibles a los dos fenómenos de estudio. La primera de ellas fue compensaciones, el sector encargado de asignar sueldos, los beneficios a otorgar y

[9] Nota de Autor: Alan Touraine (sociólogo francés) sostiene que los desafíos actuales en términos laborales evidencian la necesidad de que los actores se apropien de los sentidos atribuidos al trabajo, y en paralelo apoya la necesidad de abordar política y socialmente estos desafíos y no sólo desde la perspectiva económica.

los costos laborales. Al no existir más la idea unívoca de contraprestación dineraria, la cuarta revolución invita a tener nuevos inputs para determinar la compensación integral que se puede ofrecer. Ya no es más un tema de percepción, ya se puede tener certeza para asignar la compensación que mejor quepa a cada empleado según sus características y rendimientos.

La función de capacitación, aquella responsable de enseñar nuevas cosas a los empleados, es la primera que empezó a dar señales de cambio a partir de la inclusión de nuevas tecnologías. Permitió ahorrar costos, hacer más eficiente el gasto y llegar a más personas. Las señales son la aparición de nuevas herramientas tales como el E-learning, las plataformas virtuales, foros e inducciones virtuales.

En tercer lugar la función de selección, también con señales de innovación tecnológica. Hoy los procesos de selección incluyen etapas 100% virtuales tales como ejercicios en plataformas y entrevistas por videoconferencias que han cambiado la naturaleza de la función y las competencias requeridas por quienes las ejercen.

Cuarta, la evaluación de performance. O cómo determinar si una persona cumple con los objetivos de trabajo y en qué cuantía. Las nuevas tecnologías prometen ofrecer una evaluación 100% objetiva y justa a partir de big data que conecte todas las aristas posibles de análisis de un empleado. Y por último, el control de gestión cuya justificación de inclusión es la variedad de software que ofrecen las nuevas tecnologías para reconfigurar por completo indicadores y mediciones.

De igual manera, dentro de las funciones de recursos humanos no se consideraron cuatro de ellas. En primer lugar, las relaciones laborales. Su gestión implica manejos políticos de alta complejidad para el líder de recursos humanos y el impacto de las nuevas tecnologías en esta función es por el momento menor. En segundo lugar, ocasionalmente la función de Higiene y Seguridad suele asociarse al área de recursos humanos. Muchas empresas sin embargo tienen esta función dentro de un área autónoma o dependiendo del mantenimiento. Al igual que la exclusión de legislación laboral, esta función tampoco será tenida en cuenta porque su gestión (contemplando avances tecnológicos inclusive) no condiciona la definición del nuevo perfil del líder. Los especialistas en Higiene y Seguridad tienen su propia educación formal y su perfil no es similar al de recursos humanos.

En tercer lugar, el abordaje de los cambios comunicacionales reviste similares razones de exclusión que la función anterior. Si bien suele asociarse al área de recursos humanos, el impacto de las nuevas tecnologías y la redefinición del perfil de su líder podría ser motivo de una investigación en sí misma. Lo importante en relación a los fenómenos a investigar, es que el líder de recursos humanos debería tener competencias comunicacionales desarrolladas más no la gestión específica de la función de comunicaciones.

Por último, tampoco se consideró la función de desarrollo de recursos humanos (o desarrollo de carrera) ya que todos los impactos en ella son similares que la función de capacitación. No se identificaron diferencias en las razones de su existencia más allá que los plazos de trabajo, toda vez que el desarrollo de carrera implica el largo plazo mientras que la capacitación plazos cortos y medianos.

Parte de la justificación también incluye determinar las limitaciones de enfoque de la investigación. En otras palabras, aquellas áreas de conocimiento que no fueron parte de la consideración junto con las razones de su exclusión.

Así como se excluyeron funciones de recursos humanos y se recortaron enfoques, se precisó el foco de atención en la Cuarta Revolución Industrial y se decidió que las tres revoluciones industriales previas no serían objeto de análisis. Se entendió que la combinación de naturaleza del trabajo, líder de recursos humanos y cuarta revolución industrial, es pasible de investigación bajo las dimensiones establecidas en la guía de entrevistas. Variantes y características de las anteriores revoluciones, no agregaban valor al cumplimiento de los objetivos.

De igual manera se excluyeron abordajes teóricos económicos y políticos de la naturaleza del trabajo. Al abordar la historia del trabajo la alusión a ellas es inevitable, aunque no se trata allí de un análisis específico de cada uno, sino de un abordaje netamente historiográfico.

No se abordaron aspectos legales tales como leyes laborales o convenios colectivos de trabajo. Tampoco se realizó un análisis de las condiciones de trabajo que pudieran enmarcarse dentro de legislaciones específicas como la seguridad industrial o la ergonomía. No fueron tenidas en cuenta dimensiones de análisis relacionadas a sindicatos o abordajes colectivos del trabajo.

5. Hipótesis

Fase cualitativa de la investigación

Los cambios en la naturaleza del trabajo dentro del marco de la cuarta revolución industrial proponen modificar el perfil del administrador de recursos humanos y redefinir las funciones de la administración de recursos humanos en las organizaciones.

Fase cuantitativa de la investigación

1. Los cambios generados por las nuevas tecnologías, modifican la naturaleza del trabajo y en consecuencia el perfil del administrador de recursos humanos.
2. En el marco de la Cuarta Revolución Industrial, los administradores de recursos humanos deberían priorizar la adquisición de conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías.
3. La división funcional del área de recursos humanos pierde vigencia y adquiere preponderancia el modelo descentralizado del área de recursos humanos.
4. La empleabilidad de los administradores de recursos humanos y de los trabajadores, es responsabilidad de múltiples actores.

SECCION II: MARCO TEORICO

CAPITULO 2 ESTUDIO HISTORICO DEL TRABAJO

1. Introducción 2. Aportes previos al capitalismo industrial 3. Desde el capitalismo industrial hasta la actualidad 4. Aportes generales de cada movimiento

1. Introducción

El presente capítulo está compuesto por tres apartados. El primero de ellos, intenta rescatar los principales hitos asociados a la historia del trabajo de manera previa al capitalismo industrial. El segundo apartado describe los procesos evolutivos posteriores al capitalismo industrial hasta la actualidad. Por último, se comparte una tabla que resume las significaciones sociales construidas en torno al trabajo.

2. Aportes previos al capitalismo industrial

En las sociedades primitivas existentes entre los siglos X al XVIII AC en Occidente, el trabajo no era un ordenador social. Muchas sociedades ni siquiera han dejado registro de alguna actividad o léxico que haga alusión al trabajo tal como se interpreta en la actualidad.

> Algunas carecen incluso de una palabra específica que sirva para distinguir las actividades productivas de otros comportamientos o carecen de una noción que refiera globalmente la idea de trabajo, es decir, la idea de un conjunto coherente de operaciones técnicas destinadas a producir todos los medios materiales necesarios a la subsistencia. (Meda, 1998, p.28)

Los egipcios fueron quienes aportaron una nueva perspectiva a la historia del trabajo: con ellos comienza a surgir una estructura social cohesionada que permitió diversificar actividades y mantener una relación entre esclavos y trabajadores libres pertenecientes ambos a las clases bajas. Según Spielvogel (1997) “la mayor parte de la clase baja eran sirvientes, gente común que estaba atada a la tierra que cultivaba. Vivían en pequeños pueblos o aldeas y proveían trabajo para los proyectos de construcción” (p.21).

En Grecia, entre el siglo V AC y el siglo I AC, el trabajo continúa ausente como estructurador social. Sin embargo, la división entre los esclavos y los ciudadanos de la polis es un aporte a la historia del trabajo. A los primeros se asociaba el trabajo como actividad degradante y de poca exigencia intelectual, mientras que a los segundos se los libraba de tal actividad para dedicarse de pleno al desarrollo intelectual.

> La base de la polis griega fue el esclavismo. Pilar sobre el cual aseguró su permanencia y dio a sus ciudadanos las posibilidades de desarrollo personal. En un modelo de sociedad así, la fuerza de trabajo no era importante. Los griegos desvalorizaban el trabajo manual y valoraban altamente el trabajo intelectual. (Hopenhayn, 2001, p.29)

Los esclavos se ocupaban de las cuestiones materiales, de las actividades penosas y degradantes que no sumaban valor para los griegos. El mencionado trabajo intelectual lo define Meda (1998) de la siguiente manera: "sólo puede ser verdaderamente libre el hombre que se libera de las tareas indispensables, el hombre que no está sujeto a la necesidad. No se puede participar en la gestión de la ciudad, en la definición de su bienestar, mientras uno esté sujeto a la necesidad" (p.38). El imperio romano también halla en la esclavitud la principal relación en torno al trabajo aunque se caracterizó por los altos niveles de comercialización de esclavos a lo largo y ancho de su vasto territorio. La organización social es similar a la egipcia y griega:

> Un pequeño campesino romano poseía uno o dos esclavos para cultivo o tareas domésticas. Los negocios romanos los empleaban como asistentes en sus tiendas y como artesanos. También se utilizaban como trabajadores agrícolas en los latifundios. (Spielvogel, 1997, p.129)

La Edad Media realizó aportes significativos a la historia del trabajo, toda vez que allí la esclavitud empezó a ceder ante dos nuevas formas de relación laboral. Más allá de esto, la idea de trabajo como estructurador social continuaba ausente aunque dando sus primeros indicios.

> A diferencia del esclavo, el siervo del feudo fue parcialmente propietario de sí mismo y de los frutos de su trabajo, si bien debía destinar parte de su producción al señor. En lugar de trabajar sus tierras con esclavos de su propiedad, los

> terratenientes arrendaban parcelas a arrendatarios libres o a esclavos. (Hopenhayn, 2001, p.57)

El segundo aporte de esta época a la historia del trabajo, se relacionó con la creación de gremios de profesionales. Según Hopenhayn (2001) “el miembro de la corporación, era una persona libre de escoger la corporación a la cual pertenecer y en la cual desarrollar su vida de trabajo” (p.59).

Los últimos aportes previos al advenimiento del capitalismo industrial surgen en tiempos del Renacimiento entre el siglo XV al siglo XVIII DC. Surgieron allí conceptos tales como negocio, ganancia, utilidad y acumulación de dinero. Para Hopenhayn (2001) “mercaderes y banqueros harán del comercio una virtud y del dinero una religión profana. Entonces, el trabajo sería considerada la actividad mediante la cual el éxito y el progreso son posibles y en esa medida posee valor” (p.72).

A modo de cierre, los tiempos previos al capitalismo industrial hallaron en la esclavitud la institución característica de la antigüedad. Sin embargo, surgieron cuestiones que progresivamente dieron espacio a dos aportes significativos de cara a los tiempos posteriores: la asociación del trabajo a la libertad y pensar el trabajo como estructurador social.

3. Desde el capitalismo industrial hasta la actualidad

Los aportes del Renacimiento encontraron en la primera revolución industrial inglesa, nuevos argumentos para evolucionar. Surge a fines del siglo XVIII DC con el capitalismo industrial, la posibilidad de producir en escala y de manera estandarizada disparando una fuerte necesidad de contratación de trabajadores en los nuevos ámbitos fabriles. Las nuevas fábricas urbanas, migraciones mediante, generaron lo siguiente:

> La formación de un proletariado compuesto por campesinos desahuciados de sus tierras favoreció la emigración a la ciudad y determinó la existencia espontánea de un número suficiente de trabajadores que permitió la agrupación industrial de trabajo. (Hopenhayn, 2001, p.98)

En estos tiempos de fábricas y producción en escala, el trabajo siguió sumando adeptos y complejizando su definición. Ahora el trabajo era un factor más de la nueva producción industrial. Para Hopenhayn (2001) “la mecanización del trabajo, el riguroso

control impuesto sobre el trabajo en las fábricas y el valor asignado a la eficacia y a la reducción de costos convirtieron al trabajador en un factor de producción que se adquiere en el mercado a cambio de dinero y si es posible a bajo precio" (p.104). El surgimiento del capitalismo industrial es un hito disruptivo en la historia del trabajo, por lo que vale rescatar la reflexión siguiente:

> Hay que recordar primero la brusca inversión de valores que se produce a mediados del siglo XVIII. ¿Por qué la riqueza viene a ser de repente el verdadero fin que deben perseguir las sociedades? Fue la revolución industrial el desencadenante del aumento de la productividad, del interés por la riqueza. Los cambios demográficos, la sobrepoblación rural, la constitución de grandes núcleos urbanos, una acumulación más intensa de capitales. En virtud del empuje del individualismo del siglo XVII se habría pasado, por tanto, de una sociedad holista caracterizada por la subordinación de unas personas a otras, a una sociedad individualista en la que priman las relaciones entre personas y cosas. (Meda, 1998, p.60)

El capitalismo industrial no estuvo exento de críticas. Karl Marx estudió el desenvolvimiento del nuevo ordenamiento industrial, fundamentalmente la relación entre capitalistas y proletarios.

> La mayor preocupación de Marx era la división del trabajo y la mecanización, porque al igual que Hegel defendía la relación entre el hombre y la naturaleza a través del trabajo. Sólo que para Marx esta tríada tenía un cambio fundamental: el trabajo no es un tercer término, más o menos neutro, entre la naturaleza y el hombre: es el hombre mismo puesto manos a la obra. (Calvez, 1999, p.58)

Para Marx, si bien la división del trabajo aumentaba el número de obreros aparejaba más problemas que soluciones: al necesitarse un mayor número de obreros para los trabajos fabriles, se generaba una competencia entre los aspirantes a los puestos cuya resultante era una baja en el precio del salario ya que siempre habría mayor demanda de trabajo que oferta del mismo.

> El obrero sea cada vez más dependiente del trabajo (de un trabajo fragmentado, mecanizado y atomizado) y a su vez, al aumentar el número de individuos que dependen exclusivamente del trabajo, aumenta la competencia entre ellos y

> disminuye el precio. Así el trabajador es cada vez más dependiente de las fluctuaciones del mercado laboral y de la discrecionalidad del propietario del capital. (Hopenhayn, 2001, p.130)

Los fines del siglo XIX aportaron un nuevo hito a su historia a partir de la administración científica del trabajo de Frederick Taylor. El objetivo final era maximizar ganancias y minimizar costos, la estrategia utilizada fue modernizar racionalmente la producción a través del estudio científico del trabajo:

> Cuando mayor es la utilización de la capacidad de producción en una planta, mayor es el número de productos que salen en un lapso de tiempo dado y más rápidamente se amortiza el capital, entonces menor es el costo por unidad de producto y mayor la competitividad de la empresa. (Hopenhayn, 2001, p.148)

> Ofrece al empresario un bajo costo de producción y un importante aumento de la productividad. Y al trabajador un régimen salarial alto a partir de la completa reorganización racional del trabajo. (Diez Rodríguez, 2014, p.572)

A principios del siglo XX, los estudios sobre las relaciones humanas dentro de los ámbitos laborales y los estudios sobre la motivación de los trabajadores sumaron un nuevo hito en la historia del trabajo. Fueron los tiempos de la psicosociología industrial, donde la principal preocupación era identificar la influencia del comportamiento humano en los procesos de trabajo:

> Demostraron que el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo. Trabajamos por varios motivos, por un "complejo motivacional" que supone que el trabajo no se agota en su aspecto físico ni económico. (Hopenhayn, 2001, p.163)

El principal aporte de esta corriente a la evolución histórica del trabajo fue doble: por un lado, aminorar los duros efectos del industrialismo taylorista sobre los trabajadores y por otro lado, sentar las bases para que las organizaciones contemplen crear un departamento que tenga bajo su responsabilidad la gestión integral del principal recurso con el que cuentan dichas organizaciones: el recurso humano.

Por último, las ideas de "pleno empleo" provenientes de la segunda posguerra del siglo XX. Resultan ideas sensibles al tema de investigación toda vez que en el

capítulo cinco se abordará el debate sobre la empleabilidad. El pleno empleo significa para Meda (1998) “alcanzar una regulación global del sistema social que asegure producción de riqueza siempre mayor -tasas de crecimiento positivas- y un reparto homogéneo de ésta -pleno empleo y regulación pública del reparto-” (p.109). Según Diez Rodríguez (2014) el cambio en la época y la relación con el pleno empleo fue el reconocimiento del desempleo como un problema social grave.

Y en relación a ese cambio, contemplar la posibilidad que sea el Estado quien solucione el problema y no las empresas de manera directa. Nuevamente Meda (1998) explicita la principal idea en torno al pleno empleo: “le compete al Estado proporcionar a todos un empleo desde el cual acceder a las riquezas y ubicarse socialmente. El empleo es el trabajo entendido como estructura social” (p.111).

A modo de resumen, el surgimiento del capitalismo industrial desató una serie de aportes considerables para la historia del trabajo. A partir de aquí, el trabajo se consolidó como el principal estructurador social de las sociedades. El nuevo ordenamiento industrial ubicó al hombre como un engranaje más del proceso productivo al tiempo que nuevas lógicas se impusieron en el mundo del trabajo: productividad, riqueza, mecanización, estandarización y división del trabajo. Las críticas al modelo provenientes del marxismo permitieron ver que el modelo presentó flagelos como el desempleo o la baja de salarios. Sin embargo, las ideas del pleno empleo de la segunda posguerra consolidaron definitivamente al trabajo como estructurador social hasta la actualidad, al observar que se recurrió a él para solucionar un problema social.

4. Aportes generales de cada movimiento

En la siguiente tabla, a modo de resumen, se establecieron los principales aportes a la historia del trabajo de cada momento analizado.

Tabla 1: Aportes generales de cada movimiento

Q	MOMENTO HISTORICO	APORTE SIGNIFICATIVO
1	Sociedades primitivas	1) El trabajo no era el ordenador social 2) Ordenamiento social por lógicas sagradas y sociales 3) Ausencia de conceptos y palabras asociadas al trabajo 4) Actividades para satisfacción de necesidades básicas y la supervivencia (caza, pesca)

2	Egipto	1) El trabajo continúa ausente como estructurador social 2) Estructura y cohesión social 3) Figura de trabajadores libres 1) Presencia de esclavitud
3	Grecia	1) El trabajo continúa ausente como estructurador social 2) Importancia de la esclavitud en la estructura social 3) Reconocimiento del trabajo como actividad degradante, material, indigna, penosa, servil y manual 4) El trabajo y la palabra “ponos” 5) Valoración del trabajo intelectual del ciudadano y desprecio por el trabajo manual del esclavo 4) Surgimiento de la figura del ocio
4	Roma y el Cristianismo	1) Reconsideración del incipiente concepto de trabajo griego y primitivo 2) El trabajo es un castigo divino asociado al cansancio, la fatiga, el dolor y el desgaste 3) Revaloración del trabajo manual a partir de la figura de Jesucristo 4) Estado intervencionista y nuevas instituciones en la regulación social 5) Surgimiento de los tribunos de la plebe 6) Mayores registros históricos de esclavitud, debido al comercio y al uso productivo 7) Ampliación de la oferta de oficios 6) Surgimiento de un marco legal regulador de las relaciones del trabajo
5	Edad Media	1) El trabajo continúa ausente como estructurador social 2) Figuras del siervo y el señor feudal 3) Idea de libertad y autonomía asociada al trabajo del siervo 4) Idea de trabajo artesanal 5) Debate sobre producción dedicada al consumo y producción para intercambio 6) Surgimiento de los gremios 7) Ideas de corporativismo y sentido de vida asociados al trabajo 8) Ideas de protección, pertenencia, identidad y formación asociadas al trabajo
6	Renacimiento	1) Primeros indicios del trabajo como estructurador social 2) Surgimiento del mercantilismo 3) Figuras de mercaderes, comerciantes y productores de mercancías 4) Surgimiento de ideas de negocio, ganancia,

		utilidad y acumulación de dinero 5) Surgimiento de la idea de mercado laboral 8) Primitiva concentración de trabajadores en las ciudades
7	Capitalismo Industrial	1) Consolidación definitiva del trabajo como principal estructurador social de las sociedades modernas 2) Figuras de capitalistas industriales, burgueses y trabajadores o proletarios 3) Consolidación de las ideas renacentistas asociadas al trabajo tales como de negocio, ganancia, utilidad y acumulación de dinero 4) Idea de trabajo como mercancía, con un precio denominado salario 5) Idea de trabajo como hecho social, determinante de las estratificaciones sociales 6) Surgimiento del trabajo asalariado y modo de producción capitalista 7) Concepto de sistema de precios asociado al mercado laboral y su relación de oferta y demanda 8) Primera revolución industrial 9) Demanda de trabajadores fabriles, migración de mano de obra del campo a la ciudad, reconfiguración del tejido social urbano 10) Surgimiento de las fábricas 11) Idea del trabajador como factor de producción 12) Riqueza como fin último a conseguir, porque el trabajo genera valor y por ende riqueza 6)
8	Marxismo	1) Contemporáneo al capitalismo industrial y a la primera revolución industrial 2) Crítica a los principales postulados del capitalismo y sus derivaciones en el mundo del trabajo 3) El trabajo es la esencia del hombre, por ende no puede ser concebido como solamente manual y degradante 4) Destrucción de la esencia del hombre a través del trabajo del modelo capitalista industrial 5) Alienación en ingreso, espacio y producto 6) Emancipación de los trabajadores a partir de la lucha de clases por la asimetría en las relaciones 7) Ideas de inclusión y exclusión social a partir del trabajo 8) Concepción humanista del trabajo a partir de Hegel 9) Condena al trabajo manufacturista, mecanizado y parcializado

		10) Condena a la explotación del hombre por el hombre, bajo las figuras de capitalistas y proletarios 11) Crítica a las asociaciones de dominación 1) Crítica a la división del trabajo por la dependencia del proletario con la fuente de trabajo
9	Administración científica	1) Continuidad del trabajo como principal estructurador social de las sociedades modernas 2) Postulados de la economía neoclásica aplicados al mundo del trabajo: maximización de ganancias, minimización de costos 3) Modernización racional de la producción a través del estudio científico del trabajo 4) Ideas de productividad y competitividad asociadas al trabajo 5) Estudio de tiempos y movimientos del trabajo 6) Idea de trabajo mecánico, dividido y cosificado 7) El trabajador es un recurso más del aparato productivo Especialización profesional
10	Psicosociología Industrial	1) Influencia del comportamiento humano en el trabajo 2) Ideas de motivación estímulos e incentivos asociados al trabajo 3) Surgimiento de los departamentos de recursos humanos dentro de las organizaciones 12)
11	Pleno empleo	1) Idea de empleo asociada al trabajo 2) Nueva distribución de los beneficios de la producción 3) Mejora en los ingresos de los trabajadores 4) Producción de riqueza y distribución homogénea 5) Vuelta al Estado intervencionista 6) Surgimiento de los subsidios al desempleo 8) Ciudadanos con empleo sin importar necesidades del mercado laboral

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 3 ACTUALIDAD DEL TRABAJO

1. Introducción 2. Debate sobre el fin del trabajo. Naturaleza histórica y antropológica del trabajo 3. Nuevas formas del trabajo en la actualidad 4. Nuevos convenios laborales 5. Impactos en los trabajadores y nuevas jornadas de trabajo 6. Surgimiento de nuevos grupos sociales en el ámbito del trabajo 7. Generación de trabajo en nuevas actividades y nuevos paradigmas de empresas 8. Productividad del trabajo y competitividad 9. Aportes generales de cada corriente

1. Introducción

Tal lo manifestado en el capítulo introductorio del presente trabajo de investigación, el trabajo en la actualidad es una amalgama de sus definiciones históricas, situado en un contexto nuevo y desconocido: la cuarta revolución industrial. El nuevo escenario es motivo de debate y reflexión en los ámbitos académicos y fundamentalmente allí donde el trabajo se materializa: en las organizaciones.

En el presente apartado, se analizaron en profundidad los temas que componen el estado del arte del concepto actual de trabajo. Comenzando con el debate sobre el fin del mundo del trabajo propuesto por Rifkin en 1997 y vigente en la actualidad, los representantes intelectuales del trabajo como condición antropológica o sus opositores abordando el trabajo en términos históricos, luego las nuevas formas de trabajo generadas a partir de los avances tecnológicos, los nuevos convenios laborales, los impactos en los trabajadores de dichos avances y la generación de trabajo en este nuevo escenario.

Vale aclarar que los autores seleccionados y citados, fundamentalmente en el debate sobre la naturaleza histórica y/o antropológica del trabajo, fueron seleccionados dentro de un universo mayor de autores, por presentar aportes significativos al objeto de estudio del presente trabajo de investigación. Todos ellos han analizado el trabajo como principal objeto de estudio de sus obras, contextualizándolo en distintas cuestiones tales como la historia, la política, la sociedad o la economía.

2. Debate sobre el fin del trabajo. Naturaleza histórica y antropológica del trabajo

En 1997 Jeremy Rifkin publicó su libro “El fin del mundo del trabajo” surgiendo un debate a nivel mundial sobre la situación actual y futura del trabajo tal como es conocido. A partir de su libro se generaron nuevas publicaciones, investigaciones científicas, debates universitarios y artículos periodísticos de todo tipo a favor y en contra de sus ideas.

El debate actual sobre el trabajo, teniendo como principal antecedente bibliográfico el mencionado libro, se centra en su situación actual y en su futuro inmediato. Si bien el debate generado en 1997 mencionaba la influencia devastadora de la tecnología sobre el trabajo humano, en la actualidad el avance de esa influencia tecnológica se ha acelerado con los avances producidos por la cuarta revolución industrial. Por ende, el debate se torna cada vez más crítico e importante para la sociedad, ya que tal como menciona Rifkin:

> Por primera vez, en estos tiempos el trabajo humano está siendo sistemáticamente eliminado del proceso de producción. Se produce más con un menor número de empleados. Entramos en un nuevo período de la historia en el que las máquinas sustituyen a los seres humanos en los procesos de fabricación, venta, creación y suministro de servicios. (Rifkin, 1997, p.23)

La globalización sigue siendo el denominador común pero ahora, tal como menciona Santivañez (2000), “el actual proceso tiene como signo dominante el cambio tecnológico. Los paradigmas que acompañaron a la sociedad industrial empiezan a transformarse.” (p.12)

Sin dudas los avances tecnológicos han impactado en el mundo del trabajo. Con posiciones a favor y en contra, el impacto es innegable. El nuevo escenario ha obligado al trabajador a adaptarse a lógicas de mercado, maximización de ganancias y aumento indefinido de productividad. Sin embargo, estas exigencias no le aseguran al hombre su puesto de trabajo. Por lo contrario, en la mayoría de los casos lo excluye del sistema laboral.

> Las nuevas tecnologías permitirán no sólo aumentar la productividad, disminuir los costos de producción, mejorar los salarios y reducir los precios, sino también aumentar la demanda de los nuevos productos, que requerirían más empleos. (Rifkin en Neffa, 2001, p.56)

Posturas netamente teóricas y humanistas no olvidan la esencia del trabajo en sí, tal como Passaniti (1999) quien sostiene que "el hombre está obligado al trabajo. Es una necesidad natural y apremiante, una obligación ineludible para todo hombre, no sólo para su conservación sino también para su perfección y desarrollo." (p.112) Otro autor que entiende el trabajo en la actualidad como esencia humana y condición social es Hopenhayn. En una publicación académica suya de 2002, el autor establece que fue la modernización quien revalidó al trabajo bajo ambas condiciones. Y en relación a las nuevas tecnologías, comenta la doble instancia de utopía y distopía; los utópicos que piensan las tecnologías como fuente de trabajos flexibles con mayor tiempo de ocio y los distópicos que ven cada vez mayores antagonismos entre los trabajadores de elite y los desempleados estructurales. Y siguiendo con esas visiones duales, Hopenhayn rescata una tensión existente entre quienes ven al trabajo como factor productivo de competitividad global y los que pregonan que el trabajo debe fomentar la calidad de vida, el cuidado del medio ambiente y el bienestar psicosocial. Este autor presenta una gran preocupación por la relación entre tecnología y trabajo dentro del universo conceptual histórico del mismo;

> La revolución tecnológica augura cambios en la estructura del trabajo, que ha dejado de cumplir las funciones propias que tuvo en la modernidad: medio de socialización y realización personal. (Hopenhayn, 2002, p.226)

Otro análisis del autor en su publicación académica es el impacto de la tecnología en el trabajo según se trate de países desarrollados o en vías de desarrollo. Menciona que se discute el concepto moderno de trabajo e irrumpen las nuevas formas del mismo sólo en países desarrollados, mientras que en los países en vías de desarrollo los problemas a enfrentar "no son precisamente la programación del ocio sino los altos índices de subempleo y desempleo, la expansión de la informalidad laboral, la reducción de la pobreza, el rezago tecnológico." (p.226)

Una de las propuestas del autor es dejar de lado el paradigma económico neoclásico imperante por estos tiempos en donde lo importante es la maximización de la ganancia. Para Hopenhayn, el avance tecnológico sobre el mundo del trabajo debe permitir replantear el paradigma y aprovechar los aumentos de productividad no para maximizar ganancias sino para permitir vivir mejor y trabajar menos.

Según Rifkin habrá desempleo debido al avance tecnológico, el fin del mundo del trabajo según su obra. Otros autores como Alvin Toffler sugieren que las nuevas tecnologías con el tiempo generarán nuevos trabajos para cubrir el desempleo generado por los mismos avances. Este autor en particular (1980), resta importancia al potencial de las máquinas: "las computadoras no son sobrehumanos. Se estropean. Cometen errores, a veces peligrosos. No hay nada mágico en ellos, y, por supuesto, no son espíritus ni almas." (p.144) Más interesante aun es la reflexión final de Prieto (1999) al mencionar que el verdadero problema del avance tecnológico es cómo se distribuye la nueva riqueza generada. Según él, "la tecnología es fruto del trabajo y dominio del hombre, por ende es el hombre quien desarrolla y aplica la tecnología" (p.37) Sin embargo una postura más moderada ofrece Rotondaro (1997) al establecer que estos tiempos son sólo una etapa más de la industrialización iniciada con la primera revolución industrial, caracterizada esta etapa por la aplicación cada vez más intensiva de la tecnología y el aumento notorio de la productividad del trabajo. Según este autor el desempleo tecnológico discurre a través de nuevas formas del trabajo.

> La aplicación de tecnologías hace necesaria una reorganización del trabajo para utilizar mejor los recursos humanos disponibles. La alta productividad de los nuevos esquemas no requiere la contratación de nuevos trabajadores ello explica que se traslade a los servicios que antes estaban dentro de la unidad industrial y ahora se dispersa por la vía de la subcontratación o la tercerización. (Rotondaro, 1997, p.28)

En el párrafo anterior se citó a Alvin Toffler y sus reflexiones sobre el tema de 1980, diecisiete años antes que la obra de Rifkin. Fedrau y Balfe en una publicación académica de su autoría en 1986 analizaron el impacto de la tecnología en el trabajo, fundamentalmente en el ámbito fabril. Para ellos el impacto tecnológico no es negativo en términos de trabajo humano. "Viejos trabajos están siendo reestructurados y nuevos trabajos están siendo creados" (p.1) Las nuevas tecnologías aumentan la productividad y obligan a reconsiderar los procesos de negocios y las formas en que el trabajador es tratado en general. Los autores refuerzan el cambio que va desde la vieja línea de producción rutinaria, sistemática y bajo control unidireccional de la supervisión hacia modelos de trabajo en equipo, donde la jerarquía no importa y las competencias exigidas a los trabajadores son más elevadas a partir de la presión de la revolución tecnológica.

Se destaca el aporte de Fedrau y Balfe porque su trabajo es relativamente antiguo en relación a los aportes al estado del arte actual y no por ello ha perdido vigencia. Plantean en sus conclusiones que el advenimiento tecnológico reconfigura el ámbito fabril pero que ello no es malo ni augura el fin del mundo del trabajo. Lejos de eso, proponen una reorganización de la producción y una reconversión de los trabajadores hacia la incorporación de nuevas competencias que le permitan alinearse al cambio tecnológico. Si bien su publicación no trata el desempleo o las cuestiones negativas del cambio, menciona que ya no serán necesarios los trabajadores no calificados ni los trabajadores manuales, sino que se necesitarán altamente calificados y con capacidad de adaptación y flexibilidad ante el factor tecnológico.

Más antiguo aún es el planteo de Saleh (1985) al establecer que "los robots y la manufactura computarizada tienen, por igual, el potencial de enriquecer o de degradar el trabajo, dependiendo el abordaje del management al momento de implementar las nuevas tecnologías." (p.5)

Incluyendo el management de manera determinante, Saleh plantea también que los robots en ámbitos industriales tienen la capacidad de hacer tareas de programación, mantenimiento y monitoreo de actividades. Sin enfocarse en la sustitución de trabajadores, su aporte vuelve sobre el management ya que según él los supervisores reconfigurarían su trabajo hacia algo menos rutinario y sistemático. A raíz de estas ocupaciones de los robots, podrían ocuparse de otras cuestiones y pasar de ser "supervisores de personas" a "supervisores de máquinas". A pesar de esto, remarca que la aparición de robots en el mundo fabril traería consecuencias negativas en el plano psicológico de los trabajadores.

Sin embargo otros autores como Berger (2014) entienden, nuevamente, el advenimiento de la cuarta revolución industrial y su impronta tecnológica como una oportunidad de reconversión de las competencias de los trabajadores, no su extinción.

> La necesidad es tener una nueva mirada interdisciplinaria de los procesos. Habrá una necesidad de tener por igual, competencias sociales y técnicas. Una serie de competencias colaborativas e interculturales serán necesarias para trabajar en entornos de redes de trabajo diferentes. (Berger, 2014, p.12)

Aquí se observa nuevamente que la tecnología no se considera un enemigo del trabajador en términos de reemplazo, sino una complementariedad mutua que requiere como condición inicial la reconversión de las competencias del trabajador. Y un sustento cuantitativo de lo mencionado es la postura de la Unión Europea, que niega el reemplazo directo sino que por lo contrario entiende que la industria de la robótica por ejemplo generará alrededor de 240 mil puestos de trabajo nuevos. Según el mismo organismo, cada robot aplicado a la industria se apoya en 3,6 puestos de trabajo.

Otro autor opuesto a los planteos de Rifkin es Paloma Sánchez (1997), según ella lo importante es traducir el avance tecnológico en crecimiento del empleo. Explica en su libro que la historia tiene muchos ejemplos de visiones catastróficas sobre el futuro del trabajo cada vez que hubo un hito de innovación tecnológica y que siempre el mundo del trabajo supo readaptarse y salir adelante. Cita ejemplos como los fisiócratas, quienes sostuvieron en su tiempo que el avance de la industria y la atracción hacia ella de trabajadores rurales dejarían un vacío en ese sector que haría desaparecer la producción agrícola. Cita también a David Ricardo, quien sostenía que el avance industrial tecnológico sustituiría trabajadores de tal manera que toda la población quedaría pobre y desempleada. Con los mencionados antecedentes y la postura de Sánchez (1997) bien podría sumarse Rifkin al listado histórico de pronósticos apocalípticos sobre el mundo del trabajo.

No menor el aporte de Peetz (2019) en torno a lo siguiente; todos los pronósticos y modelos en torno al futuro del trabajo dejan de lado una cuestión fundamental: las decisiones de la sociedad en su conjunto y las resistencias sociales que surgirán como contrapartida a los cambios de los pronósticos y modelos. Según el autor, la interacción entre las nuevas tecnologías, las reacciones de la sociedad y los mercados marcará el rumbo del futuro del trabajo.

Otro autor que postula la creación de nuevos trabajos derivados de la tecnología es Valdovinos (2008). Según él, serán las tecnologías quienes determinen las competencias necesarias de los trabajadores siendo la mayoría de ellas nuevas y tal vez desconocidas para ellos. Supone entonces un nivel educativo exigido muy alto, remarcando como preocupación que se generará una diferenciación muy marcada entre trabajadores de elite y trabajadores de base. Sánchez (1997) sostiene como tesis principal que “las personas a las que las máquinas dejan sin empleo se trasladan a otros

campos de actividad en donde el avance tecnológico está creando oportunidades de empleo" (p.19)

La idea es la generación de empleo por avance tecnológico y no su sustitución. Valga mencionar un concepto tratado por Sánchez en relación al trabajo: las migraciones. Según la autora, cada hito de avance tecnológico en la historia generó migraciones de gente desde un espacio conocido a otro donde se estaba gestando la innovación en el ámbito laboral. Sólo que esta vez, el avance tecnológico es tal que no quedan ámbitos sin aplicación por lo que "la mano de obra desempleada se trasladó a los suburbios de las grandes ciudades, donde se concentró esa creciente mano de obra desempleada, creándose un submundo en el que empezó a proliferar la miseria y el crimen." (p.19)

En la misma línea que Sánchez, Jacques Delors en su informe para UNESCO de 1996 titulado "La educación encierra un tesoro" también se opone al escenario catastrófico de Rifkin. Y para él también "el futuro de las economías está supeditado a su capacidad de transformar el progreso de los conocimientos en innovaciones generadoras de nuevos empleos y empresas" (p.99)

Lejos de considerar peligroso el avance tecnológico, en su informe resalta como algo a solucionar que tal vez las "sociedades ultratecnificadas del futuro" generen problemas relacionales entre las personas, justamente por la falta de contacto directo a partir del avance de las tecnologías de la información. Al igual que Sánchez con las migraciones, Delors trata un concepto ausente en el resto de los abordajes: el trabajo en las economías no estructuradas. En referencia a los países pobres o en desarrollo, menciona que la actividad salariada y registrada es baja en relación al trabajo informal o al trabajo de subsistencia. Por ende según él, será clave que estos países incorporen progresivamente a sus actividades los avances tecnológicos para poder insertarse en economías superiores.

Friedmann (1961) estableció dos corrientes consecuentes del avance del llamado "maquinismo" de la segunda posguerra. Son dos líneas distintas a las habituales mencionadas en el debate sobre el fin del trabajo. La primera razón es porque fueron escritas treinta y seis años antes que Rifkin tratara el tema, y la segunda porque Friedmann fue un estudioso del maquinismo industrial, evidenciado en varias publicaciones de su autoría. Según Friedmann (1961) el avance del maquinismo

“implica la destrucción progresiva de los antiguos oficios unitarios, tales como se habían perfeccionado en las civilizaciones premaquinistas.” (p.344)

Valga aclarar que al mencionar este tipo de civilizaciones hace referencias a las ubicadas temporalmente antes de la primera revolución industrial. Otro punto importante derivado del maquinismo es el advenimiento de máquinas cada vez más perfectas; tanto en su calidad como en su polivalencia. Y de allí las dos líneas propuestas por Friedmann (1961), “las dos grandes corrientes de la evolución profesional, la desespiritualización de los antiguos oficios unitarios y la reespiritualización por la aparición de ciertos oficios nuevos.” (p.354)

Este autor si bien reconoce el maquinismo industrial como sustitutivo del trabajo humano, en calidad y polivalencia, también supone el mantenimiento del estado activo del trabajo humano a través del surgimiento de nuevos trabajos, al igual que otros autores. Sin embargo, entiende que la reducción progresiva de la participación del hombre en los trabajos industriales, disminuyendo los trabajos “parcelarios y repetidos” lo condenan a convertirse en el futuro en un supervisor de máquinas.

A modo de resumen intermedio del apartado, puede organizarse el debate sobre el fin del trabajo a través de dos líneas de pensamiento.

Aquellos que están a favor del fin del trabajo “postulan el significado negativo de la tecnoglobalización en el mercado de trabajo, destruyendo más puestos de trabajo que los que se crean, deslocalizando las empresas y fomentando el downsizing de los niveles estructurales vía la externalización o la automatización de los procesos.” Y Genoud (2012) establece por lo contrario que aquellos que están en contra del fin del trabajo “observan indicios de intensificación del trabajo en términos expansivos (trabajos basura) y transferencial (del trabajo asalariado a la sociedad)” (p.29)

El panorama desalentador planteado por Rifkin fue debatido tal como se mencionó por muchos expertos que fueron citados en párrafos posteriores. Más allá de eso, el mismo Rifkin (1997) entiende que el problema del desempleo causado por la tecnología aplicada se soluciona sin intervención alguna ya que al haber tantos desempleados el precio del salario disminuirá y por ende los empresarios se verán tentados a contratar nuevamente personas por ser baratas en términos de costos.

En una entrevista realizada a Rifkin en 1995[10] le consultaron sobre la desaparición del trabajo, a lo que Rifkin menciona justamente que la sustitución existe, pero que probablemente surjan nuevas figuras laborales tales como "una clase contingente de trabajadores" que cubrirían las demandas flexibles de las empresas por tiempo determinado, o un "portfolio de trabajadores" siempre disponibles para las organizaciones en función de competencias específicas demandadas, o una nueva figura laboral llamada "autoempleo" en referencia específica a lo que entendemos como trabajadores autónomos. Estas tres figuras serían, sólo a modo de ejemplo, los absorbentes del desempleo generado por la tecnología aplicada.

En esa entrevista, Rifkin también relacionó el dinamismo tecnológico y el desempleo con la obsolescencia de los trabajadores en términos de empleabilidad, por no contar de momento con las competencias requeridas para operar las nuevas tecnologías. En suma a eso, pone un constante énfasis en el inevitable declive del empleo de trabajadores en los procesos de producción de bienes y servicios.

Sin embargo, Sturzenegger (2000) asegura que no hay una relación directa entre el dinamismo tecnológico y las tasas de empleo y desempleo. El autor plantea que lo importante para que la tasa de desempleo no se vea afectada es la gestión de los salarios: "un mercado laboral con salarios flexibles no puede tener desempleo. EE.UU. no tiene desempleo a pesar de su altísima tecnología porque tiene una flexibilidad salarial absoluta." (p.91)

En el mismo artículo el autor pone énfasis también en la productividad como herramienta para competir a escala mundial. Otro autor que postula algo similar es Stiglitz. En una publicación académica suya de 2014 sobre desempleo e innovación manifiesta que "si hay desempleo, hay una sola razón: la rigidez de los salarios." (p.16) Para este autor, los sueldos altos y rígidos en términos de mercado, hacen que las empresas reduzcan la demanda de mano de obra e intenten substituirla por innovación tecnológica. En otras palabras, entiende que la sustitución tecnológica del trabajador no halla razón determinante en la productividad diferencial sino en la rigidez de los sueldos que impiden adaptar constantemente los mismos a los vaivenes de los negocios.

[10] Titulada "a future without jobs".

Y otro autor que se alinea con la rigidez de los sueldos pero al mismo tiempo aduce otras razones del desempleo es Berger (2014) quien entiende que el desempleo tiene tres razones que son netamente de negocios, no tecnológicas. La primera de ellas es la mayor productividad que han ganado los países industrializados en la última década, la segunda razón es la pérdida de cuota de mercado que han perdido estos mismos países a manos de competidores del mundo emergente y por último, el "outsourcing" de las actividades de soporten en el ámbito industrial que al relocalizarse la mayoría de ellas también generó desempleo.

Ahora bien, el avance tecnológico es para Vialard (1999) una de las causas de la desocupación. Su mirada legalista del trabajo recuerda que el hombre en sociedad desde su nacimiento genera una especie de deuda con la familia, con el estado, es decir, con órganos que le fueron suministrando todo lo necesario para subsistir y desarrollarse. En edad de trabajar para la ley, es momento de devolver a la familia y a la sociedad lo brindado. Esa "deuda" no es cancelada si hay desocupación, sin importar la causa. El objetivo es que el hombre no esté desocupado, porque el trabajo es una dimensión del hombre imposible de sustituir. En línea con eso, la demanda de trabajo debe ser siempre sostenida.

> Es de presumir que gran parte de las tareas penosas, rutinarias, que en el siglo XX han realizado los seres humanos ya y en el futuro, las realicen robots. El problema consiste en lograr ocupación para el personal desocupado. (Vialard, 1999, p.63)

De todas maneras, Rifkin (1997) se contradice al mencionar que históricamente cada vez que hubo una revolución industrial hubo una nueva industria o sector que absorbió el desempleo generado. Por ejemplo, el desempleo de la segunda revolución industrial lo absorbió el sector de servicios. Sin embargo, en esta oportunidad no se identifica un nuevo sector que pueda absorber los millones de desempleados sustituidos por tecnología. Solo menciona al sector del conocimiento aunque sin posibilidades de absorber en masa: "el único que se vislumbra es el del conocimiento, una elite de industrias y profesionales responsables de la introducción en la nueva economía de la alta tecnología del futuro." (p.60)

Otra visión del mismo tema es la de Tim Laseter (2014) quien sostiene que el avance tecnológico en esta oportunidad no afecta solamente a los obreros sino también a

los “white collar” (trabajadores administrativos y managers) porque las computadoras ya están ejerciendo funciones propias de un manager y reemplazando puestos de trabajo en esos niveles también, no sólo en el ámbito productivo de base. “Las computadoras inteligentes reducirán el número de managers tradicionales y forzarán un cambio en ellos tanto en términos teóricos como operativos.” (p.2) Según el autor, los managers afectados por la cuarta revolución industrial volverán a ser emprendedores como lo fueron los primeros empresarios de principios del siglo XX. De esa manera, podrán lidiar con los nuevos desafíos sociales de los negocios. Sánchez (1997) también comparte la postura*:* “el desempleo ahora afecta a los trabajadores del intelecto, a graduados universitarios.” (p.53)

Otro autor que se suma al lineamiento de reemplazo de tareas administrativas y gerenciales a manos de la tecnología es Loaiza Keel (2011). Según el, es un mito que las actividades menos calificadas son las más afectadas por el avance tecnológico. Su planteo difiere del resto porque su argumento es que el estímulo a la automatización es menor en las actividades menos calificadas porque los sueldos en ellas son relativamente bajos. El verdadero desafío y estímulo a la automatización está en los sectores profesionales, donde la carga salarial es claramente superior. El respalda cuantitativo de Loaiza Keel es que desde 1990 a la fecha en Estados Unidos se ha incrementado el trabajo en sectores de alta remuneración y de baja remuneración por igual, no hallando el mismo comportamiento en los sectores remunerativos medios, donde residen generalmente los profesionales.

Para Paul Krugman (2011) “la idea que la tecnología moderna elimina sólo trabajos de base, y que los trabajadores formados universitariamente son los ganadores, está actualmente obsoleta.” (p.2) La tecnología los afecta a todos por igual y la única salida es apostar a la educación porque las nuevas competencias requeridas por la tecnología son muy superiores a las que cuentan actualmente los trabajadores. Por otro lado, Krugman en su artículo también condena la idea que la tecnología “ayuda” a los que trabajan con su intelecto e “hiere” a aquellos que trabajan con sus manos. Algunos casos mencionados en el capítulo sobre la cuarta revolución industrial pueden servir como prueba a la postura de Krugman.

Similar al planteo de Loaiza Keel es la publicación académica realizada por Marler y Liang en 2012. A través del estudio empírico de casos de implementación de

tecnologías de la información en organizaciones, llegaron a la conclusión que claramente la tecnología afecta a los trabajos administrativos como a los productivos. El aporte de su trabajo es que la tecnología afecta pero no de manera uniforme a toda la organización.

> Nuestros resultados demuestran que los trabajos de la base de la pirámide son los que experimentan los mayores cambios y las mayores demandas de nuevas competencias analíticas y de manera increyente. (Marler y Liang, 2012, p.144)

Mencionan también que el postulado habitual de invertir en tecnología para reducir costos y aumentar productividad es válido siempre y cuando se tengan en cuenta algunas consideraciones. La primera de ellas, es entender el impacto desigual en distintos puntos de la organización en lo referente a la organización del trabajo. La segunda, entender la uniforme demanda de nuevas competencias en distintos puntos de la organización. Y la tercera y más importante, entender que la tecnología es a fin de cuentas una herramienta de cambio organizacional siempre y cuando el management sepa llevar adelante dicho proceso contemplando los impactos.

Para Marler y Liang (2012) el desempleo no es una preocupación siempre y cuando los "white collar" entiendan que la tecnología también afecta sus trabajos y que deben reinventarse, aunque su estudio empírico demuestra que estos perfiles que cuentan con una cierta cuota de poder dentro de las organizaciones, posponen y/o resisten el cambio tecnológico mientras que los perfiles de base que no tienen poder ni autoridad legítima, no tiene otra opción que adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías.

Entonces si siempre hubo un sector que absorbió el desempleo del avance tecnológico, cabe identificar qué aspectos diferencian a la cuarta revolución industrial de las revoluciones anteriores. Sánchez (1997) señala tres cuestiones como diferenciales del escenario actual, la primera de ellas es "la intensidad y la rapidez con que el cambio técnico se produce y se propaga por todos los sectores de la economía y por todos los países" (p.26), luego destaca el carácter internacional del problema y la incapacidad de los sectores habituales de la economía para absorber el desempleo generado por la sustitución tecnológica. Por esta razón su tesis es lograr que éste nuevo hito de avance tecnológico, lejos de generar desempleo y necesidad de absorción en otros sectores, sea un generador de nuevos empleos. Si bien reconoce, a diferencia de otros autores, que el

desempleo actual no es estructural sino meramente tecnológico también entiende que aplicar tecnología es la única manera de generar crecimiento y empleo en una economía determinada. “A medio y largo plazo el desarrollo tecnológico es el principal generador de renta y riqueza y consiguientemente de nuevos empleos.” (p.36)

Otro autor que ofrece una lectura distinta sobre la relación entre tecnología y desempleo es Arthur Lewis. Su lectura del fenómeno del desempleo es estrictamente macroeconómica, contemplando aspectos no mencionados hasta el momento en el presente apartado. En principio, es un crítico de la economía neoclásica y un defensor de la idea de pleno empleo. En su artículo sobre las causas del desempleo publicado por la OIT en 1970 y republicado en 2013, no menciona directamente a la sustitución tecnológica como desempleo aunque sí a los bajos niveles de productividad junto a otros cuatro motivos: la superpoblación con respecto a los recursos físicos, las restricciones impuestas a las exportaciones, el tipo de cambio sobrevaluando la moneda nacional y la propensión excesiva a la importación. En lo referente a los bajos niveles de productividad, entiende es un problema de los países en vías de desarrollo solamente.

> Habrá pleno empleo a cualquier nivel de producción si la relación de precios es adecuada. En resumen, el único argumento macroeconómico que explica la existencia de desempleo es una relación inadecuada de los precios. (Lewis, 1970, p.4)

Ahora bien, cabe establecer cuáles son los beneficios más evidentes de la sustitución tecnológica. En principio las máquinas ofrecen una productividad superior a la del ser humano. De todas maneras, la sustitución tecnológica en relación al trabajo puede ofrecer el fin de todos los problemas relacionados al trabajador tales como ausencias, conflictos individuales, enfermedades, licencias legalmente reconocidas y todas las desviaciones psicológicas reconocidas desde el advenimiento de la psicosociología industrial. Es decir, menos problemas “humanos” y mayor productividad “tecnológica”. Andrew Ure en 1835 anticipó la relación entre todos estos conceptos en su libro “La filosofía de las manufacturas”, donde definió a la manufactura como todo aquello hecho por una maquinaria con baja intervención del hombre. Diez Rodríguez (2014) analizó su obra mencionando que para Ure el tema era el siguiente:

> La fábrica automática es la solución definitiva al problema de la productividad. El maquinismo avanzado nivela las funciones laborales e instaura el principio de rotación laboral dentro de la fábrica. (Diez Rodríguez, 2014, p.453)

Para Ure la máquina es el objeto de estudio y el trabajador es un complemento de ella. Ure sostenía en 1835, 162 años antes que Rifkin, que la cualificación manual debía ser reemplazada por la ciencia mecánica y que "el trabajo cualificado desaparece progresivamente y será reemplazado por meros supervisores de las máquinas." (Ure en Diez Rodríguez, 2014, p.449)

Hasta el momento, se enumeraron autores que trataron la relación entre tecnología y trabajo. Ya sea en relaciones de sustitución o de complementariedad. Sin embargo dos autores en 2007 profundizaron sobre la cuestión tecnológica en clave económica. Michelacchi y López Salido distinguieron dos tipos de tecnologías: la tecnología neutral y la tecnología de inversión específica.

La primera alude a actualizaciones genéricas tales como máquinas de control o mantenimiento, mientras que la segunda hace referencia a tecnología diferencial, de ventaja competitiva, complementaria de un trabajador muy calificado. Su trabajo analiza ciclos económicos y distintas combinaciones matemáticas para llegar a la conclusión que la tecnología neutral sí genera destrucción de trabajos, relocalizaciones o desempleo. Y que por lo contrario, la tecnología de inversión específica reduce la destrucción de trabajos, tiene efectos leves en la creación de trabajos y es por definición expansiva.

> La idea es que la adopción de nuevas tecnologías requiere de nuevos trabajadores con competencias específicas y desempeños distintos, por lo que probablemente ahora los trabajadores que inicialmente se contraten, rápidamente no estén preparados para adaptarse a las nuevas competencias. (Michelacchi y López Salido, 2007, p.196)

Otra visión del impacto tecnológico en el trabajo, aunque no en clave económica es la de Mirvis, Sales y Hackett. Su trabajo de 1992 manifiesta que no hay dudas que la tecnología modifica la naturaleza del trabajo y su organización. Mencionan que las organizaciones no sólo invierten en tecnología sino que por igual cuantía invierten en recapacitar a sus trabajadores en esas nuevas tecnologías. La coincidencia con

Michelacchi y López Salido es que también reconocen en la tecnología un factor de cambio estructural, aunque estos tres lo hacen en clave cultural. Para Mirvis, Sales y Hackett (1992), "la computarización puede cambiar la naturaleza del trabajo, porque la tecnología es, per se, un factor de cambio de comportamiento organizacional y cultural." (p.114.) En la línea cultural, también señalan que en pos de una exitosa implantación tecnológica hay que considerar que todos los trabajadores (operarios y managers) tienen su experiencia y opinión personal para con la tecnología en suma a su bagaje de conocimientos personales que la tecnología podría comprometer. Esto es sin dudas una barrera cultural a considerar, para no asistir a un enfrentamiento directo entre la cultura y la tecnología.

Las conclusiones de estos tres autores, nuevamente en clave cultural, es en primer lugar que la tecnología puede efectivamente flexibilizar el trabajo, automatizar funciones y mejorar la toma de decisiones. En segundo lugar, que el conocido postulado que la tecnología se implementa para maximizar beneficios y reducir costos también es cierto. Y por último, que la tecnología es claramente una herramienta de cambio organizacional y cultural que puede cambiar la naturaleza del trabajo, dar mayor autonomía y un mejor control. El mayor aporte del trabajo es que estas tres conclusiones serían impracticables si al momento de armar una estrategia de innovación tecnológica y pensar su implementación, no se contemplara la criticidad de la cultura organizacional en el éxito de la misma.

Tan importante es la relación entre tecnología y trabajo, que el estado del arte de esta relación ramifica cada vez más sus temas. Más allá del análisis cultural recién visto, Litwin (2011) mencionó que la aparición de la tecnología complicó aún más la relación entre el compromiso de los empleados con el trabajo y el desempeño de la organización. Una de sus conclusiones es que "el gran beneficio de la tecnología es que ofrece mayor información de los empleados, y hay evidencia que el compromiso de los empleados modera los efectos de la tecnología." (p.883)

Volviendo a Rifkin, él establece en su libro que con el paso del tiempo las nuevas tecnologías prometen la sustitución completa de la mano de obra humana en los procesos de trabajo. No se encontraron en el presente investigaciones que aseguren la totalidad de la sustitución. Aun así, el solo hecho de considerarlo dentro del debate sobre el fin del trabajo le da importancia a la proposición. Fundamentalmente al planteo

acerca de la tecnología pudiendo sustituir completamente la actividad de la mente humana en los ámbitos laborales.

El debate sobre el fin del trabajo desarrollado en los párrafos anteriores, centrado en la obra de Rifkin, se encuadra dentro de un debate superior y más abarcativo. La determinación sobre el trabajo como concepto antropológico o concepto histórico. El desarrollo del tema fue realizado por Julio Neffa en su libro "El futuro del trabajo. El trabajo del futuro" publicado en 2001. Si bien a continuación se enumeraron las principales tendencias de ambos lados, a grandes rasgos el trabajo como categoría antropológica lo determina como esencia del hombre y característica permanente, mientras que el trabajo como categoría histórica lo reduce a los tiempos del capitalismo y la primera revolución industrial, siendo un rasgo típico de la época que llevó al hombre a considerarlo como actividad estructuradora de su vida. Algunos autores sostienen que indefectiblemente estamos en presencia del fin del trabajo mientras que otros defienden la hipótesis contraria, el trabajo no finalizará bajo su forma asalariada fundamentalmente.

Neffa (2001) establece cuatro hipótesis iniciales por las cuales dentro del debate sobre el trabajo antropológico o histórico surgió la cuestión del fin del trabajo. Son las siguientes (p.51):

1. La decadencia de la industria, los cambios en la estructura de las ocupaciones, la extensión de empleos atípicos, precarios y la persistencia de altos niveles de desempleo.
2. Fin de la centralidad del trabajo en el conjunto de las relaciones sociales.
3. La pérdida de la importancia del trabajo se relaciona con su función de generador de valor.
4. La crisis del trabajo es un problema político, resultado de una lucha que la clase obrera perdió.

En relación a Rifkin, Neffa (2001) es crítico de sus ideas. Inclusive sostiene que el paso del tiempo desde la publicación de su obra ha generado indicadores que no defienden sus ideas. Según el, en Estados Unidos durante la última década se crearon muchos empleos y las tasas de desocupación descendieron. Menciona que sus ideas sobre la sustitución tecnológica casi total están pensadas en función de algunas

industrias particulares de Estados Unidos donde los avances tecnológicos son moneda corriente. La transpolación de esas ideas al resto del mundo es inadecuada.

En un pasaje de su libro, Neffa cita al autor del prólogo del libro de Rifkin en Francia coincidiendo con su reflexión: "la importancia no se debe al tema, sino a la afirmación que el trabajo productivo se conduce a la desaparición tal como está actualmente instituida." (Roccard en Neffa, p.54) Aquí también se observa una nueva limitación a las ideas de Rifkin, dejándolas sólo dentro del ámbito productivo exceptuando el resto de los ámbitos de trabajo. Y también ante la amplitud de las posturas de Rifkin es criticada por Meda; "hablar del fin del trabajo en esos términos significa proclamar el fin de algo que no se conoce bien y que se ignora profundamente" (Meda en Neffa, 2001, p.58)

Tal lo mencionado anteriormente, Neffa (2001) analizó detalladamente la mayoría de los autores que se encolumnan dentro de las dos posturas del debate: trabajo antropológico o trabajo histórico. A continuación, se enumeraron esos autores tomando como fuente de información secundaria la obra de Neffa y en menor medida extractos de la fuente primaria de cada caso.

Para Habermas, "el trabajo ya no es una categoría de explicación dominante de la sociedad. Ya no tiene potencialidad estructurante de la sociedad." (Habermas en Neffa, 2001, p.59). Este autor bregaba por una sociedad donde pudieran superarse las desigualdades del capitalismo y se abriera paso el trabajo autónomo y la autogestión. Para Neffa, las ideas de Habermas no tuvieron efecto aunque claramente lo ubican en el grupo de los defensores del trabajo de orden antropológico.

Otro autor destacado por Neffa es Claus Offe. Sus ideas son similares a las de Rifkin, aunque con una profundidad mayor en términos teóricos pero sin tantos ejemplos organizacionales.

> La causa del elevado desempleo era el cambio científico y tecnológico, que al aumentar la productividad, reduce la cantidad de trabajo que incorporaba cada producto y al mismo tiempo la necesidad de empleo. (Offe en Neffa, 2001, p.60)

Lo crítico es flexibilizar el mercado laboral y disminuir las prerrogativas de las instituciones de control involucradas, con el objetivo de adaptar las relaciones de estos actores a la lógica de oferta y demanda de la economía. De esa manera, los empresarios

podrían alinear sus políticas de incorporación y desvinculación de personal a las necesidades del negocio.

Salles (1999) también analizó la obra de Offe en un compilado de CLACSO. Allí manifestó que la idea del trabajo asalariado como estructurador social hegemónico está debilitada en la actualidad habida cuenta de la cantidad de personas que se encuentran sin trabajo o bajo modalidades de trabajo irregulares. Inclusive luego la autora lleva la postura de Offe al límite:

> Si la realidad no se homogeneizó con base en el trabajo asalariado y si paralelamente surgen al lado del trabajo por un salario otros tipos de trabajo, incluyendo algunos de índole arcaica como el trabajo a destajo y a domicilio, es plausible pensar que hay una implosión de la categoría trabajo. Esto ocurre justamente porque la realidad que intenta cubrir la categoría va más allá del trabajo asalariado. (Salles, 1999, p.105)

En resumen, Offe sostiene que el trabajo podría perder peso como estructurador de la sociedad, encolumnándose dentro de los autores del trabajo de orden histórico.

La consecuencia inmediata del avance tecnológico para André Gorz es la precarización de las condiciones de trabajo. Y su principal propuesta es la disminución de las horas de trabajo semanales. Otro aporte suyo es el énfasis en instaurar el "ingreso ciudadano" tratado en otro apartado del presente capítulo. Allí se extraen sus ideas al respecto sin olvidar mencionarlas aquí. En resumen, Gorz "cuestiona las ideas del trabajo como fundamento de la vida y de la sociedad, y como la esencia del hombre. Debería existir según él un trabajo futuro menos importante para el sentido de la vida." (Neffa, 2001, p.67) encolumnándose dentro de los autores del trabajo de orden histórico.

Al respecto también Iranzo y Leite (2012) hicieron un aporte aunque desde otro tema de investigación. Al estudiar el fenómeno de la subcontratación laboral y la tercerización como partes de una flexibilización laboral cuya consecuencia es la precarización, señalaron que el trabajo siempre fue un integrador social:

> La cohesión social, aunque tensa, por la contradicción siempre presente entre el capital y el trabajo, fue posible en tanto el trabajo cumplía el rol de gran integrador, erigiéndose como la institución clave en la creación del sentido de

> pertenencia y en la principal fuente de reconocimiento social. (Leite e Iranzo, 2012, p.421)

Otra autora analizada por Neffa cuya obra excede lo relacionado al trabajo para abarcar otros aspectos del ser humano es Hannah Arendt. Para Neffa, Arendt es una continuadora de los filósofos griegos y de sus ideas en relación al trabajo en general. Distinguir entre lo manual y lo intelectual, condenando cualquier actividad que quite tiempo a la persona para evolucionar. "El trabajo es una atadura, un obstáculo a la verdadera vida. La verdadera libertad se conquistaría cuando los seres humanos se liberaran del trabajo, en tanto que necesidad." (Arendt en Neffa, 2001, p.71) Si bien también auguraba el reemplazo de los hombres por las máquinas en términos laborales, su finalidad era liberar al hombre del trabajo para dedicarse a sí mismo sin contemplar el desempleo.

> El trabajo no es una actividad natural, está desvinculada del ciclo vital de la especie humana, es una actividad ejercida obligatoriamente, es una pena, un sufrimiento, un carácter destructor. (Arendt en Neffa, 2001, p.72)

Otro aporte fundamental de Arendt es la distinción entre "homo faber" y "animal laborans". Según Arendt (1958), ambos conceptos surgen en respuesta a la antigua concepción que lo mejor que puede lograr el hombre es surgir como tal y nada más.

> El homo faber considera que los productos del hombre pueden ser más (y no sólo más duraderos) que el propio hombre y también la creencia del animal laborans de que la vida es el más elevado de todos los bienes. (Arendt, 1958, p.230)

En otras palabras, el homo faber se impone a la naturaleza a través de su capacidad de transformarla y porque en ese proceso de transformación es decisor de sus actos y consecuencias. Para dichos fines, inventa útiles y herramientas para la producción de objetos que cubran necesidades específicas y objetivas. Es el trabajador de fábrica manufacturera por excelencia. En otro apartado, Arendt enumera con precisión las principales características del homo faber a saber:

> Instrumentalización del mundo, confianza en los útiles y en la productividad del fabricante de objetos artificiales, la convicción que toda la motivación humana

> puede reducirse al principio de utilidad y su lógica identificación de la fabricación con la acción. (Arendt, 1958, p.331)

Sin embargo Arendt entiende que el homo faber ha sido derrotado a manos del animal laborans. Según ella, la convicción del primero fue siempre que el hombre sólo puede conocer lo que fabrica. Esa lógica quedó sin efecto cuando el concepto de felicidad se introdujo en la órbita del trabajo humano. La búsqueda de la felicidad para la mayoría, en desmedro de la utilidad y la productividad, dio lugar a que el animal laborans que defiende la vida humana por sobre cualquier actividad del hombre, triunfe. En resumen, al imponerse el animal laborans lo imperante es la vida humana por sobre cualquier órbita particular de actuación del hombre. El homo faber entendía que el trabajo era lo imperante y el ordenador humano por excelencia, mientras que el animal laborans entendió que el trabajo es sólo una esfera humana más que debe estar siempre subordinada a la "vita activa" mencionada por la autora. Claramente Arendt se encolumna dentro de los autores defensores del trabajo de orden antropológico, al sostener que no puede ser el centro de la sociedad ni el principal vínculo social.

Por último, destacar como fuente secundaria de la obra de Neffa sus reflexiones sobre las ideas de Dominique Meda. Esta autora francesa fue una de las principales fuentes primarias utilizadas en el capítulo sobre la historia del trabajo. Aquí, a través de Neffa, se abordaron sus ideas teóricas en relación al trabajo. Para Meda el trabajo es definitivamente una categoría histórica. No tiene nada de estructural ni de antropológico.

> El trabajo tal como se lo percibe actualmente (reducido al trabajo asalariado) no constituye la esencia de los seres humanos. Sería solamente una relación del hombre con la naturaleza para satisfacer necesidades. (Meda en Neffa, 2001, p.73)

Según la autora la imposibilidad de entender el trabajo como estructurador social y concepto antropológico con funciones que exceden el ámbito laboral radica en que actualmente el trabajo está completamente sometido a la lógica de la racionalidad económica y de la eficacia.

Como el trabajo no cumple esas funciones, deberían crearse otros conceptos que ordenen al hombre en sociedad porque además de trabajar el hombre debe tener otras

actividades tales como la cultura, la política. Y como consecuencia de ello, Meda acepta los postulados del pleno empleo siempre y cuando no sea la única actividad. Es decir, el empleo debe dejarle tiempo libre para realizar otro tipo de actividades como las mencionadas.

En resumen, según Neffa "Meda busca reducir la dominación que ejerce actualmente el trabajo respecto de las demás actividades humanas. Dejar más tiempo y espacio para otras actividades además del ocio: políticas, culturales." (p.77)

Más allá de los autores citados de manera secundaria a partir de la obra de Julio Neffa, su obra en sí misma merece consideración al momento de analizar el estado del arte del trabajo. Es sin dudas uno de los principales referentes intelectuales argentinos en temas de sociología del trabajo, compartiendo su conocimiento a través de varios libros e innumerables participaciones en compilaciones y artículos de investigación. En línea con los párrafos anteriores, Neffa (1999) sostiene que el viejo paradigma socio-productivo de base taylorista entró en crisis por la baja en las tasas de crecimiento de la productividad. Según él, hubo dos razones que contribuyeron a la crisis del paradigma y a la baja de la productividad: la mundialización (globalización) y la crisis del proceso de trabajo.

Sobre la mundialización, remarca las ventajas de la conectividad y las tecnologías de información para reducir costos e incrementar la productividad. Así también la define como un proceso de "internacionalización del capital" que busca el lugar donde puedan aprovecharse los recursos y los lugares donde puedan desarrollarse mercados. En relación a la crisis del proceso de trabajo, retoma la de crisis del paradigma productivo de base taylorista.

> La racionalización y la mecanización según los paradigmas taylorista y fordista no han permitido continuar con las tendencias precedentes en cuanto al incremento sostenido de la productividad aparente del trabajo y a la reducción de los costos. (Neffa, 1999, p.48)

Las principales limitantes para su continuidad fueron una errónea concepción del trabajo humano en donde la asignación de tareas simples y repetitivas estaba por debajo de las competencias de los trabajadores. Su conclusión sobre el tema es también similar a los autores como Valdovinos o Garza Toledo, "un proceso de tercerización del

empleo, un rápido incremento del desempleo, del subempleo y del trabajo por cuenta propia o no asalariado." (Neffa, 1998, p.54) Sin embargo no es el único autor argentino que menciona la crisis del paradigma productivo antiguo. Valdovinos (2008) identifica la crisis de Neffa como "sociedad postindustrial" o "crisis del fordismo". "La era de la externalización o de la descentralización productiva" (p.157) Y también lo hace Pereira (2007) al mencionar que el fordismo o el taylorismo dejaron de ser los únicos modelos productivos vigentes. Según ella, los nuevos procesos de trabajo como la flexibilización lo único que buscan es adaptar la producción a las lógicas de mercado.

Volviendo a Valdovinos, el estado de bienestar de la segunda posguerra consideraba a los asalariados como consumidores que fomentaban el mercado masivo y la rueda constante de consumo. Esa idea entró en desuso dentro de la crisis del paradigma porque "la exigencia de competitividad y productividad, y el requisito de adaptabilidad productiva a las fluctuaciones de mercado y a la volatilidad de la demanda impusieron transformaciones." (p.33) Los efectos de la crisis son la suspensión de puestos de trabajo, la precarización del empleo y la alta tasa de rotación. Cabe mencionar que este autor, junto a otros expertos del tema en el libro, menciona que otro efecto importante es que la productividad dejó de estar asociada a fabricar muchas unidades y generar costos decrecientes, sino a fabricar diversos productos y poder colocarlos en distintos mercados.

Finalizado el análisis sobre la obra de Neffa y los autores por él identificados, hubo otros dos autores que por cuenta propia sumaron su aporte al debate intelectual sobre el trabajo. El primero de ellos fue Emile Durkheim, un francés que escribió en 1893 su tesis doctoral titulada "La división del trabajo social". Allí relacionó al trabajo un nuevo concepto que hasta el momento no había sido tenido en cuenta: la solidaridad. Si bien definió la "solidaridad orgánica" como aquella que se presenta en los núcleos sociales de convivencia, la que importa a los fines del presente trabajo es la "solidaridad mecánica" la cual tiene lugar en ámbitos de trabajo donde los trabajadores no guardan entre sí las mismas características que sí guardan en la comunidad donde viven y por ende la pertenencia al espacio físico laboral es menor que al mencionado ámbito de residencia.

El trabajo para Durkheim es especializado, es profesional. Y a través de él quien lo ejerce debe poder desarrollarse en términos personales, debe poder diferenciarse

como individuo pero fundamentalmente debe tener la posibilidad de aportar a la sociedad en la cual se encuentra inserto no sólo en términos productivos sino como aporte moral por igual. El elemento que impide llevar adelante esta idea es la mencionada "solidaridad mecánica". Según él, las sociedades tradicionales (no modernas o no avanzadas) tienen una serie de regulaciones jurídicas y morales que presionan a los individuos a no desarrollarse y mantenerse siempre dentro del molde prestablecido y deseado de la sociedad. Este esquema social antiguo replica según Durkheim dentro de las organizaciones, imposibilitando el desarrollo del concepto de trabajo recientemente mencionado. Por lo contrario, si el trabajo fuera entendido bajo el impacto social del mismo, bajo el criterio de "solidaridad orgánica" y su división fuera determinada en función de las necesidades sociales, el individuo podría encontrar en él un medio de desarrollo moral alejado de las ideas mercantiles y utilitaristas cuestionadas por Durkheim.

Otro concepto asociado al trabajo por Durkheim fue la "división social del trabajo" tal como indica el nombre de su tesis. Si bien la administración científica del trabajo taylorista ya había tratado el tema, la visión de Durkheim no es de procesos sino social, siendo entonces un nuevo aporte al debate sobre el trabajo.

Teniendo en cuenta estos conceptos asociados por Durkheim al trabajo, cabe mencionar cual fue el motivo que llevó al autor a sostener su tesis. Según él, el problema es "la división". En todos los ámbitos sociales, Durkheim entiende que hay división y en consecuencia especialización. En la política, en las industrias, en la justicia. Considera que este doble juego de división y especialización es propio de la biología, ya que según él, la escala animal da cuenta de que a mayor especialización de funciones, más elevado el lugar ocupado en esa escala. Sobre la especialización menciona lo siguiente:

> En las sociedades superiores, el deber no consiste en extender nuestra actividad en forma superficial, sino en concentrarla y especializarla. Esta especialización debe llevarse tanto más lejos cuanto más elevada sea la sociedad. (Durkheim, 1893, p.397)

Su mirada es doble sobre la cuestión, sostiene que la especialización es positiva y da cuenta de evolución. Y que la división es la única manera de evolucionar en términos colectivos, siempre y cuando prime la solidaridad orgánica.

> La división del trabajo, al mismo tiempo que es una ley de la naturaleza, es una regla moral de la conducta humana. Todo el mundo sabe bien que es una de las bases fundamentales del orden social." (Durkheim, 1893, p.47)

Según Diez Rodríguez (2014), para Durkheim el trabajo es la herramienta fundamental para que las sociedades avancen y continúen su perfeccionamiento. Lo considera el estructurador social fundamental. "La sociedad industrial es la sociedad del trabajo en su expresión más acabada. Una sociedad del trabajo es necesariamente una sociedad de la división del trabajo" (Diez Rodríguez, 2014, p.505)

Para Durkheim es imposible organizar la sociedad sin dividir el trabajo entre sus miembros; la existencia de tan diversas tareas cuyo impacto es social y no en los individuos que las realizan obliga a organizarse justamente a través de la división del trabajo y especialmente, del trabajo social. En línea con esta división para la organización social, el proceso evolutivo de las sociedades las obliga a pasar constantemente desde una división del trabajo en principio simple hacia formas de división del trabajo cada vez más complejas, justamente porque las necesidades que van surgiendo en la evolución de las sociedades modernas implican respuestas igual de complejas e innovadoras.

Según Durkheim, a mayor evolución de las sociedades, mayor especialización en la división social del trabajo: "la división del trabajo es el factor decisivo de las sociedades complejas, dado que en tales sociedades las funciones ocupacionales son la expresión de la intensa especialización funcional que les es propia." (Diez Rodríguez, 2014, p.504)

El segundo autor fue Max Weber. Sus trabajos han excedido el objeto de estudio del trabajo, siendo la mayoría de los mismos de corte sociológico aunque se consideraba a sí mismo como historiador. Su principal obra tuvo como objeto de análisis al capitalismo. En línea con el rescate de los conceptos relacionados al trabajo de los mencionados autores, Weber trajo a luz la idea de "trabajo profesionalizado" íntimamente ligado al desarrollo del capitalismo. Es decir, lo considera clave para el surgimiento del capitalismo cuya base es la búsqueda de la rentabilidad, de economías saludables y todo esto dentro del marco de la reforma luterana y el protestantismo.

> Weber entiende el trabajo como profesión, y el deber profesional que le es propio, se convierten en un elemento religioso central de una ética especialmente adecuada para promover el tipo de racionalidades propias de la empresa capitalista, propia de una forma económica que exige previsión, ahorro, orden, laboriosidad, renuncia al lujo y un sentido ascético de la vida. (Diez Rodríguez, 2014, p.516)

Su adjetivación de "profesional" asignada al trabajo debe ser contextualizada dentro del análisis integral que Weber hace del capitalismo. Es decir, para que éste continúe vigente, lo esencial es que la sociedad se mantenga dentro de los límites conceptuales del protestantismo que asocia el trabajo a un deber para con Dios y justamente dentro de esa idea está la obstinación "profesional" para ajustarse a ello. Si en algún momento las personas dejasen de asociar el trabajo a la profesión, el sistema capitalista debería según el encontrar otro medio que ajuste a las personas con la ética protestante, con la vida ascética y con el espíritu del capitalismo definido en su principal obra.

De hecho en el capítulo sobre la concepción luterana de la profesión dentro de su libro "ética protestante", Weber se retrotrae al origen semiológico de la palabra profesión el cual en alemán es "beruf" que significa "la idea de una misión impuesta por Dios".

> Sentir como un deber el cumplimiento de la tarea profesional en el mundo. Tal es la consecuencia del sentido sagrado del trabajo y el concepto ético-religioso de profesión: el cumplimiento en el mundo de los deberes que a cada cual impone la posición que ocupa en la vida. (Weber, ed. 2007, p.85)

Los aportes de Weber podrían considerarse por igual intelectuales como históricos. En el presente trabajo, se consideró categorizarlos dentro de los primeros por ser una reflexión por demás considerable del capitalismo y de la idea de trabajo dentro del mundo posterior a la reforma y al protestantismo. La lectura histórica fue considerada dentro del capítulo de la historia del trabajo, dentro del apartado de la ética protestante.

Vistos ya los principales autores y sus aportes al estado del arte, así como también los temas que tal vez no fueron esbozados por un autor pero que aun así son

críticos en dicho estado, se encontró una reflexión de la autora Pereira por demás interesante, la cual se comparte a continuación a modo de cierre y de reflexión sobre el estado del arte en relación al concepto del trabajo:

> Las teorías de carácter social optaron por negar el aspecto central del trabajo. Con la postmodernidad se ahonda en el debate sobre el fin del trabajo, otros lo interpretan desde un punto de vista más economicista como el fin del empleo, porque no existen garantías para otorgar empleo a todos y el estado se muestra incapaz de responder con políticas de pleno empleo. (Pereira, 2007, p.85)

Se dio inicio al presente apartado con la principal obra de Rifkin, publicada en 1997 donde vaticinó el fin del mundo del trabajo. Luego se analizaron los diversos autores que defienden esa postura de sustitución tecnológica para establecer aquellos defensores del trabajo como categoría antropológica y sus detractores defensores del trabajo como hecho histórico propio de la sociedad capitalista, industrial y asalariada.

En 2014, Rifkin publico una nueva obra titulada “la sociedad de costo marginal cero”. Allí el autor sostiene que la cuarta revolución industrial, a partir de su principal componente, la Internet de las cosas (IDC) está cambiando el paradigma económico mundial. Los niveles de productividad son tan altos que el costo marginal de producir nuevas unidades de bienes y servicios, es casi nulo y por ende se convierten en casi gratuitos. Por esto el capitalismo convencional abre paso a un nuevo modelo llamado por Rifkin “procomún colaborativo”, en el cual las leyes de mercado ya no son tales.

La obra transcurre explicando todos los cambios que se generarán en los próximos años a partir de las aplicaciones de la cuarta revolución industrial. A lo largo del presente trabajo, se citaron posturas de la nueva obra de Rifkin, fundamentalmente en el capítulo sobre la cuarta revolución industrial. Vale a modo de cierre la siguiente reflexión de Rifkin de su última obra, como preludio al resto de los apartados del presente capítulo:

> ¿Y si el costo marginal del trabajo humano en la producción y distribución de bienes y servicios cayera hasta llegar casi a cero porque la tecnología inteligente sustituyera a trabajadores de todos los sectores industriales, profesionales y técnicos, permitiendo a las empresas llevar a cabo su actividad de manera más

inteligente, eficaz y barata que con trabajadores convencionales? (Rifkin, 2014, p.94)

3. Nuevas formas del trabajo en la actualidad

Luego de haber visto el devenir histórico del trabajo en capítulos anteriores, cabe recordar los cambios profundos que tuvieron lugar en el siglo XX de la mano de las revoluciones industriales. El advenimiento del taylorismo trajo aparejada la mecanización del trabajo para sus defensores y alienación y precarización para sus detractores. La productividad siempre estuvo presente, y se seguirá acentuando esta búsqueda, la tecnología es y será un disparador de niveles difícilmente igualables por el ser humano. “El trabajo en el siglo XXI es el siglo del “la mitad, por dos y por tres”: la mitad del personal, con el doble de sueldo, exigido a triplicar la producción” (Camdessus citado en Pérez Alfaro, 1999).

Aun así, surgen una serie de dificultades al momento de definir las nuevas formas del trabajo en la actualidad. Tal como menciona Okhuysen (2013) el campo de estudio del trabajo en la actualidad es muy extenso, ya que se han ramificado del concepto tradicional de trabajo cuestiones como el trabajo emocional, el lugar de trabajo, la familia y las prácticas de trabajo. En suma a esto, el trabajo actual es extremadamente dinámico en su acción y cada vez son más las disciplinas que estudian el trabajo y obviamente, cada una desde su ángulo. Según el autor, lo importante ahora es abordar un único estudio del trabajo que integre todas las ciencias y disciplinas que se han interesado en él, al mismo tiempo que toda la teoría que forma parte del cuerpo de conocimiento del trabajo tenga una bajada a la operación del mismo en el día a día de las organizaciones.

Realizada la aclaración sobre la dificultad de recortar el objeto de estudio por sus amplias ramificaciones actuales, se continúa con sus nuevas formas en la actualidad. La consecuencia social del avance tecnológico en los procesos productivos del trabajo es fundamentalmente el desempleo. Si bien es un concepto genérico, tiene sus derivaciones también generadas por el avance tecnológico tales como las modificaciones salariales a la baja y la precarización de las condiciones de trabajo.

La sustitución tecnológica pareciera ser la constante en estos tiempos, relegando cada vez más al trabajo vivo del ser humano en los ámbitos de trabajo. Ahora bien,

¿puede existir una nueva forma de trabajo que prescinda por completo del ser humano? Según el cuerpo de conocimientos vigente eso no es posible aún para algunos, mientras que para otros sin importar la posibilidad de ocurrencia, es un escenario indeseable.

Sí existen una serie de formas de trabajo en la actualidad que han surgido como consecuencia de los avances tecnológicos. En función de lo relevado, varias de ellas son originales, novedosas y productivas mientras que tantas otras son negativas y exclusivas a nivel social.

La aparición del trabajo intelectual legitimado es una de las mencionadas nuevas formas. La tecnología desplaza en masa al ser humano del proceso productivo, mientras que el trabajo intelectual es facilitado por la tecnología e incorpora al ser humano de manera selectiva y elitista. Mientras que el trabajo material es masivo e inclusivo, el trabajo intelectual es inmaterial y exclusivo. Por otro lado, las desvinculaciones masivas del ámbito productivo generaron nuevas formas de trabajo de índole colectiva tales como las cooperativas.

> El trabajo estable se torna, entonces, casi virtual. Estamos viviendo la erosión del trabajo contratado y reglamentado dominante del siglo XX y vemos su sustitución por las tercerizaciones, las flexibilizaciones, las formas de trabajo part-time, formas de emprendedorismo, cooperativismo, tercer sector, trabajo voluntario. (Antunes, 2011, p.32)

Quienes también abordaron el tema de las flexibilizaciones fueron Iranzo y Leite (2012) realizando una investigación sobre la subcontratación laboral. Ellas entienden que la idea de ajustar la fuerza de trabajo y los salarios a las condiciones cambiantes de la producción bajo la clave de una flexibilización laboral trae aparejadas consecuencias indeseables. Se pone en juego un concepto arraigado en las sociedades: la estabilidad. De allí la condena y el entendimiento que las estrategias empresariales que apuntan a la disminución de costos y aumento de productividad no hacen más que precarizar el trabajo bajo la idea de flexibilidad necesaria, siendo la subcontratación una de sus variantes. Estas sustituciones de la tradicional relación laboral directa entre empleado y empleador, permiten para las autoras reducir costos de mano de obra.

> Con la tercerización la empresa persigue un uso más eficaz de su capital técnico mediante la utilización de la fuerza de trabajo como variable de ajuste, en

> sustitución del mantenimiento de inventarios, es decir, mientras que anteriormente frente a las fluctuaciones del mercado se aumentaban o disminuían stocks, ahora se aumentan o disminuyen las plantillas de trabajadores. (Leite e Iranzo, 2012, p.410)

La contraparte de las sustituciones del trabajo habitual por formas precarizadas del mismo es el concepto de "inversión extranjera directa".

> Son una fuente importante de capital humano y de cambio tecnológico para los países en desarrollo, ya que promueven el uso de las tecnologías más avanzadas por parte de las empresas nacionales y proporcionan la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan la productividad de la mano de obra del país. (Torres en FUCAES, 2000, p.36)

Esto significa que con el objetivo de modernizar el parque tecnológico productivo se recurra a capitales extranjeros que aporten lo necesario para estar en condiciones de competir tecnológicamente a nivel mundial. Valga aclarar que los capitales bien podrían ser nacionales, pero habitualmente el recurso suele provenir del extranjero. Estas inyecciones de capital posicionan nuevamente al país en términos competitivos, aunque sus detractores señalan que la intervención extranjera siempre es a costo de los trabajadores locales, ya que al momento de distribuir los beneficios de la nueva productividad, los capitales extranjeros siempre cuentan con la mayor proporción.

Según Torres (2000), las empresas multinacionales son quienes canalizan la inversión extranjera directa brindando a los distintos países la posibilidad de insertarse en los mercados mundiales. Las multinacionales transfieren tecnología y aumentan las exportaciones locales, aunque para esto es indispensable tener una economía abierta y no proteccionista, "la integración al resto del mundo impuso una rápida modernización de la estructura productiva. El ritmo de incorporación de nuevas tecnologías fue vertiginoso, impulsando hacia arriba índices de productividad." (p.24) Bugna y Porta (2011) sostienen al respecto que la inversión extranjera directa es una de las principales características de la globalización, en términos económicos. Y que el principal efecto es el cambio en la estructura productiva general.

Estos mismos autores, analizan también la relación entre inversión extranjera directa y la creación de empleos. En principio, no serían dichas inversiones contrarias a

la creación de puestos de trabajo siempre y cuando sean para proyectos que mejoren lo existente, sin reemplazar la fuente de trabajo. Es interesante el breve análisis hecho por los autores sobre los efectos negativos de la inversión extranjera directa si la misma es mal direccionada:

> La inversión extranjera directa puede tener impactos negativos en el empleo si se dirige a la compra de una empresa existente y, en el marco de un proceso de modernización tecnológica, despide trabajadores si: las empresas domésticas son desplazadas del mercado por no estar en condiciones de competir con las multinacionales, si introduce técnicas más capital-intensivas, o, de manera indirecta; sustituye proveedores locales por importaciones. (Bugna y Porta en Novick, 2011, p.61)

Otra nueva forma de trabajo identificada es la sustitución de contratos de trabajo por contratos comerciales. Es una forma analizada por Jean Calvez (1999), mencionada en el párrafo anterior pero mejor explicado aquí. Las empresas disminuyen los contratos de trabajo eliminando puestos de trabajo a manos de la tecnología aplicada, viendo disminuido también el costo laboral. El ahorro obtenido en salarios es transferido en menor cuantía a contratos comerciales con terceristas de servicios que los ofrecen y generan en esta operación de reasignación de costos una cuantía positiva.

> Una externalización generalizada de los servicios. Numerosas empresas ya no tienen personal que puede ser mantenido por ellas, como consecuencia de esto, lo solicitan a otras empresas que se especializan en ese tipo de trabajo. Es un retroceso del salario contractual. (Calvez, 1999, p.14)

Estas nuevas formas o configuraciones del trabajo son derivaciones de su transformación, producto de la presencia cada vez más fuerte de la tecnología en todos los ámbitos posibles del trabajo. Antunes (2011) menciona inclusive que se reconfigura la estructura social de los trabajadores en la sociedad ya que en la parte superior de dicha estructura hay una elite de trabajadores ultracalificados que se desempeñan en el campo del conocimiento y la información, mientras que la base de la pirámide rebalsa de trabajadores precarizados y de desempleados. Es decir, la brecha entre el incluido y el excluido de la estructura social laboral es alta siendo favorable el escenario para el calificado que se adapta y saca provecho de la tecnología disponible mientras que se torna desfavorable y exclusiva para el precarizado de la base.

> En plena era de la informatización del trabajo, del mundo maquinal y digital, estamos conociendo la época de la informalización del trabajo, de los tercerizados, precarizados, subcontratados, flexibilizados trabajadores de tiempo parcial, del subproletariado. (Antunes, 2011, p.34)

Y en suma a eso los indicadores más conocidos abonan a la postura, por ejemplo el FMI para 2013 según García (2013) informaba que hacia el 2000 el número de empleados en sectores industriales había disminuido de 62 millones a 45 millones en 2010 y que en 2030 podría disminuir a menos de 40 millones.

> La reducción de empleos se debe a las nuevas formas de organización de las empresas, de la producción y del trabajo, a la flexibilidad funcional (polivalencia, multifuncionalidad, movilidad), a la flexibilidad externa (segmentación, subcontratación, externalización, trabajos temporarios) (Gorz en Neffa, 2001, p.64)

> La extensión de las actividades no asalariadas en el tercer mundo, así como la extensión de trabajos informales, precarios, inseguros, excluidos, no estándares, no decentes, flexibles, no estructurados o atípicos. (Garza Toledo, 2011, p.52)

> El proceso de extraordinaria innovación tecnológica condujo al deterioro de la estabilidad, el crecimiento de la tasa de desocupación, la precarización del empleo y la pretensión de flexibilizar ilimitadamente el contrato laboral. (Valdovinos, 2008, p.31)

> Las concepciones polémicas sobre el fin del trabajo, son posturas que cuestionan la falacia del pleno empleo como política económica, las tendencias a la desaparición del empleo tradicional, la proliferación el empleo temporal y las incidencias de la flexibilización laboral y la precarización. (Pereira, 2007, p.81)

Sobre el trabajo tercerizado en particular, la principal crítica a esta nueva modalidad es la dificultad para asignar responsabilidades en términos patronales. La determinación del verdadero empleador y las responsabilidades del prestador del trabajo y del contratante son siempre motivo de debate. De igual manera, esta modalidad de trabajo también suele ser criticada por reducir costos laborales en desmedro de condiciones de trabajo. En suma a lo dicho, la tercerización como nueva forma de trabajo precarizado genera diferencias en el ambiente laboral:

> La fractura entre los trabajadores de planta y los tercerizados no se vincula únicamente con el hecho de tener empleadores diferentes sino que está marcado por diferencias salariales, de condiciones de trabajo, derechos sociales, estabilidad y protección del vínculo laboral que hacen que la tercerización sea una violación al principio de igual remuneración para igual tarea. Sanciona la existencia de trabajadores de primera y trabajadores de segunda. (Basualdo. 07/11/ 2014. Grietas en el trabajo. Recuperado en Le Monde Diplomatique p.6)

Volviendo a Garza Toledo (2011), según él un grave problema es el alto porcentaje del producto bruto interno de los países del tercer mundo conformado por trabajos precarios. En sus palabras, siempre el análisis del trabajo estuvo pensado sobre el obrero de fábrica pero en el siglo XX muchas economías industrializadas viraron hacia los servicios al mismo tiempo que surgieron economías informales con trabajo precarizado. Desde ese entonces, el estereotipado obrero bajo análisis debió ser reconsiderado. El autor concluye de la siguiente manera: "la nueva importancia de los trabajos no industriales llevan sin duda al concepto ampliado de trabajo." (p.68) Es decir, la antigua figuración de obreros y patrones dentro de un ámbito industrial ya no es única y estática. A ella se debe sumar la figuración de la estructura de servicios y fundamentalmente la figuración de la estructura de trabajos precarios.

La productividad ofrecida por la tecnología aplicada, manifestamos en reiteradas oportunidades, es extremadamente superior a la ofrecida por el ser humano. Las nuevas formas de trabajo según Graña (2014) también surgen como consecuencia de las diferentes productividades y su impacto en la competitividad a nivel global. Es decir, una de las principales maneras en la actualidad de competir a nivel global es ofreciendo productividades en aumento o mínimamente superiores al competidor. Sin embargo la mirada del trabajo precarizado como nuevo fenómeno derivado de la globalización y el impacto tecnológico no sólo es observado de esta manera en países en vías de desarrollo. Autores americanos han tratado el tema en publicaciones académicas, por ejemplo Ursula Holtgrewe (2014) también sostiene estos conceptos como consecuencias negativas de los mencionados cambios. La diferencia es que los denomina distinto: trata sobre reestructuraciones, "outsourcing"[11] y "offshoring".[12] Más allá de las distintas denominaciones, las variantes de la autora son precarizantes de la relación laboral.

[11] Nota de autor: tercerizar fuera de la empresa actividades de soporte sin valor agregado.

Aquellas organizaciones que aplican tecnología sustitutiva del trabajador son el ejemplo de líderes de industrias determinadas sobre aquellas que no pueden seguir el mismo camino. De todas maneras, en términos conceptuales es importante determinar la razón del interés en la productividad y la competitividad, como generadores de nuevas formas de trabajo.

> En el capitalismo, las empresas buscan valorizar su capital compitiendo en el mercado: el principal mecanismo para triunfar es la reducción de costos que se logra a través del aumento de la productividad. Para compensar el rezago productivo, la primera opción es el subsidio, la segunda es la reducción de costos a través del deterioro de las condiciones de empleo de los trabajadores y la tercera es el endeudamiento externo." (Graña. 07/11/ 2014. Grietas en el trabajo. Recuperado en Le Monde Diplomatique p.5)

En entornos de rezago productivo donde la productividad del trabajo es menor a la de competidores, las organizaciones y el trabajo en sí mismo tiende a deteriorarse para mantener la competitividad. En el mismo artículo, Graña menciona a modo de ejemplo que en el período comprendido entre 1970 y 2012, Argentina aumentó su productividad industrial en 200% mientras que Estados Unidos aumentó el mismo indicador en 500%. La conclusión del artículo mencionado es que hay que elevar la productividad para poder competir mejor y frenar la generación de nuevas formas de trabajo atípicas y distorsionadas.

La situación actual sustitutiva del trabajador parece acelerarse habida cuenta de la evolución de las máquinas dentro de los ámbitos laborales. Rápidamente las máquinas evolucionan hacia la incorporación de procesos de pensamiento racional que reproducen la performance del ser humano en el proceso. Según Antunes (2011) existe un proceso de transferencia de conocimiento desde el trabajador hacia las máquinas, llevado a cabo por los trabajadores ultracalificados que ejecutan las potencialidades de la tecnología aplicada. Dicho proceso de transferencia de conocimiento "deja ver la retracción del operario industrial de base taylorista-fordista y por otro lado, la ampliación de las nuevas modalidades de trabajo que siguen la lógica de la flexibilidad." (p.39)

[12] Nota de autor: localización de distintas operaciones administrativas y/o comerciales en distintos países según el costo laboral asociado y las exenciones impositivas ofrecidas.

4. Nuevos convenios laborales

El trabajo no escapó de los principios capitalistas de libre mercado, por lo que los nuevos convenios laborales están regidos fundamentalmente por las lógicas de mercado. En este contexto surgen algunos conceptos a considerar: contrato psicológico y mercado de trabajo. El segundo de ellos es fácilmente identificable, en dicho mercado interactúan las empresas que buscan trabajadores y los trabajadores que buscan trabajo[13]. El "contrato psicológico" por lo contrario, es uno de los conceptos propios de los nuevos convenios laborales. Más allá de lo legalmente acordado, ambas partes esperan más que eso. Según Rousseau (1995) la reciprocidad y la lealtad en lo explícitamente acordado es la base del contrato psicológico que sin dudas estimula el compromiso de los empleados.

> Lo que diferencia los contratos psicológicos de los jurídicos es que están basados en la percepción de una persona de cuáles son las obligaciones adecuadas y en general no están asociadas a ningún documento formal escrito. (Capelli, 1999, p.44)

Hasta ahora, los convenios eran jurídicos y su componente psicológico era el compromiso mutuo de ofrecer lealtad y buen desempeño a cambio de estabilidad laboral hasta los tiempos de la jubilación. La introducción de las lógicas de mercado cambió las bases del contrato psicológico. Todo reside ahora en el proceso de negociación entre candidato y empleador, siendo los ítems de negociación variados. De todas maneras, quien lleva de su parte la mayor parte de las desventajas sigue siendo el candidato, al igual que en los antiguos contratos de trabajo.

> Con el antiguo convenio la empresa proporcionaba una gestión paternalista, promoción desde dentro, un sueldo basado en la antigüedad, formación y seguridad en el puesto de trabajo. A cambio, los empleados ofrecían obediencia, lealtad, voluntad para dejarse dirigir y una vida entera de servicio. (Capelli, 1999, p.53)

Los nuevos convenios por lo contrario según Capelli implican que el empresario ya no puede ofrecer seguridad en el trabajo, que está interesado en las competencias del

[13] El mercado de trabajo también está formado por todos aquellos que están en condiciones de trabajar según la ley laboral del lugar.

candidato sin tomar compromiso de poder desarrollarlas y su único ofrecimiento es comprometerse a mantenerle el puesto de trabajo en tanto y en cuanto la economía se lo permita.

A pesar de lo poco que parece ofrecer el empleador, la relación es totalmente asimétrica en beneficio de su figura. La lógica de mercado introducida en el mundo del trabajo llevó a que la demanda de trabajo sea superior a la oferta del mismo por lo que la asimetría de poder en la negociación por trabajo sigue siendo favorable al empleador. Asimismo, el mercado obliga a los candidatos a desarrollarse por su cuenta para poder acceder a mejores trabajos cuando esta responsabilidad estaba en manos de los empleadores anteriormente.

La relación establecida por estos nuevos convenios laborales no está más fijada dentro de las fronteras de la organización sino que está fijada justamente por el mercado quien a través del sistema de precios regula los sueldos a ofrecer también. Ursula Holtgrewe (2014) analizó una nueva forma de contratación, llevada adelante por algunas empresas americanas en la actualidad. Según su relevamiento, estas empresas ofrecen "contratos licuados" ya que atentan contra los contratos psicológicos tradicionales. Su término describe la pérdida de reciprocidad entre empleados y empleadores que inclusive lleva a los segundos a contemplar el trabajo autónomo. La metodología del contrato identificado por la autora consiste en reemplazar el contrato regular y tradicional por una plataforma virtual de intercambio en donde los distintos profesionales ofrecen sus servicios para determinados proyectos en los que la empresa decida contratarlos según un esquema de reputación y calificaciones de formación y de desempeño. Todo esto dentro de las fronteras mismas de la organización.

Asimismo, los convenios de trabajo basados en el mercado relegan al candidato a una condición de inferioridad, tal como ha sido en la primera época industrialista y fuera observado por Marx. Atemperada la relación, los trabajadores por estos días presentan como consecuencia de las nuevas relaciones laborales, falta de compromiso, baja retención, poca lealtad y una merma significativa en las competencias a ofrecer. Nuevamente se señala que anteriormente la responsabilidad de desarrollar a los empleados recaía en los empleadores. Al transferirse dicha responsabilidad a los propios empleados, la autorregulación del mercado tendió a ser a la baja por la imposibilidad de

las personas de acceder a medios de capacitación o educación por igual. Y los empresarios perdieron el control sobre la calidad de la formación de los empleados.

De todas maneras, los comportamientos tanto de empleadores como de trabajadores y/o candidatos dependen en este escenario de la coyuntura del mercado de trabajo. Es decir, cuando el mercado aumenta la oferta de trabajo habrá mayor rotación, poca retención y bajo compromiso. Cuando el mercado de trabajo disminuya su oferta, habrá mayor arraigo al puesto de trabajo y menos ausentismo y conflictividad.

Lo importante también es contemplar soluciones al problema de los desequilibrios del mercado de trabajo. Fundamentalmente cuando la oferta de trabajo o la creación de trabajo no alcanza a cubrir la demanda del mismo. En ese escenario de oferta y demanda, el aumento de la tasa de desocupación sería un tema a solucionar tanto por el Estado como por los empresarios. Según Capelli, los impactos de los nuevos convenios de trabajo con base de mercado son dos en particular.

> La primera de ellas es que los empresarios han perdido control e influencia sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados. La segunda es que los empresarios tienen dificultades para establecer compromisos a largo plazo y la necesidad de mantener las competencias de los empleados al día. (Capelli, 1999, p.77)

Los nuevos convenios exigen elegir trabajos de una nueva manera y fundamentalmente, tener competencias diferenciales. El contexto de la cuarta revolución industrial ofrece mucha información: de industrias, empresas, modelos de negocio y experiencias de empleados. Es cuestión de saber elegir y tener las competencias diferenciales para ser elegido. La correlación del perfil diferencial es el cambio en las remuneraciones; el pago habitual por antigüedad ha dado lugar al pago por productividad.

Al mismo tiempo que existen los convenios laborales basados en el poder del mercado y los contratos psicológicos estudiados por Rousseau (1995), surgieron otro tipo de convenios tales como el “trabajo free-lance”. Este tipo de trabajador no guarda relación de dependencia con ningún empleador. Ofrece sus servicios especializados en el mercado de trabajo por tiempo determinado y a un costo determinado. El sistema de precios vuelve a estar presente en la negociación, dependiendo de las competencias que

ofrezca el free-lancer y lo que el empleador esté dispuesto a ofrecer según su necesidad. No suele tener presencia en la organización ni horarios de trabajo predeterminados, su trabajo es por proyecto, por un exceso de trabajo de manera extraordinaria y con un objetivo claro. No es trabajo tercerizado ni temporal.[14]

> "Basado en principios de mutualismo, solidaridad y reciprocidad, las nuevas prácticas deben crear una mejor protección social y combatir los trabajos precarios a partir del paso de la informalidad laboral a la formalidad laboral. En un contexto de expansión de la precarización asociada a la digitalización, hay que bregar por la organización colectiva de los freelancers y del software libre para que haya una relación directa entre clientes y proveedores de servicios. Esto va a promover la inversión en capital humano." (Calvao; 2019, p.242)

Otro nuevo convenio laboral similar al trabajo free-lance es el "acuerdo idiosincrático" planteado por Denis Rousseau en 2005. Es el caso de personas con competencias diferenciales en extremo que no tienen interés en sumarse a las filas de una estructura organizacional donde deban respetar normas, cumplir horarios, tener objetivos y responsabilidades. Son ellos mismos quienes forjan su carrera, sus objetivos y sus relaciones laborales. Trabajando siempre fuera de las estructuras pero para ellas, quiebran la asimetría del mercado laboral y son quienes cuentan con el poder de negociación para determinar sus ingresos, sus proyectos y sus empleadores.

Esta clase de contratos personalizados son cada día más frecuentes principalmente en las organizaciones del conocimiento, donde se registra una mayor equiparación de fuerzas entre el empleado altamente calificado y su empleador. (Rousseau, 2005, p.14)

Otros dos autores en Francia propusieron modificaciones contractuales para superar la crisis de la desocupación. Uno de ellos es Boissonnat (1995) quien elevó la idea de "contratos de actividad". Según él, este tipo de contratos entendería las variaciones de cualquier actividad industrial y comercial, permitiendo a las empresas tomar y desvincular personal con mayor facilidad, bajo compromiso de crear redes de

[14] Nota de autor: existen plataformas virtuales que dan sustento a este tipo de relación laboral free-lancer. Algunas de ellas son freelancer.com, workana.com y yandiki.com. La primera de ellas tiene 11 millones de usuarios y opera desde 2012, la segunda tiene 130 mil perfiles de profesionales a disposición de contacto de empresas y la última de ellas busca ofrecer servicios profesionales a demanda en todo el mundo.

trabajo que permitan intercambiar recursos humanos con mayor facilidad siguiendo las variabilidades propias de cualquier negocio.

> La esencia del contrato de actividad es establecer una relación contractual plurianual entre los asalariados y una entidad colectiva compuesta por un grupo de empresas que se coordinan entre sí para garantizar siempre empleo. (Neffa, 2001, p.88)

El segundo de ellos es Gaudu (1991), también citado por Neffa, quien propone pasar de los contratos de trabajo tradicionales a los "estatutos". En este caso, la relación laboral se establece entre los desocupados y la sociedad misma, quien a través del Estado le propone al trabajador que tareas debe realizar y en dónde. Es una forma de agencia de empleo pública, donde el contrato se establece antes de buscar el trabajo y donde el supuesto empleador público es quien determina la asignación de trabajo sobre el desocupado.

Una mirada legalista sobre los nuevos contratos laborales la ofrece Valdovinos y un grupo de expertos en relaciones laborales en un libro de 2008. Es una crítica a las mutaciones en las relaciones del trabajo y su impacto en el marco legal regulatorio. Según él, hay una tendencia hacia la proliferación del trabajo autónomo, hacia la informalidad y el fraude, producto de las nuevas formas de organización productiva descentralizada.

Retoman la idea de crisis del paradigma productivo fordista señalando que la tercerización, la descentralización y el outsourcing son sólo nuevas maneras de llamar a la contratación de proveedores externos que, en términos legales, no eximen a los empleadores de asumir las responsabilidades establecidas en las leyes laborales. Para Valdovinos, estas nuevas figuras son por demás irregulares legalmente y sólo buscan eludir la relación de dependencia. La conclusión del equipo de expertos al respecto es similar a la de Salles en el análisis de la obra de Offe. La concepción establecida abarca un universo menor al que la actual realidad implica:

> Nos encontramos frente a la necesidad de adaptar el ordenamiento legal, sin obstaculizar el nuevo modelo productivo pero sin abandonar un esquema de garantía del crédito laboral en su acepción más amplia. (Valdovinos, 2008, p.165)

Una derivación de la cuestión contractualista de la actualidad laboral es la cantidad de horas trabajadas. Bell y Hart en una publicación académica de 1999 establecieron que una gran cantidad de trabajadores realiza horas adicionales a lo establecido en el contrato originario, sin recibir paga extra por ese adicional. Según los autores, las razones por las cuales los trabajadores deciden trabajar más horas, sabiendo de antemano que no recibirán una paga extra por ello son cinco: la primera de ellas, la incertidumbre por no saber si podrán cumplir con la tarea asignada en el tiempo teórico de trabajo, la segunda es la "subasta" de horas extras entre los trabajadores mejor conceptuados entre los superiores, la tercera es la búsqueda de una performance del equipo de trabajo importante que requiere más horas que las teóricas, la cuarta se relaciona con el sistema de premios y reconocimientos por demostrar compromiso más allá de lo pactado contractualmente y por último, la búsqueda de compensaciones diferenciales por trabajo diferencial.

Sobre el final del trabajo, los autores proponen pagar las horas no pagas con la finalidad de mejorar los retornos estimados en educación y entrenamiento. Es decir, no proponen dejar de hacer horas extras sino que sean reconocidas y pagadas.

Por último, corresponde la referencia a la base histórica de los contratos: el contractualismo. Su mayor exponente es Jean Jacques Rousseau con su obra "El contrato social" de 1762. Brevemente, allí expuso que la sociedad existe porque hay un contrato social que otorga al Estado la facultad de gestionar temas críticos como la seguridad, la salud y la legislación.

> Cada uno de nosotros pone en común su persona y a todo su poder bajo la suprema dirección de la voluntad general (Estado), y recibimos en cuerpo a cada miembro como parte indivisible del todo. (Sabine, 1945, p.432)

La necesidad de contratar surge porque previo al contractualismo, los hombres sólo se relacionaban de manera bárbara en un estado natural y para cimentar una sociedad, era necesario valerse de contratos sociales que legitimen las intenciones. Ahora bien, tal como señala Meda (1998) el contrato no es más que un acuerdo arbitrario entre individuos para adquirir un bien o realizar una operación. Más allá de los históricos postulados de Rousseau, la observación es que socialmente no se han dejado de lado los contratos. El contractualismo sigue vigente aun en ámbitos como el laboral. Si bien muta su concepto tal lo visto, el contrato sigue vigente.

Algunos teóricos como Meda, Hegel y Tocqueville instan al fin del contractualismo porque suponen que su origen no es válido y la organización social es sólo una evolución natural más. Los nuevos convenios laborales con base de mercado, psicológica, free-lance o idiosincrática son nuevas manifestaciones de los cambios en la naturaleza del trabajo.

5. Impactos en los trabajadores y nuevas jornadas de trabajo

En el apartado anterior se analizaron las nuevas modalidades contractuales surgidas de los cambios en el mundo del trabajo. Los cambios no sólo operan sobre las formas del trabajo, sino también sobre los trabajadores en sí mismos. Los cambios que operan sobre los trabajadores suelen ser el desempleo y sus variantes de precarización laboral. Aun así, existen un conjunto de impactos en los trabajadores de corte psicológico y social que revisten igual importancia.

Dichos impactos son constantes a lo largo de la historia cada vez que se producen cambios en el trabajo con consecuencias negativas sobre la estabilidad laboral del trabajador. Es decir, sin importar las razones del cambio el impacto psicológico negativo en los trabajadores suele ser similar.

Estos impactos han sido muy bien relevados en un estudio dirigido por Paul Lazarsfeld en una comunidad austríaca llamada Marienthal, ubicada en Austria en el contexto de la Gran Depresión de 1930, donde los niveles de desempleo y los efectos de la desocupación fueron graves. El informe se llamó "Los parados de Marienthal"[15] y a continuación se describen los principales impactos analizados posteriormente por Andrea Delfino.[16]

Menciona la autora que el objetivo del trabajo fue saber hasta qué punto los trabajadores soportarían los impactos de la desocupación y la crisis económica, al mismo tiempo que la desocupación dejaría al descubierto los mecanismos devastadores de la sociedad capitalista. Según Delfino, en Marienthal había mil quinientos habitantes y sólo ochenta conservaron su empleo luego de la Gran Depresión. La comunidad vivía

[15] Nota de autor: vale aclarar que en un principio el estudio de Lazarsfeld se centró solamente en trabajadores desocupados de la industria textil, aunque los efectos de la crisis y el desempleo terminó afectando a casi toda la comunidad por lo que el estudio terminó abarcando un universo de estudio superior.

[16] Nota de autor: la autora presentó un trabajo de investigación en el contexto del VII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo realizado en Argentina en 2005.

en torno a una fábrica, por lo que golpeada la fábrica en sus operaciones los efectos sobre la comunidad eran directos y absolutamente negativos.

Argentina presenta ejemplos similares a Marienthal, respetando las diferentes circunstancias de contexto espacial y temporal. Ejemplos donde crisis o cambios drásticos en el trabajo y la economía generaron graves consecuencias para la vida de los pueblos y sus miembros. Uno muy significativo es la pérdida de estaciones de trenes en varias provincias argentinas, en pueblos alejados de los grandes centros urbanos donde los cierres de ramales ferroviarios o los cambios en las logísticas de transporte comercial a manos de otros medios de transporte dejaron a pueblos enteros sin su principal nexo comercial y laboral con los grandes centros urbanos.

Otro ejemplo significativo de la relación entre creación de fábricas y creación de pueblos es la empresa "La Forestal". Fundada en 1906 en Santa Fe por capitales británicos, se dedicó a trabajar el quebracho y fabricar tanino, lo significativo en términos laborales era como La Forestal creaba pueblos para sus empleados y obreros. Trajo de Inglaterra mandos medios y técnicos, dejando las tareas de base para los pobladores de los distintos pueblos santafesinos creados. Era una especie de latifundio pero de fronteras cerradas: todo lo sucedido dentro de los territorios de La Forestal estaba regido por sus normas, usos y costumbres independientemente del marco regulatorio santafesino.

> El desafío para la Compañía inglesa era crear un mercado de trabajo, a fin de lograrlo la propuesta laboral debía ser prometedora. La construcción del pueblo fue parte del capital fijo que invirtió para captar mano de obra y anclarla sutilmente en un espacio determinado. El contrato de trabajo, implicaba un contrato de residencia, y la pérdida de empleo garantizaba la pérdida de la vivienda; vivir en un pueblo forestal era una decisión unilateral. (Brac, 2014, p.7)

Lo más significativo del estudio sobre Marienthal y el ejemplo local de La Forestal para el presente trabajo de investigación son los cuatro tipos de comportamiento identificados en los trabajadores que caen en desocupación laboral. El primero de ellos es la resignación para Delfino (2005), "no hay proyectos, no existe ningún tipo de relación con el futuro, no hay esperanza y las necesidades están reducidas el estricto mínimo, reducidas a la supervivencia." (p.9) El segundo

comportamiento es la estabilidad, ya que una vez resignado emprende una nueva forma de vida pasiva y sin sobresaltos en un marco de angustia y resignación. El período de estabilidad cede al tercer comportamiento, la desesperación: "desesperanza, depresión, falta de perspectivas, abandono de la búsqueda de empleo" (p.10) El último comportamiento del trabajador desempleado es la apatía. Una mezcla de los comportamientos anteriores donde cualquier posibilidad de sentimiento y comportamiento positivos quedan suspendidos a una vida definitivamente sin expectativas. Delfino citando a Lazarsfeld extrae lo siguiente: "las vidas hundidas les parecían difuminarse ante la imagen de una comunidad totalmente resignada que se contenta con mantener el orden existente sin preocuparse del futuro." (p.12)

Las conclusiones del trabajo de observación de Lazarsfeld indican que la pérdida del trabajo y la situación de desocupación sostenida en el tiempo llevan a los trabajadores y sus familias a una situación primaria de vida e indiferente del tiempo en relación a la vida. Pierden según él un estructurador fundamental de sus vidas.

Se vio entonces los efectos devastadores de la desocupación en la vida de los trabajadores a partir del caso testigo de Marienthal y de la cita breve a algunos casos argentinos que generaron similares resultados. Nuevamente, sin importar las razones de la crisis y la desocupación, los impactos sobre el trabajador en lo referente a su psicología, a su familia y a sus relaciones sociales suelen ser extremadamente negativos.

El trabajo suele ser motivo de ingreso o egreso de la pobreza para el trabajador y su familia, según lo adquiera o lo pierda. Según el Banco Mundial en su informe "Jobs and Development 2014", las economías crecen y los países se desarrollan cuando más gente tiene trabajo y su psicología está positiva por la ocupación y el crecimiento personal. Por eso insta a los países a invertir permanentemente en las personas a través de la educación y el trabajo. Y los movimientos migratorios y poblacionales no están exentos de análisis y consideración al analizar los impactos en los trabajadores. El informe cita por ejemplo la zona de Asia del Sur, donde "será necesario crear como mínimo un millón de puestos de trabajos adicionales por mes para cubrir las expectativas de las 350 millones de personas que ingresarán al mercado laboral por mes." (p.3)

En otro apartado del informe, se menciona la necesidad de formar trabajadores con calificaciones diferenciales, relacionadas a las tecnologías de la información

fundamentalmente. Las empresas buscan estos perfiles por demás escasos por ser "esenciales en una economía globalizada donde los trabajadores tal vez cambien sus trabajos y áreas de especialización muchas veces a lo largo de sus carreras." (p.5)

El otro vector de investigación del presente apartado han sido las nuevas jornadas de trabajo. La mayor parte de la legislación laboral vigente a nivel mundial contempla la prestación de tareas durante cuarenta y ocho horas semanales y/o doscientas horas mensuales con los correspondientes descansos de fin de semana o francos semanales. Las últimas décadas no han presentado cambios en este aspecto hasta la fuerte incursión de la tecnología en los ámbitos laborales. En pos de ensayar soluciones al desempleo tecnológico, una de las propuestas más debatidas ha sido la reducción de la jornada de trabajo semanal con la finalidad de contratar mayor personal con menos horas de trabajo. Es decir, menos horas y más empleados. Menores sueldos y mayores tasas de empleo. Rifkin (1997) mencionó que la sustitución tecnológica no elimina trabajo, sino puestos de trabajo. Ante este planteo de base, la reducción de la jornada de trabajo semanal, en cantidad de horas, permite contratar mayor personal para contrarrestar la pérdida de puestos de trabajo.

Reducir las horas de trabajo semanales y aumentar la nómina debe considerar dos cuestiones por igual críticas. La primera de ellas es la imposibilidad de aumentar el costo laboral final. Es decir, los empleadores no pueden aumentar costos laborales cuando el objetivo de competitividad es aumentar la productividad, encima a manos de la tecnología aplicada. Cuando la tendencia aparenta la sustitución tecnológica por aumentos de productividad inestimables, la propuesta de sumar nómina resulta contradictoria. Por otro lado, la reducción de horas puede ser una solución al desfasaje de competencias requeridas en los trabajadores siempre y cuando el tiempo liberado sea utilizado para formación. Sino la liberación de tiempo será destinada al ocio fomentando un círculo vicioso que sí dejará en el mediano plazo a trabajadores sin posibilidad de insertarse en un nuevo escenario de tecnologías aplicadas al trabajo.

El escenario planteado por los defensores del acortamiento de la semana de trabajo menciona que avanzar en esa línea hará que las personas tengan una cantidad de tiempo de ocio superior a la actual, por lo que habrá que debatir que harán en ese tiempo libre también. No es un tema menor habida cuenta de los resultados del estudio de Marienthal sobre el tiempo ocioso de los trabajadores desempleados. Será cuestión

también de ponderar los costos de tener población ociosa versus los incrementos de productividad ofrecida por la sustitución tecnológica:

> Las naciones del mundo no tendrán otra elección que reducir el número de horas trabajadas, con la finalidad de acomodar las espectaculares ganancias en productividad resultantes de la aplicación de nuevas tecnologías que permiten ahorros en mano de obra y en tiempo. (Rifkin, 1997, p.275)

Según García (2013) ya hay tecnologías que consiguen ahorros de tiempo cercanos al 40% y del 30% en costos. Otros autores como Bertrand Russell (1997) son más determinantes en las ventajas que ofrece la reducción de la jornada semanal de trabajo: "no debería existir la posibilidad de ocho horas al día para algunos y cero horas para otros, sino que deberían ser 4 horas al día para todos." (p.20)

Inclusive hay dos exponentes mundialmente reconocidos en la defensa de la reducción de la semana de trabajo. Uno de ellos es el magnate Carlos Slim, quien ya ha impuesto en una de sus empresas (Telmex) la jornada de tres días para toda la nómina y de cuatro días para los que están cerca de la edad de retiro, sin reducción de salarios en ambos casos. Según Slim (2014) "con eso se le quita un gran costo a los gobiernos que ofrecen jubilaciones tempranas; es insostenible para países que tienen un nivel de pensiones del 55% del PIB" (Slim en Mc Dougall, 2014, p.1) Lo llamativo de la decisión de Slim es que no reduce salarios a pesar de reducir jornadas y contratar más personal, aumentando entonces el costo laboral y afectando en consecuencia la productividad de la mano de obra. Sobre la propuesta de Slim, Stang (2014) recuerda que la jornada habitual establecida de 48 semanales fue un intento de traer paz al mundo en la primera posguerra mundial. Menciona inclusive que Slim tiene como propuesta también el retraso de la edad jubilatoria. Para la autora, el planteo de Slim en la actualidad tiene detrás dos vectores de análisis: el tiempo de trabajo y la duración activa de las personas.

> Podría haber ventajas en materia de productividad si los distintos tipos de jornada laboral se establecen en función de necesidades y preferencias de organizaciones y trabajadores, y mediante acuerdos sectoriales o por unidades productivas, y no por imposiciones generales. (Stang, 2014, p.3)

El otro exponente reconocido es Richard Branson, CEO del Virgin Group, quien dio libertad total para elegir la cantidad de días de vacaciones. “Podrán tomar la cantidad de vacaciones que quieran y no deben pedir permiso. Si trabajar de 9 a 5 ya no funciona, por qué deberíamos restringir las vacaciones anuales” (CNN, 2014, p.2)

Otro autor de origen francés, Jean Calvez (1999), mencionó que el hombre desde tiempos primitivos organiza su tiempo en distintas fases, habiendo siempre una predominante. Según Calvez en las sociedades primitivas predominaba el tiempo sagrado, mientras que durante la edad media predominó el tiempo religioso y luego de la primera revolución industrial el tiempo dominante pasó a ser el tiempo de trabajo. Dicha predominancia se mantuvo hasta la actualidad, en donde el tiempo libre o de ocio pareciera debatirle el liderazgo temporal al tiempo de trabajo.

Por último, compartir el caso de Paul Lafargue (1883)[17]. Muchos años antes que los autores recientemente citados, Lafargue analizó las horas dedicadas al trabajo. Sostenía que la reducción de la jornada laboral era una de las principales batallas de la clase obrera. Y que el trabajo debía limitarse a producir por la contraprestación suficiente que asegure la satisfacción de las necesidades básicas. Justamente porque el tiempo que supuestamente se dedica al ocio no es otra cosa que un tiempo para reponer energías y volver a trabajar al día siguiente.

> Esa manía infernal es el amor al trabajo, el frenesí del trabajo, llevado hasta el consumo total de las fuerzas vitales del individuo. El trabajo es la causa de toda degeneración intelectual y de toda deformación orgánica en la sociedad capitalista. (Lafargue, ed. 2004, p.70)

En contraposición de las propuestas de reducción de horas con exponentes como Slim y Branson, Juliet Schor (1993) señaló que la realidad norteamericana muestra exactamente lo contrario a las anteriores propuestas e inclusive a la posible sustitución del trabajo humano a manos de la tecnología. Según ella, en los últimos veinte años las horas de trabajo se han incrementado a razón de una hora por mes en la masa laboral norteamericana. Lo interesante de su análisis es la introducción de un concepto no mencionado hasta el momento en el presente trabajo: el consumo.

[17] Nota de autor: en 1883 escribió “El derecho a la pereza”. Era el yerno de Karl Marx, casado con su segunda hija.

Apoyo de su teoría es el artículo de Sahadi (2015) quien comenta que en Estados Unidos la mayoría de los trabajadores realiza horas extras en una cuantía muy superior a lo establecido por los marcos regulatorios: “De los más de 1.200 adultos encuestados, el 21% dijo que trabajaba de 50 a 59 horas, mientras que 18% dijo que trabajaba 60 horas o más. Otro 11% estimó un promedio de 41 a 49 horas. Y más de la mitad de las 7.500 personas que tomó la prueba dijo que se siente presionada a trabajar más de ocho horas al día y también a trabajar algunos fines de semana.”

Según Schor (1993) la cultura del consumo llevó a los norteamericanos a entrar en un círculo vicioso determinado entre el trabajo y el gasto. Se trabaja para gastar. La antigua ecuación entre trabajo y ocio, fue reemplazada por la conjunción entre trabajo y consumo, en desmedro del ocio. En su trabajo se muestra con estadísticas que las horas dedicadas al consumo fueron reemplazando en parte a las del ocio, creando así el mencionado círculo vicioso en el cual los trabajadores norteamericanos trabajan más horas para poder tener mayores ingresos para consumir luego los bienes necesarios y deseados.

Para la autora, el crecimiento del consumo es una consecuencia del materialismo imperante en Estados Unidos que lejos de hacer más felices a las personas, las condena al consumo indefinido y la insatisfacción permanente. El inicio de este ciclo vicioso del trabajo para el consumo y el gasto aparentemente comenzó en 1920 con el deseo de un “standard de vida norteamericano” que daba la posibilidad de comprar sin tener el dinero en el momento, generando un clima de gratificación instantánea y un ciclo motivacional corto y vicioso por demás.

Las reflexiones finales de Schor dudan acerca de la posibilidad de trabajar menos horas. Aunque la necesidad de redistribuir las horas del día es crítica en favor de mayor tiempo libre de trabajo y consumo. Según ella, la posibilidad existe.

> Largas horas de trabajo son una precondición de mercado, las tecnologías sustitutas del trabajo humano frecuentemente no ahorran trabajo, es el capitalismo y no la industria, el responsable de la expansión de las agendas de trabajo. Habrá más tiempo libre sólo cuando la gente se convenza que lo tiene que tener. (Schor, 1993, p.164)

Porque en estos tiempos lo que importa es que la persona sea productiva en sus horas de trabajo, sin importar cuántas horas son. Para ello, entiende que habrá costos de corto plazo a asumir en los procesos de cambio pero sus propuestas son las habituales: vacaciones garantizadas, sustitución de tiempo compensatorio por horas extras, reducción de la jornada de trabajo y lo más novedoso tal vez, recuperar culturalmente la idea de ocio antigua en desmedro de la cultura consumista imperante.

A partir de lo manifestado, Calvez (1999) propone tres soluciones posibles a la crisis de la desocupación: la primera de ellas es desplazar el desempleo hacia el sector de los servicios, la segunda es reducir el tiempo de trabajo y la tercera el ingreso de existencia. La cuarta revolución industrial se caracteriza por no presentar un sector que absorba el desempleo generado, por lo que la primera opción carece de argumento. La segunda de ellos fue motivo de análisis en el presente apartado y la tercera de ellas es un nuevo concepto que se suma al presente trabajo.

Este "ingreso de existencia" mencionado por Calvez recibe en su libro otros nombres tales como "ingreso base", "ingreso de ciudadanía", "ingreso social" o "asignación universal". A continuación, la definición textual de Calvez sobre el concepto:

> Ingreso social primario distribuido igualitariamente de manera incondicional. Distribuir un ingreso de base a todos los ciudadanos, cualquiera que sea su situación en la producción: ricos o pobres, activos o desempleados, estudiantes o jubilados. (Calvez, 1999, p.24)

El otorgamiento de una asignación universal al ciudadano brinda como primera posibilidad la liberación de la obligación de trabajar. La obligatoriedad de la actividad laboral rige desde los tiempos del mercantilismo, aunque la legitimación final tuvo lugar con los cambios generados en la primera revolución industrial. Claro está que un ingreso de ciudadanía no es una nueva forma de trabajo, pero cabe mencionarlo a los fines de la presente investigación por ser una de las soluciones utilizadas en distintos países del mundo.

Otro autor que contempla el "ingreso de ciudadanía" es André Gorz. A diferencia de Calvez, Gorz (1997) expone como argumento la necesidad de desligar el trabajo y la remuneración:

> La percepción de un ingreso no debería estar condicionada a la realización de un trabajo, aunque éste sea benévolo. El objetivo de esa garantía de recibir un ingreso suficiente es permitir la emergencia de una multitud de actividades creadoras de sentido de lazos entre los seres humanos y totalmente autónomas. (Gorz en Neffa, 2001, p.66)

En otras palabras, para Gorz el desarrollo de la persona no puede estar condicionado por un trabajo y su consiguiente retribución dependiente de su desempeño. La dificultad de mantener un ingreso social vuelve la mirada sobre la productividad. Si el objetivo de estos tiempos es elevar constantemente la productividad para poder competir a nivel global, tener un amplio gasto público asignado a ciudadanos ociosos que justamente no son productivos termina siendo una carga para cualquier estado de cuentas. El concepto de asignación social no guarda relación con la productividad, mucho menos con la administración de negocios. Es un concepto de carácter social pensado para combatir la pobreza, la indigencia y la desigualdad, pero insostenible para mantenerse competitivo dentro de los mercados mundiales.

6. Surgimiento de nuevos grupos sociales en el ámbito del trabajo

James Burnham escribió su teoría sobre la revolución de los directores en 1941 ubicado (según él) en un nuevo escenario mundial liderado por tres países: Estados Unidos, Alemania y Japón. Es necesario ubicar temporalmente la obra porque la misma está netamente atravesada por esta cuestión; fue escrita en un momento de la sociedad estadounidense posterior a la primera guerra mundial y en vísperas del estallido de la segunda. En esos momentos de transición bélica, Estados Unidos redefinía su posición de liderazgo en el mundo y debatía sobre la importancia de sus dos principales pilares: sus instituciones y el capitalismo en general.

En el segundo capítulo del libro identificó “las principales características del mundo moderno, del tipo de sociedad llamada capitalista o burguesa que prevaleció desde fines de la edad media hasta 1914” (p.16) empezando en ese momento el período de transición hacia la nueva sociedad, generada a partir de la revolución social de los directores.

Allí estableció que la sociedad capitalista se distingue de lo anterior porque se empiezan a producir mercaderías en masa para satisfacer cualquier tipo de necesidades

y con fines de lucro, porque el dinero empieza a preponderar no sólo como valor de cambio sino también como capital, porque el mercado en todas sus formas es quien regula las relaciones y las crisis y fundamentalmente por la legitimación de dos clases sociales bien diferenciadas:

> Una de esas clases son los propietarios de los medios de producción que alquilan el trabajo de terceros para el manejo de esos instrumentos, reteniendo el derecho de propiedad sobre los productos de ese trabajo. Son la burguesía. La segunda clase, el proletariado, está liberada de los medios de producción porque no son propietarios y porque están en libertad de vender su trabajo a quien quieran. Son los trabajadores asalariados. (Burnham, 1941, p.27)

Son los directores quienes intentaron conquistar los beneficios y los privilegios propios de la clase dominante. Parte de ello lo lograron, según el autor, ejerciendo control sobre los medios de producción y disfrutando de privilegios en la distribución de los productos. En el séptimo capítulo del libro, el autor estableció quienes son los directores y por qué motivos.

El criterio principal es la relación que tienen con los medios de producción. Valgan los dos siguientes extractos como argumento a su postura:

> Los medios de producción se han ido escapando de las manos de los capitalistas, lo que demuestra que la sociedad se va alejando del capitalismo y que los capitalistas están perdiendo su status de clase dominante.” Era el empresario individual, dueño absoluto de la fábrica y él mismo dirigía activamente su propia empresa. El desarrollo de las grandes sociedades anónimas y el progreso técnico de la industria moderna, eliminaron este tipo de empresas de los sectores importantes de la economía. Esos cambios han determinado que los directores y los capitalistas ya no sean los mismos y así se produce un desplazamiento combinado. (Burnham, 1941, p.110)

Las remuneraciones son otro punto de concentración de los directores, tal vez el más importante y representativo para defender la teoría de Burnham en la actualidad. Sus ingresos son cuestionados por altos y desproporcionados en relación al resto de los empleados de la empresa. Eso aparentemente los dota de poder y autoridad en relación al resto de los actores involucrados. Jim Lobe (2014) dice lo siguiente:

> "Los ejecutivos de 350 empresas del país ganaron un promedio de 11,7 millones de dólares el año pasado, en comparación con el trabajador promedio, que percibió 35.293 dólares. Los mismos jefes obtuvieron, en promedio, un ingreso 774 veces mayor que los trabajadores que percibieron el salario mínimo federal por hora de 7,25 dólares, o poco más de 15.000 dólares al año." (Inter Press Service. 17/04/2014. Ejecutivos de EEUU ganan 331 veces más que un empleado promedio. Recuperado en http://www.ipsnoticias.net/2014/04/ejecutivos-de-eeuu-ganan-331-veces-mas-que-un-empleado-promedio/)

En resumen la concentración establecida por los directores basada en el control, el rendimiento financiero, la propiedad indirecta, las altas retribuciones y la soberanía total tienen su base en otro aspecto fundamental. Si bien Burnham estableció la sociedad de los directores, Peter Drucker formuló en 1992 los principios de una nueva sociedad: la poscapitalista. Allí manifestó que en esta nueva sociedad, aquellos que posean conocimiento, serían los dominantes: "en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad poscapitalista son los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios." (p.14)

Los directores contratados por accionistas para dirigir la empresa son principalmente contratados por los conocimientos que tienen. Ya sea producto de su formación o de su experiencia, el conocimiento es la variable principal de elección y la base de la concentración que los determina como clase dominante.

La obra de Burnham escrita en 1941 tiene vigencia en la actualidad a partir de la identificación de los principios de su teoría como argumentos teóricos validantes de los conflictos relacionales entre accionistas y directores. Cabe reflexionar si seguirá teniendo vigencia en el futuro inmediato, habida cuenta del advenimiento de la cuarta revolución industrial que avizora cambios radicales como los establecidos por Burnham para clasificar a un movimiento como revolución social. En apariencia, esta cuarta revolución pareciera cumplir con todos los postulados de una revolución social. En estos nuevos tiempos, las figuras de capitalistas, directores y empleados ya no serán tan identificables porque los negocios cambiarán radicalmente de la mano de la tecnología y la conectividad, generando cambios a los postulados de una manufactura industrial y por ende, a la sociedad industrial creada por la primera revolución industrial.

La teoría de la revolución de los directores fue y es válida porque una teoría posterior la legitimó; se mencionó en el desarrollo que Peter Drucker en su obra "La sociedad poscapitalista" profundizó las ideas de Burnham a partir de sus observaciones sobre la sociedad de principios de los 90. Allí los "directores" de Burnham se convirtieron en los "trabajadores del conocimiento" de Drucker, pero ambos fueron y son miembros de las clases dominantes de sus tiempos. Cabe reflexionar si los esquemas de Burnham podrían haber existido (y mantenerse vigentes) en un esquema social y organizacional que no tuviera las figuras típicas del capitalismo: capitalistas y proletarios. Su creación de una figura intermedia, los directores, es una observación de la sociedad capitalista en transición hacia una nueva sociedad. Por ende, su teoría podría perder vigencia si las figuras dominantes de la sociedad dejaran de ser las citadas.

Drucker (1993) aportó la identificación de nuevos colectivos sociales dentro de las organizaciones. Esta nueva configuración social tuvo presencia en las empresas porque lo que cambió es el factor aglutinante en la sociedad: antes era el capital, ahora es el saber. Es decir, primero hubo señores feudales y siervos o artesanos, luego hubo capitalistas y proletarios, luego directores y ahora una elite de trabajadores del conocimiento y una masa de trabajadores de servicios. Estos últimos dos grupos sociales no basan su existencia en creación de riqueza, sino en la productividad ya conocida y fundamentalmente en la innovación. En relación a la productividad, Drucker sostuvo que allí la sociedad poscapitalista tiene un gran desafío; cómo medir la productividad del trabajo cuando ésta no genera un producto final tangible, sino que genera conocimiento. Esta generación de conocimiento por primera vez tiene aplicación al mismo conocimiento existente:

> El saber está siendo aplicado ahora al saber; y éste es el tercer y tal vez definitivo paso en su transformación. Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión. (Drucker, 1992, p.40)

A esto llamó Drucker la revolución de la gestión que otros autores como Rifkin llamaron la tercera revolución industrial. Históricamente, en la primera revolución industrial el conocimiento se aplicó a procesos, luego en la segunda revolución industrial se aplicó al trabajo mismo y en la tercera revolución industrial se aplicó al conocimiento en sí mismo.

El ámbito en el cual el saber toma preponderancia y los trabajadores del conocimiento se desarrollan es el mundo de las organizaciones. Como se vio en otros apartados, el escenario actual está poblado de organizaciones con poder y recursos superiores a los estados en muchos casos. Según Drucker éste es un mundo de organizaciones y son ellas quienes toman roles que anteriormente estaban en manos de los aparentes incapaces estados. La principal función social de las empresas es ahora la productividad de los saberes para que lleguen a la comunidad de manera práctica y útil.

> Hemos dejado de ser una sociedad industrial para convertirnos en otra basada en la creación y transmisión de conocimiento; y cuando hay avances tecnológicos, debe haber una capacitación de igual intensidad. Nos trasladamos desde la manufactura a la mentefactura. (Pérez Alfaro, 1999, p.85)

Por esto Drucker (1992) define a los trabajadores del conocimiento, como "gente cuya capacidad para aportar algo depende de que tenga acceso a una organización; el hecho de que esté pagada o no es secundario." (p.57) Son trabajadores leales al saber, a los proyectos y no a la empresa ni a los sueldos. Otro cambio radical es que ellos mismos son los dueños del factor de producción, porque poseen el saber. No necesitan del capital de antaño. En contraposición, se encuentra el grupo social de los trabajadores de servicios que son subordinados, con escasa formación y que según Drucker su composición no difiere mucho de los antiguos proletarios industriales.

Esta conformación de distintos grupos sociales dentro de las empresas tiene en la actualidad una nueva identificación. Un nuevo hito en la historia de los grupos sociales en el ámbito del trabajo. El contexto de la cuarta revolución industrial modifica la relación entre las empresas y sus proveedores, pero fundamentalmente modifica la relación con los clientes. Porque ellos estarán tal vez en condiciones de ser los creadores de los productos, cuando hasta el momento eran sólo los usuarios.

A esta nueva figura Rifkin (2014) los llama "prosumidores", en reemplazo de los "consumidores". Es un nuevo perfil cuya principal característica es que crea y consume al mismo tiempo. Con las facilidades de la cuarta revolución, tiene los medios para crear y compartir en su domicilio, sin dependencia alguna de una empresa y su aparato productivo. En términos organizacionales, el mayor impacto de los prosumidores se ve en las áreas de formación y en las áreas de marketing. En las primeras, las nuevas tendencias de capacitación organizacional han quitado el foco del instructor para

convertir al alumno en el gestor de su propia formación, mediante la creación en conjunto de contenidos educativos. En relación al marketing, en el capítulo sobre la cuarta revolución industrial se demostró que los productos son ahora agentes de información, intercambio y adaptación. Tales características son aportadas por los propios usuarios de los mismos, convertidos ahora en prosumidores.

7. Generación de trabajo en nuevas actividades y nuevos paradigmas de empresas

Históricamente el mercado estuvo compuesto por dos sectores, el privado y el público. Es una más de las clasificaciones existentes tales como sector primario y secundario, productivo y de servicios. Igualmente, el agrupamiento en sector público y privado es el más abarcativo de cualquier intento de clasificación. En la actualidad, ni el sector público ni el sector privado están dando respuesta al gran flagelo de la sociedad moderna: el desempleo por lo que toma cada vez más importancia el papel del tercer sector, allí donde no llegan los otros dos sectores cada vez más impotentes ante esta realidad.

El tercer sector incluye voluntariados, organizaciones no gubernamentales, asistencias a la comunidad, asistencia sanitaria, reinserción laboral, ayuda a ancianos e indigentes. Cada vez más gente, sin un fin utilitarista, se suma a estas iniciativas que se multiplican en el plano municipal, provincial, nacional y mundial. El impacto social de estos cuerpos es muy alto. Su trabajo es ocuparse de aquellas cuestiones que los otros dos sectores no cumplen por desinterés o por imposibilidad. Y ante el escenario planteado en el segundo párrafo de este apartado, el campo de trabajo es cada vez mayor. Según Cardozo (2003) en Argentina existían a principios de la década del 2000, 51.750 organizaciones no gubernamentales, que empleaban a 396.000 personas remuneradas, con 1.008.000 voluntarios. Y según Sánchez (1997) en ese mismo año el tercer sector representaba el 6% del producto bruto interno en USA y el 9% del total del empleo.

Se mencionó que las personas corren peligro de ocupación, sustento y realización ante un escenario tecnológico que podría eliminarlos de todo proceso productivo y de servicios. Aquí ya no se analiza si el trabajo será alienado o desarrollista, porque nuevamente, es probable que ya ni siquiera haya oferta de trabajo. Ante tal exclusión que ya está en marcha, el tercer sector y su fuerte compromiso ético y moral son claves para apoyar a los excluidos y reinsertarlos simbólicamente en el

andamiaje institucional y social del momento. En resumen este tercer sector, por demás ético y socialmente comprometido por el bien público, es otra de las soluciones propuestas al problema del desempleo generado por la sustitución tecnológica.

> Mientras que el trabajo en el sector privado está motivado por las ganancias materiales y la seguridad en el futuro, la participación en el tercer sector está motivada por el servicio a los demás y la seguridad se plantea a través del fortalecimiento de las relaciones personales y de la formación de la gran comunidad que habita la tierra. (Rifkin, 1997, p.287)

Otro punto a destacar es el fuerte componente ético presente en la constitución del tercer sector. De allí saldrán muchas de la soluciones a los problemas sociales, nuevamente por la ausencia de fines utilitaristas o mercantiles en aquellos que lo componen. Otros autores establecieron que el surgimiento del tercer sector en contraposición con los sectores públicos y privados no es más que la legitimación operativa de los postulados de la economía de mercado versus los postulados de la economía social.

Otro punto de investigación del presente apartado son los nuevos paradigmas de empresas que se observan en los ámbitos organizacionales. Es importante destacar estas nuevas identificaciones porque son el espacio en el cual se generarán nuevos empleos, entendiendo a los paradigmas de empresa como nuevas configuraciones conceptuales, no estructurales ni organizativas.

Una de ellas son las empresas que tienden a la fragmentación, reorganizándose en pequeñas empresas dependientes de la antigua gran estructura donde prima el criterio de la especialización. Son empresas donde prevalece el localismo sobre lo mundial, ejemplo de ellas son las empresas de generación de alta tecnología, donde la gran estructura no favorece la especialización. Las redes informales de trabajo son la norma y las estructuras tradicionales rechazadas. Este tipo de empresas Price Waterhouse Coopers[18] las denomina del "orange world". Otro tipo de empresas según PWC (2014), son las llamadas del "green world" donde el principio es la responsabilidad social empresaria y la sustentabilidad del negocio en términos sociales y ambientales. Según el informe, "los consumidores demandan ética en los negocios y credenciales de

[18] En su informe "The Future of work to 2020"

habilitación ambientales como prioridad. La sociedad y los negocios alinean su agenda." (p.13)

Por último, señalan las empresas del "blue world", las empresas de envergadura tradicionales del modelo capitalista que crecen indefinidamente primando el individualismo por sobre el colectivismo y la fragmentación de los dos mundos anteriores. Es el ejemplo de mundo corporativo multinacional donde cualquier aspecto de la empresa es grande y complejo. El empleado se adapta a la vida corporativa y no al revés. En este mundo, el avance tecnológico propio de la cuarta revolución industrial alcanza todos los ámbitos de las operaciones tanto industriales como administrativas y comerciales.

En términos de empleo, el informe indica que los trabajadores "estarán sometidos a métricas de recursos humanos de manera diaria para controlar su performance y la productividad." (p.7) Estas primeras identificaciones de nuevos paradigmas son importantes porque cada uno de ellos implica un perfil distinto de empleado a considerar.

Más allá de eso no hay que olvidar los tradicionales paradigmas de empresas que continúan vigentes, adaptándose a las coyunturas y a los nuevos desafíos del entorno. Estos paradigmas tradicionales también contribuyen a la generación de empleo. Algunos de ellos son los siguientes: comerciales, industriales, de servicios, burocráticas, por proyectos, con o sin fines de lucro, internacionales, multinacionales y nacionales.

Teniendo como referencia los tradicionales paradigmas, otro informe llamado "Visión 2050" del World Business Council for Sutainable Development en 2014 hace referencia a que las organizaciones tendrán un papel destacado y mutarán de tal manera que también sean responsables del empleo y el desempleo por igual. El informe menciona por ejemplo:

Dentro de 40 años exactamente, en este planeta vivirán un 30% más de personas. La mala noticia es que los recursos son escasos y los potenciales cambios del clima limitarán la capacidad de que esos 9.000 millones de habitantes alcancen o mantengan un nivel de consumo acordar. Se impondrán sistemas más inteligentes, personas más inteligentes, diseños más inteligentes y empresas más inteligentes. (WBCSD, 2014, p.8)

Dentro mismo de las estructuras organizacionales también se observan cambios que condicionarán la generación de empleo. Según Sánchez (1997), el mercado de trabajo demanda pocos perfiles bajamente calificados y por lo contrario demanda en cantidad perfiles altamente calificados en competencias que son nuevas para el mercado en general quedando habitualmente está última demanda, insatisfecha. En consecuencia, según la autora se desarrolla una nueva estructura organizacional "con forma de naranja":

> Una zona central amplia que indica un gran volumen de empleos que requieren cualificación de tipo medio, una base estrecha indicando que son pocos los puestos de trabajo de baja cualificación y una parte superior también estrecha indicando un menor número de puestos de alta cualificación necesarios. (Sánchez, 1997, p.42)

El último vector de investigación del presente apartado es un intento por identificar cuáles son los sectores identificados por los autores opuestos a las teorías del fin del mundo del trabajo, como posibles generadores de empleo. Valga recordar, aquellos que entienden el avance tecnológico como un generador de empleo en lugar de un sustituto de mano de obra humana. Uno de sus principales exponentes, Paloma Sánchez (1997) entiende que los cuatro posibles sectores son los siguientes: la industria y los servicios relacionados con actividades medioambientales, la industria y los servicios relacionados con el ocio y el turismo, la construcción de infraestructuras de la información y servicios multimedia, los servicios públicos que generen empleo intensivo en conocimiento.

Casalle (2011) mantiene una posición similar, aunque para él los verdaderos creadores de empleos son las pequeñas y medianas empresas privadas. Lo interesante de su planteo es la relación existente entre la generación de empleo con la disminución de la pobreza, recordando que es uno de los objetivos de desarrollo del milenio para la OIT. Según Casalle, lo importante es "recoger y compartir los beneficios de las nuevas tecnologías, y promover un ambiente competitivo que favorezca la iniciativa privada; ésta es realmente la clave para el futuro." (p.68)

A su relación entre avance tecnológico y generación de empleo en el sector privado, le suma un aspecto importante en sus planteos sobre la futura administración del trabajo. Lo importante para él es generar la capacidad de identificar preventivamente

cuáles van a ser las competencias que la tecnología aplicada le va a exigir al recurso humano para avanzar a la par. Teniendo en cuenta que los tiempos del avance tecnológico son comparativamente menores a los de la capacitación humana, la propuesta de identificar anticipadamente y así prepararse para futuras exigencias parece ser una propuesta a considerar.

Por último, Aldao Zapiola (2012) aporta que nuestro país cuenta con algunas particularidades de su historia que hacen aún más complejo el escenario de generación de trabajo en nuevas actividades. El primero de ellos es el doble efecto de haber tenido migraciones externas puramente ideológicas y migraciones internas con características culturales diferenciales según la región del país. Y la segunda particularidad, no menor por cierto, es la ocurrencia de cinco golpes de estado en cuarenta y seis años.

8. Productividad del trabajo y competitividad

La competitividad resulta uno de los aspectos más importantes en cualquier industria o negocio, para sobrellevar los nuevos postulados derivados de la cuarta revolución industrial. Los negocios mutan constantemente, siendo la tecnología aplicada un recurso inexpugnable para toda organización que quiera competir en igualdad de condiciones con competidores impensados radicados en cualquier lugar del mundo.

Dicha competitividad externa halla en la productividad interna de la organización el socio perfecto para poder crecer y ser sustentable. Determinados negocios tales como los manufactureros o los industriales analizan con facilidad y exactitud la productividad de cada uno de los recursos utilizados, entre ellos el recurso humano. Sin embargo, existen otros negocios en los que la administración de la productividad del recurso humano no es tan simple ni utilizada: los negocios de mano de obra intensiva.

La productividad de cualquier recurso es crítica en una organización de tipo mercantil. Allí el uso consciente y determinado de los recursos a disposición es lo que generará, en conjunto con el management que dirija el negocio, el éxito no sólo en términos operativos sino de rentabilidad y ganancia final. Se decidió en el presente apartado presentar de manera introductoria definiciones básicas sobre productividad, para luego profundizar en el concepto específico de productividad del recurso humano.

La OIT (1975) define a la productividad como “la relación entre lo producido y lo insumido. No es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción.” (p.5) Asimismo, la productividad puede medirse en relación a los cuatro principales recursos disponibles en una organización: la tierra, los materiales empleados para el proceso productivo o de servicios, las máquinas y el recurso humano. Se entiende entonces que la productividad general de la empresa es la suma de las productividades de estos cuatro recursos o las combinaciones entre ellos derivadas de las exigencias del negocio en particular. Otras fuentes tales como la consultora Business Solutions Consulting Group (2013) definen la productividad como la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados.

> Todo aquello que pueda hacerse por la disminución del despilfarro de elementos útiles y por el mejor aprovechamiento de las posibilidades y oportunidades productivas. Es la relación de la satisfacción y el provecho que, con los recursos empleados en ella, obtiene la comunidad de una producción. (Espoueys, 1965, p.28)

Una última definición de productividad por demás atractiva la ofrece Joseph Folliet en su libro de 1957 sobre el trabajo y el salario: “la productividad es la economía de los medios. Se debe distinguir además entre productividad individual, de la empresa y de la nación.” (p.28)

Luego de haber establecido en los párrafos anteriores un acotado universo de definiciones de diversas fuentes, en los siguientes párrafos bajo misma metodología se analizó la idea de productividad del recurso humano. La consultora Business Solutions Consulting Group (2013) ofrece un primer acercamiento a la idea de productividad del recurso humano al establecer que “productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.” (p.2)

Hasta aquí se puede obtener como conceptos claves el rendimiento, la producción promedio y la relación inevitable entre productividad y costo laboral. De todas maneras, la productividad del recurso humano ofrece vastas aristas de análisis a considerar. Algunos autores relacionan la productividad del recurso humano con la

competitividad, por ejemplo Arancibia Sánchez (2011): “para la mejora de la productividad en una organización existen unos determinantes fundamentales: las características del trabajo y las características de los individuos.” (p.13)

Es decir, a los fines de adaptarse al entorno y sobrevivir a los vaivenes del negocio, la empresa debe ser competitiva exteriormente. Y para ello, debe ser productiva interiormente.

> La dinámica del mundo actual exige mayor productividad y competitividad a las organizaciones para incursionar en los mercados y lograr posicionamiento. De esta manera, las organizaciones de hoy deben aplicar mayores esfuerzos en los procesos productivos, para lograr bienes y servicios que agreguen valor para los clientes e inversionistas. (Gómez Niño, 2011, p.103)

A las primeras ideas de rendimiento, costo y producción promedio se le sumaron nociones de competitividad externa, posicionamiento y valor agregado. Ahora bien, la medición de la productividad se complica cuando la intención es medir la de un trabajador del conocimiento tal como definió Drucker. La tecnología ha puesto a disposición de estos trabajadores un sinfín de dispositivos y medios para volverse menos productivos, porque justamente el trabajo es llevado a cabo por las máquinas. Es decir, hay una transferencia de productividad desde los trabajadores hacia las máquinas en el marco de la cuarta revolución industrial.

> La gente sólo puede cobrar en tanto sea productiva; su productividad crea reserva de riqueza con la que se pagan sueldos y salarios; si la productividad no aumenta, y menos aún si decrece, no pueden pagarse ingresos reales más altos. (Drucker, 1992, p.74)

Para este autor, la manera de aumentar la productividad de este grupo social es determinar cuáles son los resultados esperados de su trabajo, contemplando que interviene una máquina inteligente que llevará gran parte de la productividad. En suma a eso, la concentración parece crítica. Hay que eliminar cualquier actividad que distraiga al trabajador de la búsqueda de su resultado esperado.

Por último, Drucker (1992) sostiene que es crítico el aumento de la productividad del trabajador del conocimiento porque si no surgirán nuevas luchas de clases similares a las de proletarios y capitalistas, pero esta vez entre trabajadores del

saber y trabajadores de servicios. La razón de la lucha sería justamente el saber, enmarcado en una economía de libre mercado y saturada información.

Habiendo plasmado una serie de fuentes de diversa índole que brindaron un breve marco conceptual sobre la productividad del recurso humano, se estableció a continuación qué se entiende por dicho concepto a partir de aquí. En primer lugar, destacar la variedad de lecturas y variantes de trabajo que ofrece el concepto. Algunos la relacionan con conceptos duros como las remuneraciones y el costo de producción mientras que otros la relacionan con la competitividad externa de la organización. A los fines de configurar una nueva definición se consideraron todas las interpretaciones, justamente porque al ser citadas se las consideraron válidas e interesantes.

En primer término, destacar el doble significado individual y colectivo de la productividad del recurso humano. El rendimiento individual de cada empleado es motivo de evaluación constante a través de la herramienta conocida como evaluación de desempeño; allí el empleador analiza y comunica al empleado si alcanzó los objetivos en términos de comportamientos y fundamentalmente de "rendimientos", haciendo especial referencia a su desempeño productivo. El significado colectivo de esta productividad viene dado por la producción alcanzada por el equipo de trabajo, quien en su conjunto tiene objetivos que deberán ser cumplidos respetando el uso eficiente de los recursos en relación a lo producido y/o a lo servido, tal como se mencionó al principio del presente apartado sobre la productividad en términos genéricos. En resumen, la productividad individual manifestada a través del rendimiento y la productividad colectiva manifestada a través de la producción alcanzada, denotan en primera instancia la importancia de la productividad del recurso humano.

En segundo lugar, dicha productividad presenta una significación netamente económica al relacionarse con dos herramientas fundamentales en cualquier negocio: la estructura de costos salariales y el estado de resultados. En relación a los costos salariales, la productividad colectiva del recurso humano debe ser siempre igual o superior al costo salarial total, logrando no sólo cubrir ese costo fijo sino también dejando margen para cubrir otro tipo de costos y a fin de cuentas dejar margen para una ganancia empresaria final. Con estos supuestos, en consecuencia se revela la importancia e impacto de esta productividad en el estado de resultados; la minimización de costos se visualiza en un impacto relativo menor de las remuneraciones en aquellas

situaciones en que el equipo de trabajo se torne más productivo, generando incidencias salariales cada vez menores.

Por otro lado, el uso eficiente de recursos como componente básico de la productividad genérica (análogamente a la correcta determinación de una nómina de personal, ni un empleado más ni uno menos, en la productividad del recurso humano) hará también que el impacto de los costos de materias primas y recursos indirectos sea relativamente menor en aquellas situaciones en que se asignen y utilicen recursos de manera eficiente y eficaz, no generando improductividades ni desperdicios.

En tercer lugar, la productividad del recurso humano termina siendo un componente vital de la estrategia de negocio: se citó que la competitividad externa de la compañía que la posiciona y la mantiene sustentable, es inservible si no está acompañada de una productividad interna en alza que sirva como base de intentos de generación de valor agregado.

En resumen se intentó de manera deductiva, partir de la productividad genérica para luego abordar la productividad del recurso humano y todas las lecturas posibles que ofrece para la gestión de cualquier negocio.

A continuación se enunciaron las principales conclusiones y reflexiones derivadas del análisis teórico de la productividad. En primer lugar, reconocer la dificultad de administrar la productividad del recurso humano habida cuenta de la cantidad de variables que afectan la misma en negocios industriales o manufactureros donde dicha medición es objetiva y directa (en función de insumos utilizados y la producción resultante directamente observable y relacionada).

De allí deriva la importancia de contemplar la influencia de factores externos al negocio en la productividad del mismo. Por ejemplo ante escenarios de aumento sostenido del costo salarial derivado de acuerdos colectivos de trabajo, la incidencia salarial aumentará seguramente en desproporción a la venta. Y los aumentos salariales de convenio son un factor externo que la empresa debe aplicar sin posibilidad de cambio. La primera solución para disminuir su impacto suele ser disminuir la nómina asignada a la unidad de negocio, aunque dicha decisión es de corto alcance porque hay un límite inferior de nómina en la tienda. A menor nómina, baja la calidad de la atención al cliente y también las ventas por pérdida de clientes no atendidos. Termina

siendo un círculo vicioso que acorta el campo de actuación para mantener la productividad. Con todo esto se pretende concluir que la medición de productividad del recurso humano es extremadamente sensible a influencias externas del negocio.

Otro punto a considerar es la validez de la habitual afirmación “reducir nómina aumenta productividad”. En términos nominales efectivamente aumentará, siempre y cuando el nivel de venta o producción se mantenga constante. Pero en términos de negocio, no es una buena decisión reducir para aumentar productividad, porque efectivamente en el corto plazo se verá una baja en la incidencia salarial y un aumento en la productividad por recurso humano, pero en el largo plazo la venta o producción misma se verá directamente afectada por la merma en la calidad de atención y en el nivel de cobertura de servicio, ambas cuestiones fundamentales en el proceso de venta.

Asimismo, vale considerar también la validez del supuesto que defiende lo siguiente: “aumento de venta es aumento de productividad.” Se señaló en anteriores apartados que las ventas y los servicios tienen aspectos estacionales que las aumentan y las disminuyen. Valga entonces esto como primera negación a dicho supuesto. Por otro lado, la productividad del recurso humano se aumenta genuinamente cuando se vende o produce más y mejor con la misma cantidad de personal y despojada dicha venta o producción de influencias externas estacionales o circunstancias particulares del escenario. Valga como ejemplo de esto último un inesperado aumento de ventas por el aumento de la visita de turistas con expectativa de compra derivada de una diferencia favorable de cambio monetario.

En la actualidad las relaciones laborales se encuentran fuertemente reguladas, tanto en lo que refiere a condiciones de trabajo como a la determinación de puestos de trabajo y sueldos categorizados. Los negocios de mano de obra intensiva por ejemplo, necesitan flexibilidad laboral no en negación al marco regulatorio sino porque las características del trabajo en ellos es distinta al resto de las actividades tradicionales. Existen algunas excepciones a la regla, en referencia a algunas actividades que cuentan con sus propios regímenes o condiciones de trabajo reguladas de manera particular, tales como las agrarias o trabajos eventuales o temporarios. La mano de obra intensiva, al ser el principal motor de dicho negocio debe brindar a la compañía contratante la posibilidad de administrar su mano de obra en función de las variabilidades de la venta y las circunstancias del negocio, teniendo la suficiente flexibilidad de contratación y

desvinculación de personal en función de la venta y el servicio, no en función del marco regulatorio legal. En resumen, administrar la productividad del recurso humano en estos negocios encuentra en las limitaciones legales y contractuales una dificultad para su aumento.

En el primer apartado sobre la productividad en términos teóricos, se citó a un autor que entiende la productividad como "la economía de los medios". Vale reflexionar si dicha definición es válida a los efectos del presente trabajo y si tiene aplicación a los negocios de mano de obra intensiva. Se entiende que la definición es válida porque a lo largo del trabajo se intentó demostrar la influencia de diversos aspectos en la administración de la productividad. Termina siendo la sinergia de la gestión eficiente y "productiva" de todos los recursos organizacionales el determinante de una buena administración de la productividad del recurso humano. Es decir, no puede analizarse por sí sola, de manera aislada, sin contemplar la productividad de los distintos recursos en juego. Por otro lado, la definición tiene plena aplicación al ámbito de los negocios de mano de obra intensiva; en ellos se analiza al detalle cada costo y cada gasto, ya que la asignación de dinero a la contraprestación de la mano de obra es tan significativa que todos los recursos deben analizarse detenidamente para relativizar su impacto en relación al ingreso de la venta o el servicio prestado.

Vale también señalar que el recurso humano empleado en estos negocios suele gestionarse como un recurso estático, cual número y cuya única incidencia es la salarial. Dichos negocios, en función del aumento de su productividad podrían rever la concepción del recurso humano como factor de productividad en sí mismo. En suma a las dificultades para analizarlo claramente y por todos los conceptos intervinientes, la persona tiene un nivel de productividad físico e intelectual determinado, merecedor de un análisis de perfil individual para identificar sus biorritmos, sus intereses, motivaciones, actitudes y comportamientos proyectados.

Ahora bien, corresponde reflexionar cuales podrían ser posibles soluciones a la medición de productividad del recurso humano en este tipo de negocios. La primera de ellas podría ser estudiar el trabajo de cada empleado en términos tayloristas, a los fines de identificar carencias o excesos en el servicio prestado que impacten en su productividad y en el ingreso derivado de la venta o de la prestación del servicio. Eliminados esos desvíos, se supone que su productividad podría aumentar. Otra

solución podría surgir al analizar los métodos de trabajo utilizados por la mano de obra; tal vez la mejora de la calidad de la atención o la eficacia en la prestación del servicio (analizando clientes atendidos versus clientes compradores) podría influir en el incremento de la productividad de cada empleado también. Una última posibilidad podría ser la contratación de mano de obra altamente calificada que "preasegure" un alto rendimiento derivado de su formación y experiencia. Aun en este escenario, el retorno de la inversión en altos salarios a personal altamente calificado no es seguro por la influencia de muchos factores ya enumerados en ese proceso. Y en suma a eso, se verá aumentada la incidencia salarial de sobremanera.

En consecuencia, los negocios de mano de obra intensiva se ven obligados a considerar fuertemente por estos tiempos la sustitución de recursos humanos por tecnología aplicada derivada de la cuarta revolución industrial. Si bien las aplicaciones tecnológicas impactaron en primera instancia en el sector industrial, surgiendo fábricas sin obreros por ejemplo, los beneficios de la tecnología aplicada en reemplazo del trabajador están llegando al plano comercial y a los negocios de mano de obra intensiva.

Ante este escenario de cambio drástico que pone en serio debate la presencia del ser humano en los procesos de trabajo, su productividad pasa a ser fuertemente cuestionada ante la productividad ofrecida por la tecnología aplicada. Más allá de eso y no en desmedro del debate acerca del futuro del trabajo, se evidencia la importancia que toma la administración de la productividad en tiempos de competencia tecnológica a nivel mundial.

Por las razones aquí descriptas, se evidenció la complejidad y el impacto en los negocios de mano de obra intensiva que conlleva la productividad del recurso humano.

Por último, destacar dos cuestiones que exceden el campo de análisis del presente trabajo pero que se las consideró importantes y posibles disparadores de futuras investigaciones. La primera de ellas, entender la productividad del recurso humano en el contexto de la cuarta revolución industrial. Al cambiar tan severamente el escenario, todas las teorías y aplicaciones tradicionales sobre la productividad deben ser resignificadas. En segundo lugar, valorar la importancia que tiene la productividad del recurso humano en una organización como componente de la productividad del país reflejado en el producto bruto interno. Lejos de ser un tema propio de las organizaciones

mercantiles, el debate sobre la productividad del recurso humano es un tema de interés nacional en cualquier país.

A modo de cierre del presente capítulo sobre el estado del arte del concepto actual del trabajo se observó que el mismo es extenso, complejo e interdisciplinario. Inclusive que el debate sobre el fin del mundo del trabajo comenzó mucho tiempo antes que la obra de Rifkin publicada en 1997. Por lo tanto, se podría suponer que continuará en el futuro.

En línea con esta idea, a continuación se analizaron las principales características de la cuarta revolución industrial, representando el futuro escenario en el cual se debatirá al trabajo. Luego de haber analizado la historia del trabajo y el estado del arte actual, estudiar su futuro inmediato permitió completar el continuo temporal.

9. Aportes generales de cada corriente

En el siguiente cuadro a modo de resumen se intentaron establecer los principales aportes a la historia del trabajo de cada autor analizado:

Tabla 2: Aportes generales de cada autor

Q	AUTOR	APORTE SIGNIFICATIVO
1	Rifkin	1) Eliminación del trabajo humano del sistema productivo 2) Sustitución del trabajador por máquinas con nuevas tecnologías que generan mayor productividad y menores costos
2	Santivañez	1) El sesgo dominante del nuevo mundo del trabajo es el cambio tecnológico
3	Passaniti	1) El trabajo es una obligación, una necesidad natural
4	Hopenhayn	1) El trabajo es parte de la esencia humana y condición social 2) El trabajo es un medio de realización personal y de socialización 3) Debate entre trabajo como factor productivo versus trabajo como medio de realización personal 4) Diferentes concepciones del trabajo según se aborde en países desarrollados o en países en vías de desarrollo (asociado a la pobreza, el desempleo, el rezago tecnológico)
5	Toffler	1) Nuevas tecnologías generadoras de nuevos trabajos

6	Prieto	1) Distribución de la nueva riqueza generada por las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo
7	Rotondaro	1) Impactos de la tercerización y la subcontratación
8	Fedrau / Balfe	1) Reestructuración de viejos trabajos y creación de nuevos trabajos ante los cambios tecnológicos
9	Saleh	1) Las nuevas tecnologías pueden ayudar o entorpecer a la calidad del trabajo, depende del management que las lleve adelante
10	Berger	1) Necesidad de reconversión de las competencias de los trabajadores para afrontar los cambios tecnológicos y no perder empleo
11	Sánchez	1) Convertir el avance tecnológico en crecimiento de empleo 2) Migración del desempleo tecnológico a otras actividades o sectores 3) El desarrollo tecnológico en el largo plazo es el mayor generador de riqueza y empleos
12	Valdovinos	1) Surgimiento de nuevos grupos sociales en el trabajo 2) Polarización entre trabajadores de base y trabajadores de elite
13	Delors	1) Convertir los avances tecnológicos en innovaciones generadoras de empleos
14	Friedmann	1) Maquinismo destruye oficios
14	Stiglitz / Sturzenegger	1) Importancia de la flexibilidad salarial para afrontar el desempleo tecnológico
15	Vialard	1) Generación de nuevos trabajos para los desocupados por las nuevas tecnologías
16	Laseter / Loaiza Keel / Krugman	1) Los trabajadores afectados por las nuevas tecnologías no son solamente los trabajadores de base o de poca calificación. Son también los profesionales, analistas. Los “white collar”
17	Ure	1) Reemplazo del trabajo calificado por máquinas
18	Michelacchi / López Salido	1) Tecnología neutrales versus tecnologías específicas en la aplicación al mundo del trabajo 2) Inversión en tecnología específica para no generar desempleo tecnológico, siempre y cuando haya reconversión de las competencias de los trabajadores
19	Mirvis / Sales / Hacket	1) Avances tecnológicos son un factor de cambio organizacional

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, también se resumió a través de un cuadro las grandes líneas de pensamiento intelectual que tratan el trabajo en general. El criterio elegido fue intentar

distinguirlos por línea antropológica o línea histórica. Sin embargo, se aclara que la mayoría de ellos relaciona ambos, entendiendo que la relación entre ambos conceptos es inevitable;

Tabla 3: Aportes de líneas antropológicas e históricas

	LINEA ANTROPOLOGICA	LINEA HISTORICA
	El trabajo es la esencia del hombre y característica permanente de su concepción. Es un medio de socialización y de realización personal. El trabajo es humano por definición, más allá de las distintas concepciones que se tengan sobre él.	El trabajo es un hecho histórico en el marco del capitalismo industrial y la primera revolución industrial. Es el estructurador social de las sociedades modernas. Es una categoría de explicación dominante de la sociedad. Una vez reemplazado el capitalismo y la concepción asalariada del trabajo por un nuevo modelo político y social, el trabajo dejaría de existir tal cual se lo concibe en la actualidad y las sociedades se estructurarían bajo otro concepto.
Q	AUTORES IDENTIFICADOS CON CADA LINEA	
	Meda	Rifkin
	Habermas	Offe
	Arendt	Gorz
	Neffa	Valdovinos
	Durkheim	Garza Toledo
	Weber	Pereira
	Antunes	Camdessus
	Calvez	

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 4 LA CUARTA REVOLUCION INDUSTRIAL

1. Introducción 2. Cuarta Revolución Industrial 3. Internet de las cosas 4. Los algoritmos y la inteligencia artificial 5. Cloud computing & big data analytics 6. Robótica e impresiones 3D 7. Aplicaciones de la cuarta revolución industrial

1. Introducción

Habiendo investigado el trabajo en términos históricos y su estado en la actualidad, en el presente capítulo se definió el contexto actual de la cuarta revolución industrial para avanzar luego a la investigación de campo y las posteriores conclusiones y sugerencias.

Yendo de lo general a lo específico, primero hubo un intento de definición sobre el concepto de cuarta revolución industrial (4RI de ahora en adelante) y luego sus principales pilares y componentes fundamentales aplicados al mundo del trabajo, tanto en conceptos como en algunos ejemplos de organizaciones que ya trabajan en este marco.

2. Cuarta Revolución Industrial

Según Bereciartua (2014) estamos ante una nueva etapa de la industrialización. Esta etapa tiene tres vectores de base que la sustentan, sobre los cuales se vuelve luego: la internet de las cosas, el big data analytics y la inteligencia artificial. Según él, "podemos pensar en una nueva, más inteligente, ambientalmente amigable y geográficamente distribuida etapa de industrialización de nuestras sociedades." (p.1)

El nombre fue acuñado en la feria tecnológica que tuvo lugar en Hannover Alemania, en Abril de 2012 según Barandiain (2012). Aunque varias empresas pioneras en esto también le han puesto un nombre a la cuestión: Siemens con su "Industria 4.0", IBM con su "Smarter Planet", Cisco con su "Internet of Everything" o General Electric con su "Internet Industrial.".

En estos tiempos de cuarta revolución industrial (4RI) los factores de cambio son la conectividad extrema y la inteligencia artificial aplicada a procesos productivos y/o de servicios. Usman Haque (2015) manifiesta que es una época en la cual los

dispositivos están en condiciones de "hablar entre sí", aunque advierte sobre algunos riesgos en relación a la privacidad:

> Quién define y de qué manera quien puede acceder a tu dispositivo, a tu información, y bajo qué circunstancias, es uno de los mayores desafíos para los consumidores y los negocios. (Haque, 2015, p.1)

Son cuestiones a tener en cuenta en el nuevo escenario ya que los dispositivos están en condiciones de conectarse e interactuar entre sí sin la necesidad de intervención humana. Según él, las consecuencias de la 4RI no son sólo productivas, sino también sociales y económicas. Otro autor que analiza las consecuencias de la 4RI es Wilson (2015) al establecer que los impactos psicológicos de estos cambios tecnológicos son muy importantes en las vidas de las personas. Y que la inteligencia humana tiene que reacomodarse entre medio de conceptos como la inteligencia artificial y el big data analytics. Para el autor, es muy probable que el individuo se adapte rápidamente a estos cambios cuando perciba que acelera el proceso de pensamiento y la toma de decisiones de manera conmensurable y eficiente. Y cuando entienda, fundamentalmente que la 4RI viene a ubicar las capacidades humanas en el centro de la escena y no a reemplazarlas. Porque lo que cambia en esencia es la relación entre el ser humano y los objetos. A partir de la 4RI, los objetos ofrecen a las personas facilidades y ventajas como nunca antes.

Justamente porque la 4RI cambia el paradigma tradicional de trazabilidad de un negocio; ahora existe un gran análisis de información (big data) proveniente de proveedores, clientes, productos, mercados y empresas que están todos interconectados (internet de las cosas) y que la empresa evalúa para luego producir en consecuencia. Porque de ahora en adelante los productos tendrán en su conformación la historia de su producción y toda la información necesaria para su uso y conexión. El resultado para Berger (2014) es una producción finamente ajustada a las necesidades de los consumidores en tiempo real. Es, en palabras de Skinner (2013), la idea de tener todos los dispositivos electrónicos conectados entre sí vía internet:

> Es el mundo de la instantánea adaptación y conectividad de todos los dispositivos, el mundo de la penetrante conectividad electrónica, de la conectividad ubicua que conecta todo. (Skinner, 2013, p.206)

Esta conexión ubicua también se denomina “M2M” o “machine to machine”, entendiendo que si bien hasta ahora las máquinas estaban conectadas entre sí, ahora pueden estar conectadas todas entre sí y operando de manera inteligente. La M2M también se ve afectada por el cambio en el protocolo de internet, llamado ahora IPV6. Con este cambio la disponibilidad de direcciones web pasó de 4.300 millones a 360 sextillones, dando así el paso necesario para la interconectividad propia de la internet de las cosas demostrando que gran parte de la evolución está ligada a la evolución de las máquinas, porque ahora existe la posibilidad de trabajo conjunto entre máquinas sin intervención humana, con bajos costos y altos retornos en productividad.

Evidentemente a lo largo de la historia las revoluciones industriales fueron transformadoras y permitieron a los países que las lideraron convertirse en potencias económicas. La relación entre una revolución industrial y la economía es observable a través del PBI (producto bruto interno). Es una constante histórica su consecuente crecimiento, por ejemplo en la actualidad de los 10 países más competitivos del mundo, en cinco de ellos el PBI industrial supera el 20% y la manufactura representa el 16% del PBI global y genera el 70% del comercio.

De manera breve y a modo de recuento histórico, en la primera revolución industrial el factor de cambio fue la mecanización, en la segunda revolución industrial la división del trabajo y la productividad, mientras que la tercera estuvo signada por el conocimiento. La diferencia entre la cuarta y las tres anteriores es que nunca la tecnología se presentó como un diferencial tan importante y en apariencia, sustitutiva por completo del ser humano en los procesos de trabajo. Hasta este momento las revoluciones fueron el cambio de un estado a otro, por ejemplo en la primera se pasó de la agricultura a la industria y la mecanización pero siempre el ser humano fue parte activo del cambio. El hombre allí incorporó a los procesos productivos y de trabajo al agua y al viento, impactando así en nuevas producciones dependientes de las máquinas de vapor y del carbón también.

Valga situar en términos temporales que la primera revolución industrial sucedió en 1750 aproximadamente, la segunda revolución en 1870 y la tercera a principios del siglo XXI. En lo referente a la segunda revolución industrial, según la CIDEAD (2012) tuvo como principales características la utilización de nuevas fuentes de energía tales como el petróleo y el uso industrial de la electricidad, el advenimiento de nuevas

industrias como la química y la alimentaria que compitieron por el liderazgo industrial a la establecida textil y en lo que a este trabajo respecta, fueron los tiempos en que el taylorismo tuvo su máxima expresión a través del estudio científico del trabajo y su consecuente división del mismo. En esta segunda revolución, el hombre incorporó a los procesos productivos el petróleo y la electricidad a modo de equivalentes de la primera con el agua y el viento. A partir de allí, surgen en las fábricas los motores eléctricos.

Desde ya que el análisis de las tres revoluciones industriales previas a la actual es objeto de estudio de una investigación en sí misma. En el presente trabajo, el foco estuvo puesto en la 4RI por lo que la observación a las anteriores tres es meramente referencial. Volviendo a la 4RI, existe cierto consenso en una serie de puntos que, como en las tres anteriores, son característicos de esta revolución. Según Dassault Systems (2014) el primero de ellos es "la nueva experiencia del consumidor" quien ya no es un sujeto pasivo del proceso sino que su relación con el producto y/o servicio retroalimenta al productor del mismo para mejorar y/o evolucionar el producto y/o servicio.

En segundo lugar, "la customización masiva" la cual reemplaza a la tradicional producción en masa taylorista permitiendo producir al mismo tiempo en masa y a pedido del cliente a través de su experiencia. La 4RI también permite realizar "negocios globales pero con adaptación local", hasta ahora los modelos multinacionales tenían su penetración en amplios territorios pero siempre con la impronta global. El modelo ahora se invierte porque tecnología mediante, los negocios pueden adaptarse a los requerimientos locales. La posibilidad del "control remoto" es otra de las características de la 4RI a través de la posibilidad de gestionar procesos productivos a distancia mediante conectividad extrema. Podemos considerar también el advenimiento de "objetos inteligentes", oferta que nunca antes hubo. Hacemos referencia aquí a dispositivos capaces de interpretar información, sugerir opciones e interconectarse con otros dispositivos para gestionar conjuntamente.

Los impactos de la 4RI no son sólo industriales o en el mundo del trabajo. Wahlster (2014) suma a la ya mencionada fuerza de trabajo con nuevas competencias, la posibilidad de contar con entornos productivos urbanos eficientes y ambientalmente correctos, la creación de ciclos de vida de productos más cortos, mercados volátiles y con mucha presión por la reducción de costos y un fuerte foco en la producción flexible o variable. Así como la segunda revolución industrial trajo consigo el uso industrial de

la electricidad, la 4RI promete el advenimiento en los ámbitos productivos de nuevas energías tales como la eólica, la solar y la geotérmica. Energías por definición limpias, renovables, y no contaminantes.

En lo referente a los procesos productivos en particular, Dassault Systems sugiere que las empresas deberán reconsiderar su manufactura en términos territoriales buscando los espacios más convenientes no en términos de costos sino en términos de tecnología disponible. En suma a eso, remarca que la regulación de los negocios y el compromiso con la sustentabilidad de los mismos en relación al medio ambiente son también características determinantes de esta nueva revolución. Cierran su informe inclusive proponiendo que la adaptación a la 4RI exige considerar cuatro lineamientos de trabajo: producción inteligente e interconectada, producción flexible, producción social y producción de alta calidad. Wahlster (2014) supone en la misma línea que para 2020 el 90% de los dispositivos y/o computadoras estarán interconectadas, operando de manera inteligente. Su trabajo está orientado hacia las fábricas inteligentes con especial foco en la industria alemana, quien es pionera junto a Estados Unidos en temas de la 4RI.

De hecho en su trabajo Wahlster, Jefe del Centro de Investigación alemán para la Inteligencia Artificial, explica que Alemania invertirá 500 millones de euros en los próximos 3 años para un programa nacional y 250 millones de euros para la investigación y el desarrollo de proyectos y economías relacionadas a la 4RI. El objetivo alemán según él es pasar de los actuales sistemas integrados a una evolución que lleve a la total internet de las cosas (IDC) pasando gradualmente por redes de sistemas integrados a sistemas cibernéticos integrados y luego a entornos inteligentes y digitales (ciudades inteligentes o smart cities).

En contraposición, menciona que Estados Unidos mantiene actualmente una estrategia de reindustrialización, en la cual transforman las capacidades obsoletas para generar nuevos negocios. En cambio Alemania construye la 4RI pensando en sus legados futuros, teniendo una nueva fuerza de trabajo e industrias especializadas. Así es como para Wahlster el desarrollo de la 4RI tiene dos exponentes muy fuertes y un tercero en discordia: Estados Unidos liderando la provisión de hardware y software para Internet pero sin liderazgo en industrias manufactureras, Alemania liderando por lo contrario en ámbitos industriales de vanguardia y en la provisión de software para

gestiones integrales, y China como tercero en discordia que lidera junto a Estados Unidos la producción de hardware de Internet, fundamentalmente por ser un gigantesco mercado para las industrias manufactureras.

Volviendo a las características de la 4RI, para Berger (2014) es cuestión de entender que de ahora en adelante todo estará digitalizado y todo lo industrial y productivo estará conectado formando una misma unidad. Vuelve a destacar la presencia de sistemas cibernéticos integrados que permitirán producciones altamente flexibles, controladas y mantenidas en tiempo real y a una distancia remota. Todos los puntos enumerados de Dassault Systems no son más que los impactos de la 4RI en las organizaciones y en los negocios en general. Seguramente las empresas deberán reconfigurarse para enfrentar nuevos modelos de negocios de competidores que entendieron y aplicaron al nuevo escenario.

3. Internet de las Cosas

> Conectará todas las cosas con todas las personas en una red mundial integrada. Personas, máquinas, recursos naturales, cadenas de producción, redes de logística, hábitos de consumo, flujos de reciclaje y cualquier otro aspecto de la vida económica y social estarán conectados mediante sensores y programas que enviarán constantemente cantidades de datos a cada nodo en cada momento y en tiempo real. Esos datos serán procesados mediante análisis avanzados y transformados por algoritmos predictivos que se programarán para aumentar la productividad y reducir casi a cero el costo marginal de producir y distribuir toda una gama de bienes y servicios. (Rifkin, 2014, p.24)

Asimismo, reconoce la autoría de la expresión IDC a Kevin Ashton, uno de los fundadores del Auto ID Center del MIT en 1995. Bonini (2013) sostiene que la IDC es la primera evolución real de Internet: “ya ha logrado que Internet sea sensorial (temperatura, presión, vibración, luz, humedad, estrés), lo que nos permite ser más proactivos y menos reactivos.” (p.3)

Y en suma a eso entiende que cambiará la forma en la que viven las personas, trayendo aparejado también la pérdida de la privacidad y el peligro de convertirnos en “autómatas sin personalidad.” Recordar que Rifkin estableció que la 4RI trae aparejado

un cambio de época, pasando de los tiempos de la privacidad a los tiempos de la transparencia.

Otro aporte interesante de la IDC es la posibilidad de integrar la naturaleza y sus formas con los entornos artificiales creados por los avances tecnológicos. Ejemplo de ello son los innumerables proyectos de "ciudades inteligentes" que intentan justamente integrar el entorno natural con el tecnológico en pos de una mejor calidad de vida para los ciudadanos. Históricamente, la tecnología avanzó sobre la naturaleza de manera perjudicial. Esta vez, parece lo contrario. Holtgrewe (2014) hace referencia a la "omnipresencia de la conectividad", utilizando este concepto para describir que la IDC permite conectar dispositivos móviles, tecnología de información y telecomunicaciones en general, posibilitando el acceso a todo tipo de contenidos y relaciones sociales desde cualquier lugar y situación. En suma a eso, menciona que todo producto tecnológico en la actualidad ofrece la posibilidad de actualizarse constantemente vía internet y relacionarse al mismo tiempo con otros dispositivos de manera permanente. Algunos autores como Mahbobi (2013) llaman a esta posibilidad de interconectar dispositivos de todo tipo (heladera, televisor, acondicionar y horno, solo por citar un ejemplo) "ubicuidad computacional".

> La IDC según Rifkin (2014) está compuesta por tres subcomponentes: la internet de las comunicaciones, la internet de la energía y la internet de la logística. Según él, "sin comunicación no podemos gestionar la actividad económica, sin energía no podemos generar información y sin logística no podemos trasladar la actividad económica por la cadena de valor." (Rifkin, 2014, p.28)

Vale rescatar el impacto de la IDC en la productividad, tema central de la 4RI y del debate sobre el concepto actual de trabajo. Según Rifkin el nivel óptimo de productividad surge cuando el costo de producir una unidad adicional se aproxima a cero. Es decir, cada vez que se introduzcan nuevas tecnologías se reducirán costos en general hasta el punto en el cual se alcance esa productividad óptima. En ese punto el costo marginal es cercano a cero por ende los postulados del intercambio de mercado capitalista se esfuman para dar paso a un intercambio colaborativo y casi gratuito.

Lo sorprendente de la IDC es el nivel inconmensurable de conectividad. Todo está conectado y de manera inteligente. Los impactos son significativos, según este mismo autor los tiempos de la privacidad se terminan, dando paso a los tiempos de la

transparencia y la colaboración desinteresada. En suma a lo mencionado, los alcances de la IDC y la conectividad impactan en todos los ámbitos por lo que es difícil permanecer ajeno o fuera de dichos avances, habida cuenta que aquellos que sí utilizan la IDC ya presentan aumentos considerables en la productividad y en sus operaciones en general. Marcan algunos especialistas que hasta ahora la conectividad siempre tuvo foco en lo individual o a lo sumo entre grupos como las empresas. Este paradigma cambia por completo porque ahora todo estará interconectado: piezas de máquinas, máquinas entre sí, sistemas, trabajadores, empresas y mercados.

Los productos en general también son impactados por la IDC. Según Gordon Hui (2014) los productos generados a partir de la 4RI no cuentan más con una finalización de producción. Lejos de eso, la posibilidad de actualizarlos, añadirles nuevas facilidades e inclusive transformarlos es una de las nuevas principales características. Y en lo referente a los modelos de negocios, esta "continuidad productiva" una vez el producto en manos del cliente permite a través de la conectividad estudiar los comportamientos de los consumidores de manera directa. El mismo autor remarca que la IDC permite responder a las emergencias de los productos en tiempo real y a través del estudio analítico (big data) de los datos intercambiados con el cliente, actualizarlos predictivamente. Wahlster (2014) en relación a los productos menciona que serán al mismo tiempo tres cosas: agentes de información sobre ellos mismos, agentes de transformación del medio ambiente y agentes de observación de su propio desempeño y relación con otros productos que decida el usuario interconectar.

Otro ejemplo de la IDC es la no lejana posibilidad de virar desde los "smart shops" a las "smart factories". Es decir, en la actualidad las personas pueden adquirir productos en cualquier retailer de manera online. Según Wahlster (2014), la IDC tendrá una ramificación hacia la "Internet de los Servicios" en la cual las personas podrán conectarse directamente con las fábricas para ordenar su producto customizado. En un apartado del presente capítulo se hizo mención a la cuestión "mobile", que según Skinner (2013) ha sido durante ese año motivo de debate constante pero que en realidad la verdadera revolución es la de la IDC. Según él y en línea con el vector de los servicios mencionado por Wahlster, hay una cantidad exponencial de indicadores que dan sustento a la 4RI que estamos atravesando: el volumen de tráfico de internet duplicado cada 18 meses y 17 billones de dispositivos conectados actualmente a internet con un proyectado de 50 billones para 2020.

4. Los algoritmos y la inteligencia artificial

Históricamente la tecnología busca facilitar o mejorar los más diversos aspectos de la vida humana. Sin importar el ámbito o disciplina en particular, siempre la tecnología ofreció una innovación para progreso de la actividad humana determinada.

La 4RI trajo el concepto de "smart" o "inteligente". Todos nuestros dispositivos electrónicos son "smart". Detrás de este concepto opera uno de los principales conceptos de la nueva revolución, con impactos futuros inconmensurables no sólo en el mundo del trabajo sino en la vida en general: los algoritmos. Su definición es la siguiente,

> Un algoritmo es una secuencia ordenada de instrucciones, pasos o procesos que llevan a la solución de un determinado problema. Los hay tan sencillos y cotidianos como seguir la receta del médico, abrir una puerta, lavarse las manos, e; hasta los que conducen a la solución de problemas muy complejos. (Eduteka, 2009, p.21)

La inteligencia era hasta estos tiempos una competencia netamente humana. Esa capacidad de penetrar la apariencia de las cosas, de discernir racionalmente y relacionarnos con la naturaleza y con todo lo percibido por los sentidos. La inteligencia es el uso racional y operativo del pensamiento. Sin embargo la 4RI trata la inteligencia artificial y dota de inteligencia a objetos inhumanos. Valgan estas aclaraciones previas para señalar la diferencia entre la inteligencia humana recién definida y aquello que la 4RI entiende por inteligencia: la capacidad de dispositivos tecnológicos para evolucionar su operación en base a algoritmos.

Agrawal y Goldfarb (2019) entienden que hay una visión general en la cual la inteligencia artificial ofrece la automatización total de los procesos. Sin embargo, su investigación aporta que la predicción que ofrece la inteligencia artificial puede servir para mejorar la toma de decisiones de los trabajadores y en consecuencia, la productividad del trabajo. Para estos investigadores, la inteligencia artificial sólo reemplazará por completo aquellas tareas que impliquen predicciones porque lo irreemplazable será el juicio crítico de una persona. En resumen, el impacto de la inteligencia artificial en los trabajos resulta ambiguo.

Existen dos tipos de datos ofrecidos por los dispositivos smart, los primarios que indican disponibilidades, funciones básicas y los datos llamados "metadatos" que indican relaciones con otros dispositivos, registros de uso y estadísticas. Los metadatos, con base algorítmica, ofrecen la posibilidad de autoregulación. Es decir, los algoritmos permiten la autoregulación de los dispositivos a partir de su inteligencia, su capacidad de aprendizaje y su registro histórico de toma de decisiones. Todo lo mencionado con un simple detalle: sin intervención humana directa.

Eugeny Morozov en un artículo de opinión en el diario "The Observer", menciona que con el marco de la 4RI estamos asistiendo a una "revolución algorítmica".

> Si casi todo el comportamiento humano está capturado, analizado y comparado con estándares definidos, ¿por qué seguir atándonos a regulaciones teóricas cuando todo puede ser basado en evidencias y orientado a resultados? (Morozov, 2014, p.3)

Los sistemas actuales están en condiciones mantener una norma estandarizada como parámetro de comportamiento, pero el algoritmo le permite al sistema encontrar a partir de los metadatos una nueva norma superadora. El algoritmo para Morozov (2014) permite al sistema estabilidad porque constantemente aprende del metadato, adaptándose constantemente al nuevo escenario. Aun así, según un artículo de Frick (2015) la gente si bien confía en los algoritmos tiene la tendencia a dejarlos de lado ante el mínimo error de cálculo final, volviendo a confiar en los cálculos individuales que pudiera realizar el hombre por su cuenta.

Un ejemplo de aplicación algorítmica es la empresa UPS, que delega en un algoritmo la determinación de los recorridos de todos sus conductores en Estados Unidos.

> Un algoritmo le hará ahorrar 400 millones de dólares a UPS eligiendo él la ruta para sus conductores. Actualmente, con menos del 50% de las rutas gestionadas por Orion, se ha conseguido ahorrar una media de entre 11 y 14 kilómetros de recorrido por conductor. En UPS llevan ya 10 años trabajando y entrenando a un algoritmo al que han llamado Orion y que es el gran pilar del futuro de la compañía. (Xataka, 2015, p.1)

El artículo de Morozov no es específico de la 4RI ni de sus aplicaciones al mundo del trabajo. Su trabajo llama a la reflexión sobre la muerte de la política tradicional a manos de la revolución algorítmica y sus basamentos de evidencias y resultados. Pasar de una regulación social basada en la política a una regulación social basada en algoritmos y demás postulados propios de la 4RI. Según Morozov (2014), "las computadores trabajando en tiempo real, combinadas con tecnologías de la comunicación oblicuas van a transformar la idea de estado." (p.11) La reflexión final del autor es que el estado de bienestar debe evolucionar hacia un estado basado en algoritmos.

Tim Laseter (2014) en contraposición a Morozov sostiene que hay una tendencia errónea a confundir la ciencia con la matemática en una reducción simplista con el objetivo de cuantificar todo en las empresas. Enfatiza en su planteo que "el futuro no puede ser creado simplemente examinando el pasado, aun cuando el gran poder de las computadoras a través del big data analytics lo permite." (p.4) Lo evidente y lo resultadista de los algoritmos de Morozov se contraponen con la visión de creencias y expectativas de Laseter y su planteo sobre el nuevo perfil que deben asumir los managers ante la 4RI.

> Big data permitirá a los managers testear más hipótesis, pero al mismo tiempo no les permitirá a los managers crear modelos de negocios innovadores, especialmente modelos que busquen al mismo tiempo objetivos comerciales y sociales. (Laseter, 2014, p.5)

A modo de cierre, otros autores han identificado razones por las cuales aún la inteligencia artificial aun no forma parte integralmente de la gestión de recursos humanos. Tambe, Capell & Yacubovich (2019) piensan que eso se debió a la complejidad del sector, los desafíos de información que tiene cada sector del área, restricciones legales y por último, las reacciones de los empleados ante la aplicación de inteligencia artificial.

> "Investigaciones recientes muestran que los algoritmos tienen mejores desempeños que los juicios de las personas cuando se trata de tareas repetitivas como filtrar currículums de candidatos. Pero si los algoritmos tomaran la decisión de contratar y los supervisores no tuvieran decisión en el proceso,

¿estarían ellos tan comprometidos con los nuevos empleados como si ellos hubieran tomado la decisión?" (Tambe, Capell & Yacubovich, 2019, p.35)

5. Cloud computing & big data analytics

Holtgrewe (2014) definió al cloud computing (CC) como la capacidad de almacenar información digital y procesarla al mismo tiempo independientemente de la localización y la propiedad de los medios físicos a utilizar. Actualmente el medio de almacenaje más utilizado similar al CC es el pen drive. Esta figura tiende a desaparecer ante el CC que permite acceder desde cualquier locación física a nuestros archivos contando sólo con conectividad y un dispositivo.

El impacto del CC en el ordenamiento físico del trabajo puede tender a un cambio radical. Al no tener necesidad de estar los empleados físicamente presentes en un puesto de trabajo, el acceso conectividad mediante a una plataforma virtual del estilo de un CC puede transformar las oficinas, los espacios y los tiempos de trabajo conocidos hasta el momento. Todas las herramientas de trabajo estuvieron siempre presentes en una sola computadora. Ahora el CC ofrece la posibilidad de migrar tanto las herramientas de trabajo como toda la información a una plataforma virtual y trabajar allí de manera online. En otras palabras, podría hablarse de un cambio del mundo offline al mundo online.

Una preocupación asociada al CC es la "ciberseguridad" mencionada anteriormente ya que el CC es quien deberá asegurar una fuerte protección a la manufactura basada en principios de la 4RI. Y teniendo en cuenta que según Mahbobi (2013) el 67% de los estadounidenses usuarios de internet manejan su propio servicio de CC, la seguridad y privacidad es un tema a considerar. Pye (2014) en suma a lo mencionado habla de "cibercrímenes". Para él, al estar todo conectado entre sí la información a disposición es sensible a ataques de todo tipo. Y en el futuro cercano la seguridad en las transacciones será una de las principales preocupaciones de los profesionales de la seguridad informática. Sin embargo la preocupación por la seguridad no termina allí, Saint (2015) menciona que la preocupación por la seguridad de la información ha llegado al ámbito legal ya que las empresas globales, BDA y CC mediante, manejan caudales de información imposibles de gestionar y que circulan de manera indiscriminada. Por ende, en los foros habituales de IDC se trabaja fuertemente en posibles nuevos marcos legales para estos temas.

Tal vez el aporte más revelador al respecto fue realizado por Schmidt y Cohen (2014) en su libro "The new digital age", en el marco de un análisis de expertos sobre el futuro de la tecnología, la 4RI o la IDC. Allí ambos, líderes de Google, plantean que la contraparte a tal libertad de información, accesibilidad y conectividad entre personas y máquinas es la intención actual de los países de empezar a restringir el uso de Internet dentro de sus fronteras, ya sea limitando el uso o restringiendo el acceso a determinadas ubicaciones y/o contenidos. Y no lo plantean como algo negativo, sino como algo necesario. Lo que buscan específicamente los países es la regulación del sistema de Internet y de su uso. Y para ello comentan que hay dos posibilidades: la inversión en infraestructura para soportar redes y la restricción a determinados contenidos que se regulan a través de los mismos buscadores, sin siquiera que los usuarios sepan que existe esa restricción. Su libro abunda en ejemplos y sólo por citar alguno, Alemania restringió el acceso de su población a contenidos que legitimen el Holocausto. Y lo han hecho a través del control de los buscadores, sin participación ni consenso de los usuarios alemanes. Valga entonces la cita a este libro por la importancia de quienes lo escribieron y porque evidentemente tanta libertad tiene su contraparte en la intención de algunos países de regular el uso y el acceso.

Derivado de ello aunque no considerado un componente de la 4RI, vale mencionar a la cuestión "mobile" porque indirectamente se relaciona con el CC. Se hace referencia aquí fundamentalmente a los dispositivos móviles cuyo principal referente es el teléfono móvil o celular. Es estadística en una serie de países con avance tecnológico que se registran más celulares que personas y según algunos reportes para fines de 2018, habría en uso efectivo más de un billón de smartphones. De hecho se estima que en 2009, la cantidad de dispositivos conectados a Internet superó la población mundial. Sólo a modo ilustrativo, compartimos datos brindados por Bonini (2013) quien fijó que en 2003 la población contaba con seis mil millones de personas, con quinientos millones de dispositivos conectados y con ochocientos millones de dispositivos conectados por persona. Mientras que en 2015, contamos con siete mil millones de personas, veinticinco mil millones de dispositivos conectados y con tres mil millones de dispositivos conectados por persona.

Holtgrewe (2014) definió también al big data analytics (BDA) con similar precisión. Según ella, el BDA es la combinación de información con otras fuentes y análisis ya realizados que permiten identificar patrones de comportamiento mediante la

combinación de estadísticas, análisis y algoritmos que brindan como resultado combinaciones predictivas sobre comportamientos de personas, sistemas y máquinas. Es en otras palabras, la posibilidad de analizar grandes cantidades de datos en tiempo real con el CC. Se estima que la cantidad de datos e información que produce una empresa se duplique cada dos años, por tal motivo en varios artículos se menciona que una preocupación de cara a este nuevo escenario de 4RI es la protección de datos y la *"ciberseguridad".*

El BDA debe traer simplicidad y lógica del gran caudal de datos e información disponibles. Fundamentalmente porque el acceso a la información puede darse en cualquier parte y según Mahbobi (2014) del 100% de información disponible de manera virtual, el 90% corresponde a lo generado en los últimos dos años. En esa misma línea de proyección de datos Bonini (2013) cita a Eric Schmidt, presidente administrativo de Google quien declaró lo siguiente "cada 48 horas generamos tantos datos en la nube, como los que ha generado la humanidad desde el inicio de la civilización hasta el año 2003." (p.2)

Satel (2014) definió que el CC es la tecnología más disruptiva que jamás se haya creado. Haciendo especial referencia a su carácter "ubicuo", no duda que su uso masivo cambiará la vida no sólo de los negocios sino también de las personas. Menciona que sus principales ventajas son su simple acceso a través de una conexión de internet y su condición de "ecosistema abierto" en la cual una amplia gama de aplicaciones o programas pueden interactuar sin inconvenientes.

En lo referente a la aplicación en los negocios, Murli Buluswar (2014) establece que tomar decisiones a partir del big data analytics es el último paso evolutivo del proceso decisorio. Tener a disposición máquinas que aprenden y reconocen patrones de comportamiento de todo tipo es una herramienta propia de la 4RI que no puede obviarse en el proceso de toma de decisiones. Plantea Buluswar en su artículo que el verdadero desafío es "cómo trasladar el potencial del big data analytics a la realidad de los negocios" (p.2) Para ello analiza el caso de la aseguradora AIG, quien ha creado un área llamada "science team" donde nuclea economistas, psicólogos, ingenieros y expertos en gestión del cambio por un lado, con científicos, matemáticos y estadistas por el otro. Según el autor, "el enfoque multidisciplinario busca generar innovadoras observaciones

del comportamiento humano dentro del ámbito de los negocios a partir de las ventajas del big data analytics.” (p.3)

Parece que inclusive el BDA ya tiene un destino de cambio cuando recién está dando sus primeros pasos dentro del contexto de la 4RI. Según Saint (2015) es probable que los análisis de información del BDA se distribuyan en distintas latitudes dando paso así a una descentralización aun mayor de los negocios. Según su artículo, en breve habrá mayor infraestructura de soporte al BDA por lo que las preocupaciones dejarán de ser las bases de datos y la infraestructura para focalizarse de lleno en los análisis de información.

Lo importante a considerar es que el BDA es quien toma el input de la IDC en lo referente a información en caudales inconmensurables. Hasta ahora no se contaba con dispositivos conectados entre sí y de manera inteligente, por lo que con tal avance una de las consecuencias es la generación continua de información. Esa información al mismo tiempo debe ser gestionada de manera distinta a las tradicionales, por lo que ahí surge el BDA para dar respuesta al problema de la cantidad y de la gestión de la información. Y el siguiente paso del BDA es la presencia activa de algoritmos e inteligencia artificial para dar forma a la información generada.

Esta nueva “cadena de valor” tiene su impacto en la gestión de recursos humanos. Harikesh Nair (2014) en su artículo “Human Resources Big Data Moment”, comenta que a partir del big data analytics las empresas ahora pueden controlar, medir y evaluar a sus empleados con una precisión nunca vista. Se puede medir el esfuerzo y la productividad y en consecuencia remunerar mejor. Según él, “ahora se puede evaluar cuantitativamente la productividad de cualquier empleado” (p.2) Este autor también menciona la importancia de tener un “Science team” dando como ejemplo a Google. Su aporte final es la afirmación de tener en el big data analytics un potencial enorme para modificar el estudio del trabajo conocido hasta el momento.

6. Robótica e impresiones 3D

Un buen ejemplo para introducir a la robótica y sus aplicaciones al trabajo son los nuevos anteojos tecnológicos los cuales cuentan en sí con software aplicado a la situación en particular que el usuario quiera desarrollar. Por ejemplo, ante situaciones de capacitación sobre máquinas, ya existen softwares que activados en estos anteojos

identifican la máquina, las herramientas y la acción del usuario para indicarle a cada paso las actividades a realizar. BMW ya opera en sus talleres mecánicos con este tipo de anteojos tal como puede verse en el documental “BMW y sus anteojos de realidad aumentada”.

Otro ejemplo y más cercano, tiene lugar en el Hospital Italiano de la República Argentina. Allí relata Ingrassia (2014) que está en actividad “Da Vinci” un robot cirujano que es el instrumento quirúrgico más avanzado del mundo:

> Reproduce de manera intuitiva, con sus cuatro brazos robóticos, los movimientos que realiza el cirujano desde la consola, dando al mismo una visión del campo operatorio amplificada hasta diez veces, en forma tridimensional y de alta definición. (Ingrassia, 2014, p.2)

Y como si esto fuera poco, los robots buscan ser cada vez más humanos, contando por ejemplo con músculos artificiales que emulan el funcionamiento de las estructuras biológicas. La Universidad de Illinois trabaja en la creación de “biorobots”, fieles exponentes de la 4RI: fueron impresos vía 3D, su tamaño no excede el milímetro, su energía proviene de células de corazón humano (nunca se detienen y su ritmo es constante) y de células de músculo humano controladas por pulsos electromagnéticos, simulando la combinación de tendón y tejido muscular presente en el cuerpo humano.

Puede debatirse si los robots reemplazarán por completo a los humanos en el proceso productivo, lo que ya es un hecho es que los robots forman parte de la maquinaria industrial. Según Berger (2014) en Alemania por cada mil empleados industriales hay 273 robots y con tendencia en aumento. La otra punta del dato por escasez la da Portugal, quien cuenta con 35 robots cada mil empleados. Para Berger, con el paso del tiempo los robots se harán cada vez más inteligentes, pudiendo interactuar entre ellos y adaptarse a las circunstancias de la producción pero nunca reemplazando por completo al trabajador sino trabajando a su par.

Los robots en complemento de un trabajador, requieren un fuerte control para no generar accidentes o intervenciones indeseadas que pongan en riesgo al ser humano. Según Miller (2014) la clave está en la nueva generación de robots, “por lo general trabajan en jaulas, la próxima generación tendrá mucha más autonomía y libertad para

moverse por su cuenta. Para alcanzar esa meta con seguridad, los robots deben tener ojos y sentido del tacto, además de la inteligencia para usar esos sentidos." (p.1)

Parte de este avance en la robótica tiene también motivo en avances propios de la 4RI, los sensores que harían posible tales autonomías robóticas han bajado su costo, en suma a los algoritmos y la inteligencia artificial que, aplicada al robot, podrían evolucionar su rol en la producción.

En lo relativo a las impresiones 3D, se presenta como el avance más visible o por lo menos conocido hasta el momento por el común de las personas. En pocas palabras, se deja de imprimir sobre hoja para imprimir directamente los objetos que se hayan diseñado en la PC. Es la transformación de los bits en átomos. Los alcances del avance ya son experimentados en ámbitos que exceden lo productivo, por ejemplo la biotecnología está investigando la impresión en 3D de distintas partes del cuerpo.

De todas maneras, respondiendo a la lógica de obsolescencia programada y cada vez más temporalmente corta que rige estas cuestiones, ya se está pensando en la próxima evolución de las impresiones 3D cuando ni siquiera han llegado a su pico productivo. El próximo desafío parece ser la variabilidad de escala en las impresiones, es decir, viabilizar las impresiones de objetos tales como un auto al mismo tiempo que se pueda imprimir una caja de fósforos.

7. Aplicaciones de la cuarta revolución industrial

En el presente apartado se enumeraron una serie de aplicaciones de la 4RI que fueron relevadas en diversos trabajos de investigación y artículos especializados, a modo de ejemplo sobre los alcances prácticos de esta revolución.

> En 2031 los robots serán más inteligentes que nosotros, los coches serán pilotados automáticamente, en 2011 los robots cuidarán nuestros jardines, y el año que viene el ordenador ya procesará más rápidamente que una persona. Para 2051 comunicaciones telepáticas generalizadas y la transferencia de la información contenida en un cerebro humano a una máquina. (Martínez, 2014, p. 2)

Varios de los pronósticos mencionados se relacionan con el mundo del trabajo. Sin embargo, una publicación de Oxford Economics titulada "Tendencias de la fuerza

de trabajo para 2020" menciona que una de las principales preocupaciones en el mundo del trabajo es la falta de competencias de los empleados en el uso de las nuevas tecnologías. Un 51% de los ejecutivos consultados en esta publicación, declaró que los empleados con esas competencias son los más difíciles de conseguir y retener. Otra publicación con similares comentarios es "People@work/2020" de AHRI, donde señalan que las competencias de los empleados para enfrentar los adelantos tecnológicos y las nuevas formas de comunicación, definirán el trabajo futuro de la gente.

Distintos países interpretan de distinta manera las aplicaciones de la 4RI. A lo largo del presente capítulo se mencionaron experiencias alemanas y estadounidenses. Dan Breznitz (2014) escribió un artículo sobre los distintos usos que cada uno de estos países hace de las aplicaciones de la 4RI. Crítico del uso norteamericano, defiende lo alemán porque adapta las innovaciones tecnológicas a las industrias, expandiendo las mismas a lo largo de todos los negocios. No buscan crear nuevas industrias, sino innovar en las existentes. En cambio Estados Unidos según el autor concentra el avance tecnológico en las industrias de alta tecnología.

Su crítica no termina allí sino que avanza sobre el ámbito laboral. Según Breznitz, Estados Unidos tiene que aprender que la innovación no es tener cada vez más servicios por Internet, sino (al estilo alemán) generar productividad y empleo en vez de sustitución de trabajadores por tecnología. Y sustento de ello es que la Unión Europea invertirá 2800 millones de euros en la robótica para uso civil, 700 millones serán aportados por la Comisión Europea y 2100 millones por una comisión de empresas europeas.

Según Climent (2014) en Europa planifican estar completamente automatizados y conectados para el 2020 en términos manufactureros. En el artículo habla de "fábricas inteligentes" y menciona el caso Siemens como paradigmático ya que se ha propuesto para esa misma fecha alcanzar la total automatización y conectividad para dar respuesta la flexibilidad de la demanda mencionada en el primer apartado del presente capítulo, como una de las características de la 4RI. Para Siemens, alcanzar estos objetivos de "industria 4.0" requirió un cambio por completo de su estructura organizacional. Pasó de cuatro unidades de negocio a diez, en línea nuevamente con el objetivo de dar respuesta a una demanda extremadamente flexible. Este ejemplo es también respaldo de

lo relevado en el estado del arte sobre el trabajo en la actualidad, donde se mencionaron autores que entienden la tecnología aplicada al trabajo como una herramienta de cambio organizacional.

No muchos autores aún han analizado el impacto de la 4RI en el management, por tal motivo pareció adecuado compartir lo establecido por Mahbobi (2013) al respecto. Según el, los principales desafíos son afrontar la diversidad, tanto de los mercados como de las compañías, como de las nuevas redes sociales de interacción que sin dudas exigen al management incorporar la diversidad como factor clave de la gestión. En términos de personas, el management debe lidiar con la falta de personas con las nuevas competencias exigidas por la 4RI y ampliando aún más la brecha demográfica ya existente entre jóvenes y ancianos. Mahbobi también remarca la gestión de altos caudales de información, el manejo de las nóminas según las necesidades, las estrategias de reposicionamiento y continua innovación así como obviamente el constante cambio tecnológico sin olvidar nuevamente la interacción social constante entre proveedores, empleados y clientes.

Aquí lo importante de remarcar es el fin de la separación estructural entre procesos de negocio y procesos administrativos, ya que la inconmensurable información disponible hace que todos los procesos se alineen en uno solo de inicio a fin, donde justamente el inicio incluye a los proveedores y el fin al cliente final.

La 4RI también ha creado un movimiento de personas que se autoproclaman “makers”. Un estilo de vida de personas que haciendo un uso efectivo de la tecnología crean herramientas, materiales, software o lo que sea cuyo límite solo está en sus imaginaciones. Es decir, tal acceso ilimitado a la tecnología da la posibilidad de crear desde un ámbito familiar o casero, sin depender de los avances fabriles u organizacionales. Así es como pueden verse personas que han fabricado prótesis para su propio uso, o guitarras personalizadas. Más allá de los ejemplos, valga el ejemplo de los “makers” como un nuevo fenómeno propio de la 4RI.

Y esta comunidad de hacedores también tiene su correlato en el mundo empresario de Silicon Valley. Comenta Saint en su artículo que Microsoft está trabajando en la construcción de 19 centros globales de información donde pueden caber dos aviones jumbo dentro y Google no frena tampoco su avance en la 4RI:

> En los últimos 15 años, Google está construyendo la infraestructura de cloud computing más rápida y potente del mundo para gestionar un BDA para que todo tipo de empresas aprovechen las ventajas de la IDC. (Saint, 2015, p.74)

De hecho, Google, Apple, Intel y Samsung ya han presentado proyectos para llevar la 4RI al ámbito hogareño. Apple ya tiene su aplicación llamada "HomeKit" que busca la automatización total de una casa, a partir de la interconexión de todos los dispositivos y electrodomésticos, manejados por el usuario obviamente a distancia. La empresa Intel tiene el proyecto "Smart Computing Islands", cuyo objetivo es que dentro de la casa el sistema pueda identificar desvíos tales como la caída de una persona, un aumento significativo de temperaturas o fallas estructurales, disparando automáticamente la solución o el aviso correspondiente. Apple por su parte ya presentó un nuevo sistema operativo llamado "IOS8" que apunta a la gestión de casas inteligentes. Y volviendo a Google, estima invertir mil millones de dólares en satélites para llevar internet a cualquier punto del planeta.

Es evidente que las aplicaciones exceden el ámbito laboral, objeto de estudio del presente trabajo. Otro ejemplo más es IBM con su computadora "Watson", que busca procesar trillones de combinaciones de ingredientes alimenticios y poder en consecuencia proponer nuevas receta gastronómicas.

> Según Salas y he aquí lo importante del proyecto "Watson" es su íntima relación con los algoritmos y la inteligencia artificial anteriormente analizadas: lo más complejo fue desarrollar los algoritmos que señalan los pasos a seguir para desarrollar ideas creativas: entender cuál es el problema a resolver, acumular conocimiento para afrontarlo, comenzar a sugerir ideas y seleccionar las que funcionen mejor a todos los niveles. (Salas, 2014, p.1)

Otro sector impactado por la 4RI por sus nuevas aplicaciones es el marítimo. La Comisión Europea está trabajando en un proyecto llamado "MUNIN" que significa "Navegación Marítima No Tripulada a través de Redes de Inteligencia". Sería el fin de los capitanes de barcos ya que nuevamente, el artículo de Bellucci (2014) que relata el proyecto, vuelve a mencionar el ahorro en los costos: 30% por el manejo remoto de los barcos.

Todos los ejemplos citados son sólo algunas de las aplicaciones de la 4RI a distintos ámbitos de la acción humana. Pareciera que nada quedará exento de su acción y sus modificaciones. Los negocios tampoco son la excepción, en noviembre de 2014 una empresa china de comercio online llamada “Alibaba”, con motivo del festejo del día del soltero vendió en una sola hora más de 2.000 millones de dólares. Según la misma empresa, ese monto se alcanzó en una hora y doce minutos, siendo el 70% de las compras realizadas a través de dispositivos móviles. Un año atrás, la misma empresa había vendido en todo ese día 5.800 millones de dólares en todo el día. Y en todo Estados Unidos, en una sola jornada especial de “Black Friday” se vendieron 3.700 millones de dólares.

CAPITULO 5 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. Introducción 2. Evolución histórica del área de recursos humanos 3. Perfil actual del administrador del área de recursos humanos 4. Compensaciones 5. Capacitación 6. Selección 7. Evaluación de performance 8. Control de gestión en recursos humanos 9. El debate sobre la empleabilidad

1. Introducción

Haber estudiado el trabajo desde sus hitos históricos en primer lugar, abordando luego el estado actual del concepto y por último la explicación en detalle de la cuarta revolución industrial, tuvieron como objetivo desarrollar en profundidad el marco teórico para poder establecer a partir del estudio de campo los cambios en la naturaleza del trabajo y si el perfil del administrador del área de recursos humanos debe modificarse o permanecer igual a pesar de las nuevas definiciones del trabajo.

En el presente capítulo se desarrollaron los principales conceptos asociados al área de recursos humanos. Desde sus funciones principales como área estratégica para el negocio y su evolución histórica hasta el detalle de las principales divisiones que componen una gestión estratégica e integral de recursos humanos. El objetivo del capítulo es establecer cada uno de los temas y conceptos que luego serán retomados en las sugerencias sobre futuras estrategias para el área de recursos humanos, ubicadas dentro de las conclusiones del presente trabajo.

2. Evolución histórica del área de recursos humanos

Los capítulos 3 y 4 describieron la evolución histórica del significado del trabajo para comprender como ha sedimentado su transformación en la percepción humana, identificando todos los sentidos atribuidos al mismo. La administración de recursos humanos también tiene su historia. Y en pos de evidenciar el hilo conductor a lo largo de toda la investigación es que este introductorio apartado describe la evolución histórica de la función de recursos humanos.

Vale a modo de nexo histórico, rescatar las dos grandes líneas de entendimiento del trabajo. En primer lugar, la mirada antropológica del trabajo que entiende el mismo

como esencia del hombre. En consecuencia, hubo trabajo desde el momento de la historia en que el hombre luchó por su supervivencia hasta el presente donde busca perfeccionarlo según los desafíos del mundo actual. En segundo lugar, la mirada histórica que considera al trabajo un hecho histórico relacionado al capitalismo industrial de la primera revolución y que lleva a pensar que mientras este sistema prevalezca, el trabajo seguirá siendo un estructurador social de relevancia.

La mirada antropológica invitaría a pensar que la administración del trabajo, ya sea de manera individual o colectiva, existe desde ese inicio de los tiempos aunque sin área de recursos humanos. En otras palabras, entender que el trabajo se organiza de manera previa a la creación formal de un área de recursos humanos.

Resulta más lógico describir la evolución histórica del área de recursos humanos asociando la mirada histórica del trabajo. Esta línea de pensamiento entiende el trabajo como un hecho histórico relacionado al capitalismo industrial de la primera revolución y también lleva a pensar que mientras este sistema prevalezca, el trabajo seguirá siendo un estructurador social de relevancia.

Por esto es que más allá de interpretaciones antropológicas en torno a la relación del hombre con el trabajo, el análisis histórico del área de recursos humanos nos remonta a las primeras décadas del siglo XX donde Taylor sentó las bases de la escuela clásica de la administración. Allí se empezó a analizar la organización del trabajo y el aporte de los trabajadores a los procesos industriales aunque sin áreas de recursos humanos aun. El próximo paso evolutivo en relación al área sucedió de la mano de Elton Mayo y la escuela de las relaciones humanas, quien resaltó a partir de sus investigaciones la importancia de la psicología y la sociología al momento de pensar la organización del trabajo y el aporte de los trabajadores.

Por último vale destacar aportes de autores que si bien no fundaron “escuelas” como Taylor y Mayo han aportado a la evolución histórica de la administración de recursos humanos tales como Maslow, Herzberg y Argyris.

Sin embargo la evolución del área de recursos humanos encontró avances conceptuales en estas escuelas y exponentes; aunque No avances organizacionales que ubicaran en un organigrama la función de recursos humanos a la par del área contable o el sector de logística. A nivel mundial, hubo que esperar hasta mediados del siglo XX

para la aparición del área de recursos humanos. Tal como se menciona apartados siguientes, en el plano internacional las primeras oficinas de recursos humanos (llamadas en ese momento de "personal") surgieron a principios de la segunda posguerra y con un sesgo netamente taylorista.

> "Los componentes instrumentales del trabajo (estabilidad e ingreso) son esenciales, pero el desarrollo profesional se ha convertido en un vector de conexión social y un espacio de fuertes expectativas: para crecer en el trabajo, para desarrollar competencias, ser reconocido, hallar sentido en el trabajo. Estas expectativas de desarrollo profesional y realización personal a partir del trabajo han incrementado su ponderación desde 1950." (Vendramin; 2019, p.284)

En resumen, el surgimiento del área de recursos humanos data de principios del siglo XX. Sus raíces conceptuales surgen de la mano de la escuela clásica de la administración y de la escuela de las relaciones humanas. Sin embargo, las primeras apariciones en organigramas y en estructuras organizacionales datan de mitad del siglo XX. De allí en adelante, la administración de recursos humanos presenta hitos de evolución que se enumeran a continuación a pesar de hallar desarrollo en los siguientes apartados;

1) Principios del siglo XX: surgimiento de la función a partir de la escuela clásica de la administración.
2) Mitad del siglo XX: surgimiento de las oficinas de personal con foco en las relaciones sindicales y el marco legal de la relación laboral.
3) Últimas décadas del siglo XX: área de administración de personal con foco en la administración, las remuneraciones, la selección y la capacitación. Interés por el clima laboral.
4) Inicios del siglo XXI: intento de consolidación del perfil de socio estratégico de los negocios. Interés por la calidad de vida laboral y la gestión del talento.

A modo de cierre, la historia del área de recursos humanos guarda directa relación con la mirada histórica del trabajo toda vez que el interés por la función dentro de las organizaciones surge con los modelos de administración del trabajo de la primera revolución industrial. Las trayectorias son radicalmente distintas; al tiempo que el trabajo halla raíces en el siglo XVIII ante de Cristo, la administración de recursos

humanos como tal puede dar cuenta de su existencia desde hace setenta años. Es una función administrativa nueva, pero que surge de la mano del trabajo moderno.

3. Perfil actual del administrador del área de recursos humanos

La aparición del área de recursos humanos (RRHH de ahora en adelante) en Argentina es relativamente reciente. La primera universidad en incorporar la licenciatura a sus planes de estudios fue la Universidad Argentina de la Empresa a mediados de 1960. Y coincide en gran parte con el interés de las empresas por la función, de manera por demás progresiva. De todas maneras, hasta estos días sigue existiendo dentro de las organizaciones un aparente desconocimiento hacia el aporte de RRHH a las organizaciones. Mezcla de desconocimiento y rechazo, aun no es evidentemente claro el aporte.

> Según Aldao Zapiola, en Argentina las primeras oficinas de RRHH surgieron entrado el siglo XX: "la fábrica de Bizcochos Canale ya ostentaba en 1920 en uno de sus edificios un cartel con una leyenda que decía "oficina de personal" y la misma denominación se utilizó en Alpargatas, empresa que con gente propia y reclutada de Swift se convirtió en líder en la gestión de personas. Esta gestión de recursos humanos se caracterizó por abordar dos aspectos: métodos y tiempos y función social. O sea, taylorismo en las fábricas y asistencialismo para todo el personal y sus familiares." (Aldao Zapiola, 2014, p.63)

En el plano internacional, la situación histórica no fue muy distinta en términos conceptuales aunque sí la aparición de RRHH fue anterior que en Argentina. Las primeras oficinas de RRHH (llamadas en ese momento de "personal") surgieron a principios de la segunda posguerra y con un sesgo netamente taylorista.

Quien mejor ha descrito la evolución de RRHH ha sido Ulrich (1997), mediante la categorización en cuatro roles evolutivos que si bien responden a una evolución histórica, son al mismo tiempo una receta para hacer crecer a RRHH dentro de las organizaciones. Según él, RRHH comenzó como un área netamente administrativa que prestaba servicios de orden interno tales como la liquidación de sueldos o la burocracia típica de trámites personales. Luego la figura evolucionó a la intención de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, a la búsqueda de sinergias y a la defensa de los valores organizacionales. Eran los tiempos de RRHH como empleado ejemplar. Luego

hubo una tercera evolución exigida desde las organizaciones relacionadas a la gestión del cambio; hubo que ser especialista en cambios, diseñar estructuras organizacionales, desarrollar competencias en el largo plazo, redefinir sistemas y procesos. Por último, RRHH se convirtió según Ulrich en "socio estratégico": este rol vigente en la actualidad alinea las estrategias de RRHH con el negocio de la empresa, promueve el pensamiento sistémico, evalúa desempeño, diseña compensaciones y planifica a futuro los recursos humanos para toda la organización. Termina siendo por estos días el rol predominante de RRHH, de su líder fundamentalmente. Intentar ser un socio de negocio, un líder que conjuga la relación entre negocio y personas, entre productividades, rentabilidades, motivaciones y planteos. Su rol no es el asistencialismo sino el servicio al personal, y generar un negocio rentable y productivo en términos de recursos humanos. Es un área con una doble mirada: un área de servicios para el personal y un área estratégica de negocios para los accionistas o propietarios. En términos internacionales inclusive, Werther entiende lo siguiente:

> El objetivo de RRHH es ayudar a las personas y a las organizaciones a cumplir sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad. (Werther, 2008, p.4)

> Otra manera de definir la función del área de RRHH sin contemplar su evolución histórica o conceptual, es entender que su finalidad es estar presente a lo largo de toda la vida organizacional de la persona. "Las demandas al área de RRHH han ido in crescendo a lo largo del tiempo, y si bien aparecieron nuevos requerimientos y roles, no fueron desapareciendo los que estaban." (Aquino, 1996, p.34)

Asimismo, existen una serie de condiciones que caracterizan a RRHH. La primera de ellas es la condición situacional. Cada situación debe considerarse como lo que es: una situación en particular. Los patrones de comportamiento en RRHH son sólo eso, patrones. Cada persona es un mundo en sí misma que merece un tratamiento situacional. La segunda condición es ser contingencial, en esto se hace referencia a que la volatilidad del trabajador y de las relaciones laborales hace surgir a diario nuevas interpretaciones, lecturas, procesos y regulaciones. Y por último, RRHH es interdisciplinaria por definición. El interés por la persona en el ámbito de trabajo es

anterior al surgimiento de RRHH, prueba de eso es el capítulo sobre la historia del trabajo. Por ende, previo a la existencia de profesionales del área de recursos humanos una serie de profesionales como abogados, ingenieros, psicólogos y hasta filósofos han trabajado (y aún trabajan) en el área dotándola de su carácter interdisciplinario.

Por último, destacar también que en el proceso estratégico de alinear los intereses de los trabajadores con los del negocio de la empresa, RRHH se convierte en el experto en temas motivacionales. Cualquier sistema de incentivos, dinerarios o de prestaciones, al igual que un sistema disciplinario tiene detrás un fuerte componente motivacional, que exige conocer en profundidad cuestiones intrínsecas y extrínsecas, modelos motivacionales.

> Por esto Maristany define a RRHH como "la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y las consecuencias, de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad." (Maristany, 2000, p.3)

Vrchota & Rehor (2019) piensan que se subestima a recursos humanos porque piensan que la organización debe mantenerse flexible, entonces no pueden tener un área que genere estrategias y procedimientos para los empleados.

> "Alinear los procesos de recursos humanos con los de marketing, relaciones públicas, estrategia corporativa y la visión general es algo muy discutido. La estrategia de recursos humanos es esencial en la estrategia corporativa. Los objetivos de recursos humanos son los objetivos de la organización." (Vrchota & Rehor, 2019, p.308)

En resumen, se puede establecer entonces que el área de recursos humanos es relativamente novedosa en Argentina (primeros registros mencionados de 1920) y en el mundo también. Ulrich ha descrito a la perfección la evolución del área y sus principales adeptos, siendo el rol de socio estratégico del negocio la principal función y desafío al mismo tiempo. Justamente ser un socio de negocio engloba todo lo mencionado hasta el momento y se convierte en el principal aspecto del perfil actual del administrador del área de recursos humanos.

Abordando entonces el perfil actual, en primera instancia vale decir que la formación de grado de los licenciados en recursos humanos pareciera no ser suficiente

para asumir adecuadamente el rol de socio de negocio. La mayoría de ellos que aspiran a ocupar posiciones gerenciales o aquellos que ya las ocupan, cursan o han cursado estudios de posgrado en negocios. De todas maneras lo realmente novedoso es el nuevo enfoque, primitivo aún en Argentina, que está tomando el perfil del administrador del área de recursos humanos en la actualidad.

Otra investigación tuvo como objetivo saber la percepción de los profesionales de recursos humanos sobre cuál será el nuevo rol de ellos en tiempos de transformación digital, aunque específicamente en el ámbito de los Emiratos Árabes.

> "La principal recomendación para los profesionales de recursos humanos es que la tecnología y el capital humano están vistas en las organizaciones como aspectos sinérgicos que mejorarán la calidad del trabajo. Basado en los resultados de la investigación, recursos humanos tendrá un rol más activo a las organizaciones y tendrá la obligación de asegurar que las personas tendrán las competencias y el conocimiento para afrontar la digitalización presente y futura. Todas las funciones de recursos humanos deberán alinearse para asegurar que la estrategia de digitalización organizacional sea exitosa." (Fenech, Baguant & Ivanov, 2019, p.174)

Existe ya cierta tendencia a debatir sobre "Recursos Humanos 3.0". Un documental de Opinion Company (2015) introduce los principales aspectos de esta nueva manera de gestionar. Entiende que responde a nuevos comportamientos de los mercados y a cambiantes relaciones entre las personas y las empresas. Por eso establece dos nuevos conceptos: "empresa 3.0" y "empleado 3.0". El primero de ellos hace referencia a un tipo de organización con estructuras dinámicas para adaptarse y evolucionar constantemente, preocupada por la sostenibilidad y el medio ambiente. Los empleados 3.0 según el documental requieren tecnología de avanzada, confianza, transparencia y participación: "estamos ante un empleado que no se limita a calentar la silla, sino que es proactivo, está muy informado, que busca la motivación y el progreso en el trabajo, que no cree en las jerarquías empresariales, que está al día de la tecnología y se muestra participativo en todo momento."[19]

[19] Autor no identificado. (08/03/2016). ¿Qué son los Recursos Humanos 3.0? www.superrhheroes.com Recuperado en http://superrhheroes.sesametime.com/que-son-los-recursos-humanos-3-0.

Popescu (2019) analizó a partir de la observación de buenas prácticas, cómo puede una organización generar comportamientos de cuidado del medio ambiente desde el interior de las oficinas o las industrias. Los resultados de su investigación indican que la búsqueda del compromiso de los empleados con el medio ambiente estimula la innovación, el orgullo de trabajar en una empresa particular y la productividad laboral.

En suma a esto, valoran el tiempo libre, la autogestión del tiempo de trabajo y no los motiva solamente el dinero. Y a continuación otro aporte similar de un blog de recursos humanos para legitimar el nuevo perfil del empleado 3.0: "olvidarse de los puestos de trabajo como un conjunto de acciones a cumplir. Ya no hay puestos de trabajo con estas o aquellas funciones a realizar. Lo que hay son personas con habilidades y competencias que puedan realizar los cometidos de la organización y que posean la versatilidad de adaptarse a nuevas funciones y cambios porque tienen habilidades para ello."[20]

De estas nuevas ideas de empresa y empleado, derivaría entonces "la gestión de recursos humanos 3.0" donde la confianza, el compromiso y la conciliación son los principales valores organizacionales. Un blog de recursos humanos rescata en un artículo que la "gestión 2.0" que enfatizaba sobre el poder de las redes sociales y la detección de talento individual ya quedó obsoleta. Lo colectivo en la era 3.0 pasa a ser la clave de la gestión: "el principal foco de recursos humanos será en la nueva era potenciar la colaboración y conversaciones (gestión del conocimiento) de los empleados, para que desde dentro, desde el mismo interior de la empresa se promuevan los cambios y transformaciones que ahonden en el beneficio de todos. Hemos pasado de la individualidad a la colectividad."[21] En otro artículo sobre el tema, se destacan siete condiciones críticas para afrontar esta revolución 3.0: mayor flexibilidad, modificación del entorno, menor jerarquía, mayor poder en las redes sociales, importancia del branding personal y el aprendizaje continuo apoyado en las nuevas tecnologías.[22]

A partir de lo desarrollado en los últimos párrafos, se puede identificar entonces el surgimiento de una "gestión de recursos humanos 3.0" pero que carece hasta el

[20] De Faria. (05/05/2015). Gestión de Recursos Humanos y Empleados 3.0. Recuperado en http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/gestion-de-recursos-humanos-y-empleados-3-0/.
[21] Autor no identificado. (01/04/2014). Recursos Humanos 3.0. Blog Social You. Recuperado en https://blog.socialyou.es/recursos-humanos-3-0.
[22] De Faria. (05/05/2015). Gestión de Recursos Humanos y Empleados 3.0. Recuperado en http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/gestion-de-recursos-humanos-y-empleados-3-0/.

momento de sustento bibliográfico o fuerza suficiente como para considerarla una nueva tendencia o un condicionante del perfil actual del administrador del área de recursos humanos. En suma, las principales ideas relacionadas al 3.0 no mencionan las cuestiones relacionadas a la historia del trabajo, a los cambios en la naturaleza del concepto ni a los principales postulados de la cuarta revolución industrial. Pareciera ser más una respuesta incompleta a problemas organizacionales que un nuevo perfil de administrador que dé respuesta a los problemas sociales del trabajo y su relación con los avances de una nueva revolución industrial.

4. Compensaciones

Existe una base legal que determina la contraprestación que debe percibir un trabajador al poner su fuerza de trabajo a disposición de un empleador. En el caso argentino, la regulación está determinada en el artículo 103 de la ley de contrato de trabajo 20.744. Sobre esa base legal se construye el concepto de compensación. En la actualidad se entiende por compensación al conjunto de cinco componentes a saber: retribución monetaria, beneficios, work-life balance, desempeño y capacitación. El primero (sueldo) es irremplazable e inexpugnable, el resto es considerable y dependerá de cada organización que interés deposite en cada uno. Detrás de cada componente, habrá una partida presupuestaria que exigirá un retorno, viendo aquí nuevamente la íntima relación existente entre las estrategias de recursos humanos y el negocio de la empresa. Y detrás de cada componente también habrá una necesidad de retención y atracción de personal que la empresa considera vital para su negocio.

> Toda empresa se empeña en obtener resultados máximos del dinero gastado y por ello le interesan siempre los sistemas de retribución que pueden proporcionar incentivos eficaces para sus empleados. (Aquino, 1996, p.161)

En la actualidad las personas exigen a sus empleadores mucho más que un sueldo, y la idea de compensación con sus cinco componentes es la respuesta a esas inquietudes. La administración de las compensaciones implica velar por la equidad y la justicia en la asignación de las mismas, estudiando valores de mercado y comparaciones internas que posicionan a partir de decisiones estratégicas, la compensación de cada empleado.

Factores como la tipología de cargos organizacionales, la capacidad financiera, la coyuntura económica y la situación del mercado de trabajo son críticos en la determinación de la compensación. Teniendo también como objetivo la legitimación de las diferencias salariales, RRHH intenta con las compensaciones controlar los costos laborales y crear políticas salariales. En referencia a esto último, es el producto final de su análisis estructural de la nómina: estableciendo distintas compensaciones para distintas franjas organizacionales de puestos, teniendo valores comparativos externos e internos.

Por último, mencionar que las decisiones de compensaciones tienen un impacto directo en el resto de las funciones de RRHH. Como ninguna otra función. A modo de ejemplo, la función de selección variará su poder de atracción según lo atractivo de la compensación. La administración de personal variará su carga de trabajo habitual según la complejidad de los beneficios otorgados dentro de la compensación. La evaluación de desempeño será radicalmente distinta en su legitimación si está asociado el desempeño a una variabilidad en el ingreso del empleado. La imagen de la empresa también es pasible de impacto cuando las compensaciones son diferenciales. En las habituales encuestas de satisfacción, siempre la compensación percibida por los trabajadores como diferencial es motivo de calificación de buen empleador. Y a modo de cierre, el mayor impacto de todos en lo relativo a las compensaciones: la incidencia en el estado de resultados de la empresa. La carga de costo generada por las compensaciones impacta en el costo de los productos o en los gastos administrativos, dependiendo del plan de cuentas de la empresa. Allí es donde se ve materializado en extremo el aporte de RRHH al negocio de la empresa: en el costo salarial dentro del estado general de la empresa como connotación negativa, contra la productividad sostenida del recurso humano manifestado en las ventas de la empresa como connotación positiva.

5. Capacitación

¿Cuál es el aporte de la función de capacitación a la administración del área de recursos humanos? Según Cardozo (2012) la función de capacitación tiene como objetivo asegurar que todas las personas puedan desempeñarse en sus posiciones de trabajo de manera efectiva.

No contar con una estrategia de capacitación continua puede traer inconvenientes, ya que los trabajadores pueden disminuir su performance por falta de

competencias. Dos trabajos de investigación resaltan las dificultades para la reconversión laboral o la reinserción de trabajadores de baja calificación: tanto Coile & Duggan (2019) como Binder & Bound (2019) señalan que en Estados Unidos los trabajadores de baja calificación progresivamente quedan fuera de sus trabajos o bien experimentan largos períodos de tiempo desempleados, es decir, destacan el efecto negativo de no actualizar competencias en relación a la intensa aplicación de nuevas tecnologías en los espacios de trabajo de cara a la exigencia de continua formación que el marco de la cuarta revolución industrial demanda.

Otro punto importante de la función de capacitación es la identificación de necesidades. Es decir, las brechas existentes entre las competencias existentes y las requeridas. Según Blake (1997) la primera de ellas es la discrepancia, cuando una tarea no se está cumpliendo del modo esperado. La segunda es el cambio, cuando hay modificaciones en la tarea o se requieren aprendizajes específicos para una tarea y por último la necesidad surgida por incorporación, es decir, la creación de un nuevo puesto o de una nueva tarea.

Una vez establecido el aporte de la función de capacitación, corresponde definir su principal objeto de análisis ¿qué son las competencias? Son características de las personas que pueden ser observables y medibles en pos de responder a necesidades específicas de la naturaleza del trabajo a realizar. Según Gómez Vélez (2012) “las competencias son características fundamentales del ser humano e indican formas de comportamiento o de pensar, que responden a los requerimientos de situaciones y dura un largo período de tiempo” (p.70). Para Delgado (2009) “son un conjunto de comportamientos observables y medibles en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma eficaz, segura y eficiente un trabajo determinado en una organización concreta” (p. 32). Por último, Escobar (2005) sostiene que “las competencias es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (p.36).

En suma a las definiciones precedentes, López Gómez (2016) y Delgado (2009) realizan una serie de asociaciones al término competencias que suman a la definición

del objeto de análisis de la función de capacitación. A continuación, una tabla que resume los aportes de ambos:

Tabla X: aportes de López Gómez (2016) y Delgado (2009) a la definición de competencias

Definición	Componente de la competencia
Conocimiento conceptual: lo cognitivo, el saber conocer. Conocimientos teóricos y empíricos.	Conocimiento
Conocimiento procedimental: lo práctico, el saber hacer. Aptitud demostrable al momento de abordar una situación.	Habilidades
Conocimiento actitudinal: lo motivacional, el saber ser. Interés, disposición y motivación.	Actitudes

Fuente: elaboración propia

Entendido el aporte de la función de capacitación y qué son las competencias, resta saber qué es una función, un puesto y un perfil, ¿por qué esta tríada resulta importante para la capacitación? Justamente porque sobre ellos se definen las acciones educativas de la función. Para Fayol (1916) una función es la coordinación de manera eficaz de una serie de actividades que guardan relación entre sí. En esa línea determinó seis tipos de funciones dentro de una organización: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Dentro de estas últimas, se puede ubicar a los distintos segmentos ubicados dentro del área de recursos humanos: selección, capacitación, compensaciones, evaluación de performance y control de gestión. Las funciones tienen dentro unidades de menor dimensión, los puestos. En relación a ellos, se puede definir lo siguiente:

> Constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. No son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. (Chiavenato, 2000, p.292)

Los perfiles, a diferencia de los puestos, contienen características de personalidad que el trabajador debe reunir para ocupar la posición. En palabras del mismo Chiavenato (2000) “suministra la percepción que tiene la organización respecto

de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa. Son requisitos intelectuales y físicos" (p.330).

En resumen, la función de capacitación garantiza a la organización que los trabajadores estén en condiciones óptimas para desempeñarse. La manera a través de la cual logra dicho objetivo es el análisis de competencias: analizar los conocimientos, habilidades y actitudes de cada trabajador y comparar con lo requerido por la organización ante cada desafío de trabajo. Al tratarse de un análisis que involucra a toda la empresa, el desglose en funciones, puestos y perfiles resulta fundamental para saber sobre qué espacio se aplicarán las acciones formativas. Si se reflexiona el aporte de la función de capacitación en el marco de la cuarta revolución industrial, la reconversión de competencias invita a pensar esta función de manera prioritaria dentro de una nueva administración de recursos humanos.

6. Selección

El mercado de trabajo está formado por la relación entre las empresas que ofrecen posiciones a cubrir y las personas que tienen intenciones de conseguir trabajo. Un análisis más detallado incluiría en este segundo clúster denominado habitualmente "mercado de recursos humanos", a los siguientes grupos: los que están trabajando pero que considerarían un cambio, los que no trabajan y buscan un trabajo. Dicho mercado de trabajo cuenta inclusive con tres dimensiones a considerar dentro de la función de selección. La primera de ellas es la cuestión espacial, no es lo mismo realizar una búsqueda en Buenos Aires que en Lima o en Santiago de Chile. Las condiciones de contratación cambian considerablemente. La segunda cuestión es la temporalidad. Esos mismos escenarios no han permanecido estáticamente idénticos en los últimos quince años sólo por recortar un espacio temporal. Y en línea con su dinamismo, seguirán modificándose. El último componente es la relación entre la oferta de trabajo y la demanda del mismo, representada la primera por las empresas y la segunda por los candidatos. Esa relación de mercado dista de ser equilibrada, generando como en todo mercado situaciones de abundancia o de escasez según el espacio y el tiempo.

Esta brevísima explicación introductoria sobre el mercado de trabajo vale para destacar que el área de selección encuentra en él su principal fuente de trabajo. Es allí donde elige los postulantes con perfiles más adecuados para satisfacer la oferta que la

empresa necesita cubrir. Es sin dudas el área de selección un sector estratégico dentro de RRHH y para el negocio en general. Según Maristany (2000), en primer lugar la función de selección buscará satisfacer la demanda de competencias de la empresa, pero más difícil aun es lograr que el candidato se adapte a las cuestiones culturales de esa organización. Y esto también es responsabilidad de esta función. Los ingresos de personal inclusive pueden planificarse de varias maneras, una de ellas es bajo la demanda estimada de producto o de servicio. Sus fluctuaciones determinarán el ingreso o el egreso de nómina. Otra política es la sustitución de puestos clave, en donde el área de selección contempla cuadros de reemplazo en el plano interno y en el caso que dichos perfiles no estén disponibles sale al mercado a buscarlos. El objetivo de esta política de selección es asegurar la estabilidad de la nómina, mantener niveles bajos de rotación y asegurar la continuidad de la operación más allá de los ingresos y egresos.

El área de selección es quien trabaja sobre un indicador clave de RRHH: la rotación. Esto es la fluctuación de personal entre una organización y el entorno, determinado sobre la base de personal que ingresó y que egresó en un determinado período. Este indicador es producto de una serie de causas, algunas de ellas internas tales como las condiciones de trabajo, las compensaciones, los criterios de evaluación y de causas externas tales como la situación del mercado de trabajo en términos de oferta y de demanda o la situación económica del país. Aquí también se evidencia el impacto de RRHH sobre el negocio de la empresa ya que se puede definir un nivel de rotación esperada según el negocio, entendiendo que ese nivel permitirá la continuidad del mismo y que los egresos fundamentalmente no afecten la operación.

Por otro lado, el área de selección en su función esencial de sumar recursos humanos a la organización según los requerimientos debe optar por la fuente interna o la externa. La fuente interna de candidatos son los propios empleados que ocupan otras posiciones y que tal vez ante la necesidad de cobertura, pueden encontrar allí una posibilidad de crecimiento profesional. En otras palabras, la búsqueda interna de candidatos termina siendo una herramienta de desarrollo organizacional. El problema surge cuando dentro de la nómina no hay perfiles para cubrir la necesidad o simplemente la decisión es acceder a nuevos perfiles. En esos casos, la fuente externa de candidatos se materializa a través de distintas herramientas como los avisos en sitios de internet, en la página web de la empresa, en agencias de empleos y redes sociales.

Otras opciones de selección habituales aunque más complejas por los perfiles de búsqueda que por allí se canalizan, son los “headhaunters” por ejemplo. Se trata de consultores de selección especializados en posiciones de dirección o mandos gerenciales. Otro recurso es “tercerizar” la búsqueda a través de una consultora especializada o contratar personal eventual, modalidad ésta analizada en el capítulo sobre el estado del arte sobre el concepto actual del trabajo.

La última cuestión a mencionar es la principal herramienta de gestión que tiene el área de selección: las entrevistas. Existe una amplia bibliografía al respecto, donde pueden encontrarse sus principales variantes tales como las entrevistas estructuradas, semiestructuradas, de tensión y conductuales.

7. Evaluación de performance

Los orígenes de la evaluación en ámbitos organizacionales son la administración científica de Taylor y la psicosociología industrial. La primera de ellas a través del estudio de tiempos y movimientos evaluaba el trabajo y a través de indicadores varios el desempeño del trabajador. El origen psicosociológico ya no se detenía en movimientos sistemáticos sino el aspecto humano pero con el mismo objetivo final: el desempeño del trabajador. Existe una diferencia considerable entre desempeño y performance. El segundo incluye al primero, justamente porque el desempeño apunta a la manera en la cual el trabajador lleva adelante sus tareas en términos de tiempos, eficiencia, eficacia, productividad y compromiso. En cambio la performance apunta conjuntamente a evaluar el desempeño y los resultados obtenidos. Es decir, no sólo importa cómo lo hace sino también si consigue el objetivo planteado. Por lo contrario, no importa conseguir sólo el resultado sin reparar en las formas. En otras palabras, el fin no justifica los medios.

> La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales. (Puchol, 1995, p.292)

Todos los avances en la metodología buscan acercarse a la mayor objetividad posible. Los principales problemas a enfrentar en este aspecto son las normas de evaluaciones poco claras, las escalas muy abiertas o poco analíticas, la tendencia

centralizadora o de promedio en la puntuación y el rigor o la indulgencia entre otros. Por estas desviaciones subjetivas es que la asignación de responsabilidades en la evaluación es crítica. Se hace referencia aquí a quien tendrá la carga evaluadora. Las opciones son variadas y cada una de ellas implica una gestión distinta de esta herramienta de recursos humanos. Los responsables pueden ser los gerentes, los empleados, ambos al mismo tiempo, el equipo de trabajo propiamente dicho, el área de RRHH, un comité de evaluación de performance formado específicamente para estos fines o la última creación en el tema: la evaluación 360 grados.

Hasta ahora siempre la relación evaluativa era uno a uno o a lo sumo de un grupo evaluador al evaluado. El simbolismo de los 360 grados implica que todos evalúan a todos. El grado cero es el empleado que se autoevalúa y es evaluado por sus grados 0 y 180 representados por los clientes y los proveedores, el grado 90 por el superior y el grado 270 por los subordinados. Más allá de los grados o los roles asignados, cabe destacar la importancia de los intereses en esta herramienta en línea con los conceptos de Vola Luhrs (2010), quien entiende como crítico el interés de cada involucrado al momento de pensar esta herramienta justamente porque deberían diseñarse las evaluaciones según los intereses de la empresa y de los trabajadores para que el producto final sea justamente el desarrollo de la persona dentro de la organización.

Los beneficios de utilizar esta herramienta son importantes para la gestión de RRHH cuando su foco está en la productividad sostenida del recurso humano. La retroalimentación de lo actuado y la indicación de oportunidades de mejora es el canal adecuado para avanzar en esa línea. El principal inconveniente con la evaluación de performance surge cuando se debate si es conveniente asociar la misma o no a la compensación. En términos prácticos, implica que si un trabajador tuvo una buena performance se le asigna una compensación diferencial y aquel que no lo hizo según lo esperado no recibe retribución alguna. Este modelo implica asignar una partida salarial extraordinaria a la performance. Puede que siempre haya presupuesto salarial y nunca haya inconvenientes, aunque hay que contemplar que tal vez algún período carezca de recursos dinerarios para asignar a esto y el modelo relacionado de performance y compensación resulte afectado.

Distinto es el caso del modelo que no relaciona la performance con la compensación. Aquí la herramienta es por definición cualitativa, de feedback. Nunca habrá problemas dinerarios, aunque es probable que con el tiempo la herramienta pierda legitimidad ante los trabajadores al ver ellos que no hay cambios ni incentivos por tener una performance destacada.

8. Control de gestión en recursos humanos

Existe un debate histórico sobre la posibilidad de medir las cosas, en relación a determinar si todo es objeto de medición o si por lo contrario hay cosas que no pueden medirse. La asociación más simple es pensar que aquello que es tangible y cuantificable puede medirse, mientras que lo que es intangible y de difícil abstracción no lo es. RRHH no es ajeno a este debate, ya que medir comportamientos observables de los trabajadores es factible. Por ejemplo mide el ausentismo, la rotación y la productividad. Sin embargo, el debate y las dudas se intensifican si el intento es medir la motivación de los trabajadores o su compromiso.

La posibilidad de medición es el análisis previo al control. Para determinar el control sobre algo, es necesario previamente determinar la medida a monitorear. A modo de ejemplo, si se va a controlar llegadas tarde al puesto de trabajo previamente se debe determinar en qué medida temporal sobre el horario de ingreso establecido se considera llegada tarde. A partir de esto se puede establecer entonces que el control en RRHH es posible, siempre y cuando se determine de antemano cuál será la medida a considerar.

Los controles a considerar desde RRHH por definición siempre deben tener una relación con el negocio. Cualquier indicador que no tenga impacto en él, no merece ser considerado. Habitualmente los controles suelen realizarse sobre dos objetos de consideración: las personas o los procesos. En suma a eso, los controles deben ser oportunos, adecuados y previamente aclarados a los sujetos del control. El círculo de control habitual ya se trate de personas o procesos, suele comenzar con la determinación de un estándar deseado, luego con un seguimiento del desempeño, en una tercera instancia con la comparación del desempeño contra el estándar y por último con la acción correctiva en caso de existir desvíos. Utilizando este esquema teórico, aunque enfocados en el control de las personas, el control de gestión en RRHH buscará siempre

la calidad y la efectividad de sus políticas y actividades en términos de presupuesto y resultados obtenidos.

En línea con estos objetivos de control de gestión, los medios a utilizar son varios. Según Werther (2008) los más utilizados son los indicadores tales como niveles de sueldos, prestaciones a los empleados, estimados de oferta y demanda de candidatos tanto internos como externos, tasas de selección, procedimientos disciplinarios y la cantidad de apercibimientos y sanciones realizadas, tasas de rotación, ausentismo. Tal lo mencionado anteriormente, todos guardan relación o tienen impacto en el negocio. Y al mismo tiempo son indicadores de control, pero sobre el comportamiento pasado. Es posible por otro lado utilizar medios de control de manera planificada para controlar no sobre lo actuado sino sobre la intención de alinear de antemano los comportamientos y los resultados con los requeridos o deseados. No se hace referencia aquí a indicadores sino a herramientas estructurales tales como la jerarquía, la autoridad, las reglas y procedimientos, los sistemas de información verticales y las dependencias matriciales. Todos estos elementos son indirectamente medios de control de gestión de RRHH aunque con efecto planificador y no de monitoreo de desempeño.

El control de gestión en RRHH debe también debatirse en torno a su exigencia. Suele representarse este aspecto en un continuo cuyos extremos son por un lado el control rígido e intervencionista, y por el otro el autocontrol, la autonomía y la flexibilidad. La posición que adopte la empresa en este continuo dependerá de dos cuestiones: la cultura de trabajo y el negocio. Distintos ámbitos requieren distintos controles, en función de la continuidad de los procesos o de las características del trabajo llevado adelante por la nómina. Tanto se trate de indicadores de gestión, medios estructurales de control o posición de exigencia, RRHH cuenta como ninguna otra área de la empresa con una base de datos con amplia información sobre todos los trabajadores. Dicha base de datos cuenta con registros médicos, familiares, salariales, evaluaciones de performance, ausencias, enfermedades, vacaciones y tantos datos más. Es sin duda este conjunto de información el input para posteriores informes del área que permitirán ofrecer indicadores de negocio y del área en particular. Y más aún, la combinación de estos informes con datos del negocio ofrece una rica fuente de análisis para el control de la gestión.

La evolución final del control de gestión en RRHH es la creación de un tablero de comando del área, que forme parte del tablero de comando de la empresa. Allí estarán los principales indicadores de gestión del área con impacto directo en el negocio. Y detrás de ellos, los medios estructurales de control y la postura de exigencia de control para dar sustento.

9. El debate sobre la empleabilidad

¿Cuál es la conexión entre la empleabilidad y la administración de recursos humanos? ¿Por qué hablar de empleabilidad en el marco de la cuarta revolución industrial? Toda vez que la reconversión de competencias será un desafío para el área de recursos humanos y su función de capacitación, resulta prioritario analizar qué necesitarán los trabajadores para estar a la altura de las demandas de las nuevas tecnologías y cómo poder dar respuesta a dichas necesidades.

¿Qué es la empleabilidad? Según Rentería Pérez (2006) "la empleabilidad profesional ya no está ligada a una organización en la cual se es seleccionado para desarrollar una carrera hasta la jubilación. La empleabilidad es una carrera de rupturas constantes" (p.145). En suma a la idea de ruptura, Salvia (2016) suma la idea de adecuación: "la adquisición de competencias laborales por parte de la fuerza de trabajo -particularmente nuevos trabajadores- para que los mismos puedan incorporarse en empleos de mayor calidad y uso de conocimiento, y adecuarse a la dinámica de transformación productiva" (p.21).

Otros dos autores asocian a la empleabilidad la influencia del contexto y sus coyunturas. Primero Gómez Vélez (2012) al señalar que "la empleabilidad es un conjunto de factores relacionados con el contexto y con el individuo, que influyen de forma determinante en su posición futura en el mercado laboral" (p.66). Luego, Mahrane (2016) que entiende lo siguiente: "la empleabilidad verdadera de un individuo depende de las condiciones del mercado de trabajo y no solamente de sus competencias. No es una característica estable, ya que el mercado de trabajo cambia constantemente y la empleabilidad debe adaptarse a medida que los cambios tienen lugar" (p.26). En síntesis, al reflexionar acerca de la empleabilidad, se debe priorizar la relación entre las competencias de un trabajador y las características de situación del mercado de trabajo:

> Da cuenta de la dinámica de inclusión-exclusión y de los individuos en los mercados de trabajo. Una condición de preparación para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo. La capacidad relativa de un individuo para obtener empleo teniendo en cuenta la interacción entre sus características personales y el mercado de trabajo. Es la capacidad que una persona tiene para tener empleo y satisfacer sus necesidades profesionales, económicas, de permanencia y de desarrollo a lo largo de su vida. (Rentería Pérez, 2008, p.321-322)

Hasta aquí rupturas, adecuaciones, contextos y coyunturas marcan el paso de la empleabilidad. Sin embargo, Cuesta (2012) señala la importancia del aprendizaje continuo y la experiencia laboral para abordar a continuación un tema clave en torno al debate sobre la empleabilidad: ¿quién es el responsable del desarrollo de la empleabilidad?

> El potencial de obtener y mantener un trabajo a través del desarrollo de competencias que puedan transferirse de un trabajo a otro. La empleabilidad es afectada por las demandas del mercado en búsqueda de un determinado conjunto de competencias, y también por circunstancias personales. Los empleados son responsables por desarrollar su propia empleabilidad a través de la capacitación y la experiencia laboral. Como parte del contrato psicológico, los empleadores deben asistir a los empleados en el desarrollo de su empleabilidad. Un factor importante en la empleabilidad es la idea de aprendizaje constante o duradero. (Cuesta, 2012, p.136)

Abordar el debate sobre la responsabilidad en la empleabilidad implica distinguir tres líneas de pensamiento entre los autores consultados: aquellos que piensan la empleabilidad asociada a los individuos, aquellos que piensan la empleabilidad asociada al aporte de las organizaciones privadas y/o a las entidades educativas, y por último aquellos autores que piensan una responsabilidad complementaria entre individuos y organizaciones privadas y/o entidades educativas.

Dentro del espacio de la responsabilidad individual asociada a la empleabilidad, Rentería Pérez (2008) señala la “iniciativa” de la persona. Esto implica que la persona es la principal referencia y en consecuencia se convierte en una mercancía dentro del

mercado de trabajo por poseer competencias diferenciales tales como la formación, la experiencia y la relación de proximidad de estos conceptos con los requerimientos de las organizaciones. El mismo autor, aunque en un trabajo de 2006, resalta que las personas deberán convertirse en estrategas del marketing personal para permanecer dentro del mercado de trabajo, atentos a sus cambios para repensar constantemente sus "estrategias de empleabilidad". (p.142)

> El énfasis se centra en la responsabilidad individual y la capacidad para activar procesos de acumulación de capital humano y capital social o de posicionamiento en los mercados de trabajo, situaciones ligadas a las redes sociales de las que se hace parte. (Rentería Pérez, 2008, p.322)

Valeska (2015) aporta en la misma línea que la responsabilidad de la empleabilidad recae en la persona, quien debe ser capaz de tener competencias que sean valoradas por empleadores actuales y potenciales. También lo hace Pérez Sainz (2016) quien sostiene que "la empleabilidad se decanta hacia la acción individual ya que no se busca cambiar el contexto de riesgo, que podría plantearse desde la acción colectiva, sino minimizar la vulnerabilidad del sujeto lo que se puede lograr de manera más eficaz si se hace individualmente" (p.25).

El espacio de los autores que piensan la empleabilidad asociada a las organizaciones privadas y/o a las entidades educativas, también ofrece argumentos a considerar. Ruiz Corbella (2019) destaca que "resulta esencial una formación práctica orientada a desarrollar competencias para la empleabilidad: búsqueda activa de empleo, formación para el autoempleo, desarrollo de competencias específicas para la inserción profesional, gestión y técnicas de marketing personal, promoción de actitudes proactivas y formación en las demandas emergentes del entorno" (p.69).

> Si la empleabilidad es uno de los objetivos de la formación universitaria, resulta imprescindible mejorar las posibilidades de inserción laboral de nuestros titulados, teniendo en cuenta la situación del mercado laboral y también de las necesidades de una sociedad en constante cambio. Por ello, se hace necesario el análisis de las propias posibilidades pero también del contexto socio laboral con una mirada crítica. (Ruiz Corbella, 2019, p.79)

También Salvia (2016) señala la importancia de la cuestión educativa asociada a la empleabilidad, "una mayor articulación sistémica entre los requerimientos de la demanda de empleo, y las habilidades y saberes que otorgan los sistemas educativos, habría de incrementar las chances de acceso a empleos de calidad por parte de la mano de obra así como también mejorar la productividad de los establecimientos" (p.22).

En el caso de Molinari (2017) si bien no hay una alusión directa a la empleabilidad, las definiciones compartidas previamente permiten identificar el concepto en su modelo, cuyo objetivo es modelar las características del trabajo ideal. Sus aportes sugieren que la responsabilidad por la empleabilidad es compartida por la persona y por las organizaciones: los individuos deben pensar sus preferencias, intereses y motivaciones individuales; las organizaciones deben pensar sus modelos de trabajo y los contextos en los cuales se trabaja. Cravino (2003) también piensa condiciones para el trabajo ideal con ideas relacionadas a la empleabilidad como responsabilidad compartida:

> El ser humano (de forma individual o cuando se agrupa conformando equipos, unidades u organizaciones) es el factor más importante en la creación de riqueza. Tal vez lo que necesitamos se reduce, simplemente, a poner en el centro de nuestro sistema de trabajo al ser humano. Hay que reconfigurar la idea de "capital humano". Esto implica superar la arraigada idea de que es un recurso; el ser humano es siempre, o debiera ser siempre, lo más valioso de cualquier sistema. (Cravino, 2003, p.30)

Se evidencia entonces la necesaria relación entre entidades educativas y organizaciones en pos de alinear la determinación de competencias. Por esto es un buen aporte el estudio realizado por Valeska (2015) sobre 87 empresas en Brasil para describir la visión de los empleadores en torno a la empleabilidad y la movilidad internacional ¿Qué requieren entonces? Capacidades académicas, experiencias de aprendizaje práctico e iniciativa. También Gómez Vélez (2012) indagó en la visión de los empleadores, a través de un estudio sobre 146 empresas en Colombia. Muestra allí que los empleadores basan su rotación en una serie de competencias que indirectamente construyen su idea de empleabilidad: desvinculan por falta de compromiso, faltas al reglamento e incumplimiento de resultados; mientras que contratan personas por capacidad de análisis, adaptación al cambio, compromiso ético, capacidad para el

aprendizaje y trabajo en equipo. Por último, Cesario contribuye a la determinación de los requerimientos y responsabilidad de los empleadores:

> Las organizaciones deben desarrollar políticas de responsabilidad social interna, que significa promover el desarrollo de la empleabilidad de su fuerza de trabajo independientemente de su situación contractual a través por ejemplo de formación cualificada, de rotación funcional, de enriquecimiento de las tareas, de crear oportunidades de desarrollo profesional, etc. Cuanto más valor el trabajador tenga para la organización, más valorado estará en el mercado de trabajo. El paradigma obsoleto de promoción de empleo para la vida en la misma organización podrá ser sustituido así por la promoción de empleabilidad para la vida activa. (Cesario, 2012, p.357)

Otra mirada sobre la responsabilidad de las organizaciones fue ofrecida por Saoriniborra (2013) que señala dos tipos de empleabilidad: por un lado la interna en referencia al nivel de competitividad y desarrollo de carrera dentro de la organización, y por otro lado la externa en referencia al nivel de competitividad en el mercado de trabajo, reflejando el valor de empleabilidad en función del éxito o fracaso al momento de cambiar de trabajo. Mahrane (2016) señala también la existencia de empleabilidad interna y externa en los mismos términos que Saoriniborra.

> La empleabilidad debe instar al desarrollo del máximo potencial humano incrementando con ello las posibilidades de mantener el empleo, y dando lugar como consecuencia a una mayor satisfacción laboral. En la medida en que la empresa se implique positivamente en el proceso de empleabilidad de sus profesionales (facilitando de manera continua las oportunidades de empleo) éstos percibirán una mayor satisfacción laboral. (Saoriniborra, 2013, p.94)

En esta línea Cesario (2012) señala que el plano interno implica la posibilidad de un trabajador por sentir que tiene oportunidades de carrera en su actual trabajo, mientras que en el plano externo implica la probabilidad de encontrar un empleo con mayores perspectivas de desarrollo profesional. Las conclusiones de su estudio señalan que personas con alta empleabilidad interna son aquellas que participan en procesos de aprendizaje, cumplen objetivos, desarrollan su carrera y manifiestan satisfacción.

Retomando el planteo inicial sobre la importancia del análisis de la empleabilidad para la administración de recursos humanos, la consideración de la convivencia de distintas generaciones dentro de los ámbitos organizacionales también impacta en la reconversión de competencias. En línea con esto vale rescatar una serie de aportes de Cuesta (2012) sobre la convivencia intergeneracional dentro de las organizaciones, con especial énfasis en la generación Y:

> La visión sobre el trabajo también es diferente. Mientras que para las generaciones previas el trabajo es la actividad que regula y determina la vida humana, para los Gen Y el trabajo es algo más dentro de un conjunto de actividades de la vida cotidiana. Desde el punto de vista de la nueva generación, para los "viejos" la vida gira en torno al trabajo. Los Gen Y aprendieron de los abuelos y los padres que no vale la pena dejar de lado nada por un trabajo. (Cuesta, 2012, p.99)

> Un camino posible para fidelizar a los Gen Y sería aprender de la experiencia del pasado. Habría que reconstruir la confianza entre los empleados y las organizaciones. Rehacer el contrato tácito entre empresa y trabajadores acerca del trabajo de por vida. Volver a la estabilidad en el empleo. (Cuesta, 2012, p.138)

Cuesta (2012) señala que aquellas personas pertenecientes a la Gen Y comparten una serie de características: trabajan para complementar sus estudios, son inconformistas, no valoran en demasía la estabilidad laboral, usan tecnología naturalmente, gustan del cambio y la innovación, valoran el desarrollo profesional y el balance entre la vida personal y el trabajo. En la misma línea descriptiva Molinari (2017) sugiere una síntesis de los cambios en el mundo del trabajo asociados a las generaciones de trabajadores indicando que buscan disfrutar el trabajo, disfrutar el deber de hacer un trabajo, integrar la vida y el trabajo, entender que el trabajo es lo que uno hace, valorar que la vida no es sólo el trabajo, la búsqueda del bienestar individual y colectivo, y la búsqueda de propósito en el trabajo. De esta manera, señala un cambio en el modelo laboral:

> En el modelo anterior, era exitosa una persona que había logrado escalar, y ocupaba una posición relevante, de gran influencia, con los beneficios asociados. Modelo: el escalamiento. Hoy es exitosa la persona que

> disfruta, que hace lo que ama, que logra llevar adelante su proyecto de vida. Esto a veces está asociado al proyecto individual. Modelo: el bienestar, el disfrute. (Molinari, 2017, p.82)

Cravino (2003) también caracteriza los nuevos perfiles a partir de ciertas características que condicionan las relaciones laborales. En primer lugar, piensa a los trabajadores como "inversores" porque al poner su fuerza de trabajo a disposición de un empleador invierten todo lo que tienen: su tiempo y su talento. Luego señala la presencia de los "gerentes generales de sus propias vidas", en referencia a aquellos que priorizan la combinación de autoplaneamiento y autodesarrollo. Por último, también describe un perfil coincidente con las apreciaciones de Cuesta y Molinari, los "agentes libres":

> Buscan calidad de vida y trabajar en proyectos en los que se ponga a prueba su calidad profesional. Valoran el componente diversión: si el proyecto es divertido es esencialmente bueno. Son concretos, directos y hasta agresivos negociando sus honorarios (tal vez tengan un concepto superior de los verdaderos placeres de la vida y del tiempo libre) Buscan la especialización. Tienen claro que "hacia arriba" no es la única dirección. (Cravino, 2003, p.87)

Finalmente, el trabajo de Mahrane (2016) aglutina todas las perspectivas, generando la siguiente conclusión: la empleabilidad es una responsabilidad colectiva.

> La empleabilidad debería considerarse una responsabilidad de los individuos en la búsqueda de asegurar su futuro, y al mismo tiempo la responsabilidad de la compañía por asegurar personal calificado en las posiciones aun cuando haya un mal clima generado por reestructuraciones o redundancias. (Mahrane, 2016, p.39)

Su estudio cobra especial interés para esta investigación ya que entrevistó líderes de recursos humanos en pos de determinar de quién es la responsabilidad sobre la empleabilidad. En sus conclusiones, Mahrane establece las siguientes premisas:

- La empleabilidad varía según la compañía condicionada por las estructuras, la cultura y las políticas de recursos humanos.

- El área de recursos humanos es la responsable de la empleabilidad de los empleados, a través de políticas de selección, capacitación y desarrollo de carrera.
- Gestionar la empleabilidad de los empleados, brinda una ventaja competitiva a las organizaciones. Las políticas de empleabilidad deben ser flexibles y dar respuesta a los cambios del entorno.
- El desarrollo de empleabilidad implica una mirada de largo plazo tanto para los empleados como para los empleadores. Demanda continuos ajustes en entornos cambiantes.

A modo de cierre y retomando las preguntas iniciales, evidentemente las diversas asignaciones de responsabilidad observadas en los párrafos anteriores invita a pensar cuál será el rol que asumirá el administrador de recursos humanos ante la necesidad de desarrollar empleabilidad en los trabajadores.

Pensar la empleabilidad en el marco de rupturas, adecuaciones, contextos, educación, experiencia laboral y coyunturas del mercado de trabajo supone repensar las relaciones entre los tres principales actores de esta situación: el empleador que da trabajo, el trabajador que ofrece trabajo y las entidades educativas que educan en los cuerpos de competencias básicos para empezar a trabajar.

SECCION III: FASE CUALITATIVA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 6 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA

1 Naturaleza metodológica del diseño de investigación
2 Delimitación geográfica, temporal y características muestrales 3 Guía de entrevistas

1 Naturaleza metodológica del diseño de investigación

Este capítulo presenta el camino metodológico que se decidió transitar para llevar adelante la investigación científica. El trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo, se ancló en el paradigma fenomenológico interpretativo, se trata de un diseño exploratorio y descriptivo y se utilizó como principal herramienta de recolección de datos, la entrevista semiestructurada.[23]

Antes de avanzar con las características del enfoque cualitativo que dieron sustento a esta investigación, corresponde previamente precisar la importancia de la metodología dentro de una investigación ¿Por qué es necesaria una investigación para describir los cambios en la naturaleza del trabajo y determinar el nuevo perfil del administrador de recursos humanos? "Investigación" y "metodología" son dos caras de una misma moneda. Sería imposible llevar adelante una tesis doctoral sin diseñar una investigación, así como también emprender un proyecto de investigación sin contemplar la metodología.

Entonces si es condición innegable el abordaje científico, la elección del camino metodológico, la cercanía a la realidad en el análisis y la imposibilidad de abordar un fenómeno sin método científico, resultó por demás necesario aprender a investigar y aprender sobre diseños metodológicos.

Una investigación aspira a recortar un problema o fenómeno y ofrecer una solución, nuevos conocimientos o teoría. El tránsito, el camino a recorrer, el viaje de conocimiento o cualquier subjetivación similar que quiera esgrimirse halla en la metodología el único transporte válido para llegar al final del trayecto.

[23] Nota de autor: los estudios cualitativos pueden utilizar entrevistas semiestructuradas, entrevistas en profundidad, grupos focales y observación participante.

Justamente la metodología entendida como el camino que permite ese tránsito, ofrece una serie de definiciones para que el arribo final sea adecuado en términos científicos. El enfoque cualitativo fue el adecuado para atender los objetivos generales y específicos de esta investigación. Establecida la importancia de la metodología como articulador de una tesis doctoral, cabe explicar la elección del primer enfoque.

> Lo cualitativo implica comprender un fenómeno, abordándolo desde la perspectiva de los participantes y en relación con su contexto. Permite comprender la forma en que los individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (Punch, 2014, Lichtman, 2013 y Morse 2012 citados por Hernández Sampieri 2014, p. 358)

A través del enfoque cualitativo se buscó interpretar los dos fenómenos establecidos en los objetivos generales. Por lo contrario no se esperó ratificar ni validar ninguna premisa, ya que si así fuera el enfoque cualitativo estaría cediendo espacio a cuestiones propias de lo cuantitativo. Poder entender cómo la gente interpreta el trabajo, cómo se produjeron cambios en los sentidos atribuidos, cómo evolucionó el perfil del líder de recursos humanos y las distintas funciones dentro del área, fue parte del camino a recorrer para luego concretar los objetivos propuestos:

> La metodología cualitativa trata sobre cómo recoger datos descriptivos, es decir, las palabras y conductas de las personas sometidas a la investigación. Su tema es el estudio fenomenológico de la vida social. (Bogdan, 2010, p.16).

Tal como menciona Bogdan los estudios cualitativos se sustentan en datos descriptivos como las palabras, las percepciones y las conductas (observables o no) de los participantes. Aquí se tuvieron en cuenta diversos perfiles de personas categorizados en unidades de observación, intentando mostrar nuevas características de los fenómenos a partir de dimensiones tales como los sentidos atribuidos al trabajo, los tipos de actividad, el grado de conocimiento y utilización de las tecnologías de la cuarta revolución industrial, los contenidos del perfil del administrador de recursos humanos y las funciones específicas del área.

También corresponde explicar las razones del anclaje en un paradigma fenomenológico.[24] A los fenómenos descriptos previamente se intentó explorarlos, describirlos y comprenderlos a partir de las experiencias de las cinco unidades de observación entrevistadas, todos ellos compartieron experiencias y sentidos atribuidos sobre los fenómenos analizados. En otras palabras, la esencia de la cuestión fenomenológica es la experiencia compartida. Bogdan señala que los modelos fenomenológicos buscan entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. Para este autor la perspectiva fenomenológica es la esencia de la metodología cualitativa:

> La conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. La tarea del fenomenólogo es aprender este proceso de interpretación. Intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas. (Bogdan, 2010, p.23)

Habiendo definido las principales características del enfoque cualitativo y del paradigma fenomenológico que forman parte del diseño metodológico, resta explicitar los motivos por los cuales el diseño de este proyecto de investigación fue descriptivo. Con base en Hernández Sampieri (2014) éste se caracteriza por considerar un fenómeno, sus componentes y definir variables de estudio:

> Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos. Se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos sirven para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno. (Hernández Sampieri, 2014, p.92)

A fin de poder describir la naturaleza del trabajo según la perspectiva de los diferentes actores y ahondar en la descripción del nuevo perfil del administrador de recursos humanos y sus funciones, en el marco de la cuarta revolución industrial, se construyó una guía de entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos.

[24] Para Hernández Sampieri (2014, 468) existen 4 modelos en suma al diseño interno fenomenológico; la teoría fundamentada, el diseño etnográfico, el diseño de investigación y acción, y el diseño narrativo.

De cara al trabajo con los datos siguiendo el camino cualitativo, se iniciaron las tres etapas esenciales en el marco metodológico del enfoque seleccionado:

1. Fase de descubrimiento de temas emergentes, lenguajes y sentimientos

La primera instancia del trabajo de campo implicó trabajar con los datos. En la mayoría de los casos, se realizaron dos tareas simultáneas: la recolección y el análisis de los datos. Las entrevistas permitieron descubrir temas e ideas por demás interesantes para describir e interpretar los fenómenos prestando atención a respuestas, reacciones, las inferencias del entrevistador, los gestos que acompañan las respuestas, las emociones, las dificultades para abordar temas en particular. El investigador busca "conceptos sensibilizadores" a fin de revelar nuevas relaciones entre temas no contemplados en la guía de la entrevista. Todas estas cuestiones se explicitaron cuando, sólo a modo de ejemplo, los desempleados respondieron sobre sus expectativas de reingresar al mercado de trabajo, los empleados permanentes pensaron su continuidad laboral o los tercerizados añoraron una estabilidad laboral ausente en esa modalidad de contratación.

La mayoría de los espacios elegidos fueron silenciosos y propicios para una intimidad y concentración total en los temas a tratar exceptuando dos casos que por cuestiones de agenda no podían hacerlo en otro momento y espacio, debiendo realizar por ello la entrevista en espacios públicos. Si bien en esos casos la distracción y el ruido afectaron la calidad de la entrevista, se consideraron igualmente por la riqueza de los datos relevados. También existen estilos de preguntas[25] que fueron tenidos en cuenta para el diseño de la guía de entrevistas. A continuación los estilos y un ejemplo de pregunta para reforzar el concepto:

1. Opinión: ¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?
2. Expresión de sentimientos: ¿Quién le comunicó la desvinculación de su último trabajo? ¿Cómo fue el proceso desde el área? ¿En qué te ayudaron? ¿Cómo fue?
3. Conocimientos: ¿Escuchaste hablar de la formación de science teams dentro de RRHH orientados a los análisis de datos y los equipos de expertos?

[25] Nota de autor: los estilos de preguntas corresponden a la autora Donna Mertens en su libro "Investigación y evaluación en educación y psicología." (2010)

4. Antecedentes: Desde que empezaste a ejercer la administración general de recursos humanos, ¿Cómo sentís que evolucionó el rol?

En el enfoque cualitativo lo importante es la descripción e interpretación del fenómeno o los fenómenos estudiados desde la perspectiva de los actores, sin priorizar la representatividad estadística de la muestra, el establecimiento de tendencias o los procesos de validación, todas cuestiones propias del enfoque cuantitativo. En esta línea los perfiles de los distintos actores del mundo del trabajo que formaron parte de las unidades de observación, se eligieron priorizando los siguientes criterios con miras a asegurar diversidad: la modalidad de contratación, la ubicación jerárquica y el tipo de empresas ya sean productivas o de servicios dentro del ámbito nacional. Se concretó una muestra total de 35 entrevistados: 4 desempleados, 8 dueños de empresas, 8 líderes de recursos humanos, 6 permanentes, 5 tercerizados y 4 permanentes de una segunda tanda de entrevistas

Sin embargo, queda pendiente explicar que la cantidad de entrevistados en cada una de las unidades de observación fue variando a medida que se atravesaron las fases del proceso de trabajo de campo y el análisis. Se dio inicio al trabajo de campo considerando tres entrevistados en cada unidad, recordando las particularidades de la entrevista semiestructurada. A partir de esa cantidad inicial, la cantidad de entrevistas posteriores se realizaron bajo el criterio de la “saturación de información” o “saturación teórica”.

Este criterio es parte de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) en donde el trabajo con los datos es el punto de partida para desarrollar interpretaciones sobre un fenómeno. Es decir, no se parte de teorías previas ni se intenta validarlas o refutarlas. El objetivo de la teoría fundamentada es ponderar las significaciones de los individuos que experimentan el fenómeno bajo análisis y a partir de allí generar posibles teorías. En esta línea, la saturación de información implicó relevar en las entrevistas las mismas significaciones y sentidos atribuidos. Una vez que dicha saturación tomo lugar, el número de entrevistados en cada unidad de observación permite al investigador asumir que la riqueza de los datos permite profundizar la comprensión del fenómeno en estudio.

Bogdan en relación a esta teoría sostiene que lo importante es comprender algo que antes no se comprendía independientemente de la cantidad de casos o escenarios

que se estudien. Sin embargo bien vale citar su postura en torno a la "retirada del campo", donde cita la saturación teórica de Glaser y Strauss:

> La mayor parte de los investigadores llega a una etapa en que las muchas horas pasadas en el campo les procuran resultados decrecientes. Glaser y Strauss (1967) emplean la expresión saturación teórica para referirse a ese punto de la investigación de campo en el que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran aprehensiones nuevas importantes. Es el momento de dejar el trabajo de campo. (Bogdan; 2010, p.91)

En resumen, la identificación de datos, dimensiones, o conceptos nuevos decrecientes en cada una de las unidades de observación fue lo que determinó la cantidad de entrevistados. En relación a las premisas del trabajo cualitativo, la calidad de los datos más que su cantidad fue la vara para comprender los cambios sedimentados en torno a la naturaleza del trabajo y la significación atribuida al perfil del líder de recursos humanos desde la voz de los entrevistados.

Por último, a modo de ejemplo vale compartir la experiencia suscitada en el marco de lo que habitualmente sucede en las investigaciones cualitativas, en este caso con los empleados permanentes, ya que con ellos se realizó una segunda tanda de entrevistas; pues al momento de entrevistar a los dueños de empresas, expresaban un patrón de respuesta (o concepto sensibilizador como alude Bogdan) en relación a la creencia que sus empleados los pensaban sin problemas, que tener plata les solucionaba la vida. Con base en los fundamentos del método cualitativo, se decidió recurrir a otros empleados permanentes generando una segunda muestra de entrevistas para relevar si la postura de los dueños era cierta, si realmente los empleados pensaban de esa manera.

2. Codificación de datos

En la elaboración de la guía, se plantearon dimensiones y subdimensiones derivadas de los objetivos generales y específicos, cada una correspondiéndose con un código. La segunda etapa del trabajo con los datos incluyó codificar los textos asignando códigos a las categorías que los entrevistados sugirieron en cada entrevista.

> La codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. Durante esta etapa del análisis lo que

> inicialmente fueron ideas e intuiciones vagas se refinan, expanden, descartan o desarrollan por completo. (Bogdan, 2010, p.167)[26]

Mientras se realizaban las entrevistas, comenzó el proceso de análisis y codificación de los datos, asignando al texto de cada entrevista códigos provenientes de la guía de entrevistas como nuevos códigos que surgieron de la voz de los entrevistados. Es decir: esta segunda fase se caracterizó por asociar extractos de respuestas a los códigos, contemplando inclusive el surgimiento de nuevos códigos en el análisis y con ellos nuevas dudas y nuevos interrogantes para el investigador.

En relación a los nuevos códigos, en su mayoría son surgimientos derivados de los distintos sentidos atribuidos al trabajo, y de igual manera cuestiones novedosas asociadas al impacto de las nuevas tecnologías y cómo el líder de recursos humanos deberá enfrentar ese desafío.

3. Fase de interpretación

Finalmente se interpretaron los datos ya codificados para dar respuesta a los objetivos sin olvidar que las comprensiones guardan directa relación con el espacio, tiempo y actores que formaron parte de la investigación. Aquí se pudieron plantear discrepancias con el marco teórico y con el estado del arte, así como también generar contribuciones y sugerencias a partir de las comprensiones.

Por último, resulta necesario explicar por qué la investigación contó con una hipótesis orientadora de campo[27] en lugar de una hipótesis propiamente dicha. La respuesta justamente se corresponde con la elección del enfoque cualitativo, que exige una orientación de campo ya que no se pretende validar ni refutar ningún hecho, sino comprender la manera en la que los actores interpretan un fenómeno. A lo largo de las

[26] Nota de autor: agrega también que el proceso ideal es comenzar por desarrollar categorías de codificación, luego codificar los datos y separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación y luego comenzar la interpretación. Todos los pasos de este esquema del autor serán aplicados en la instancia de análisis e interpretación de datos.

[27] Nota de autor: Según Hernández Sampieri (2014, pág. 365) en una investigación descriptiva con enfoque cualitativo la hipótesis no es fija desde el inicio sino que solamente orienta el trabajo de campo. La hipótesis aquí se construye desde el trabajo de campo mismo y se modifica durante el análisis de los datos. La definición final de la hipótesis será potestad del investigador según sus razonamientos y las circunstancias ya que no requiere en este enfoque y alcance ningún tipo de verificación cuantitativa. Es necesario considerar sólo una hipótesis orientadora del trabajo de campo porque el enfoque cualitativo no es secuencial. Bogdan (2010, pág. 31) sostiene lo mismo al señalar que la observación participante necesita mantenerse flexible durante todo el proceso ya que los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan.

tres fases esta hipótesis, lejos de condicionar el trabajo con los datos, permitió elaborar hebras analíticas al investigador. A continuación, se comparte nuevamente la hipótesis:

Los cambios en la naturaleza del trabajo dentro del marco de la cuarta revolución industrial proponen modificar el perfil del administrador de recursos humanos y redefinir las funciones de la administración de recursos humanos en las organizaciones.

2 Delimitación geográfica, temporal y características muestrales

El universo de estudio se circunscribió a Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante el período 2015-2017. Se definieron cinco unidades de observación para recolectar datos a través de las entrevistas semiestructuradas. La muestra presentó 35 casos en total, que lejos de intentar lograr representatividad la fijación de criterios de selección buscó promover o garantizar la diversidad necesaria para interpretar las percepciones al respecto de los fenómenos bajo análisis. No se consideraron distintas provincias ni países por sostener que las realidades de cada espacio geográfico temporal presentan variantes culturales y económicas que condicionan los fenómenos bajo estudio, siendo cada escenario pasible de una investigación por sí mismo. En este sentido al seleccionar las cinco unidades de observación se priorizó la modalidad de contratación, la ubicación jerárquica y el tipo de empresas ya sean productivas o de servicios dentro del ámbito nacional.

Al abordar los líderes de áreas de recursos humanos se priorizó que fuesen fueron profesionales que reporten directamente al director general o dueño de la empresa y al mismo tiempo cuenten bajo su subordinación con un equipo de trabajo que representen las funciones de recursos humanos abordadas en el marco teórico. También se intentó que estos líderes cuenten con diversas experiencias laborales previas para tener un panorama amplio a través de sus respuestas.

La segunda unidad de observación fueron los empleados de planta permanente; los entrevistados seleccionados se caracterizaron por ser analistas, asistentes o coordinadores de los estratos medios de las organizaciones. Vale destacar que una vez realizada la totalidad de las entrevistas, se consideró necesaria una segunda tanda para relevar datos que surgieron en dicho trabajo de campo. Es decir, existieron aportes lo suficientemente atractivos como para relevarlos en unidades de observación distintas a

las de su origen. Así fue como se entrevistaron más perfiles de empleados permanentes pertenecientes a distintas áreas organizacionales, abordando aquellos códigos que enriquecieron la guía de entrevistas inicial.

La tercera unidad de observación estuvo compuesta por los empleados tercerizados. Fueron seleccionados empleados tanto administrativos como operarios. En esta unidad de observación fue depositada, junto a la cuarta unidad, las principales expectativas de contraste en temas tales como percepciones, sentidos atribuidos e interpretaciones del trabajo y del área de recursos humanos. La cuarta unidad de observación la integraron los desempleados. El objetivo fue comprender cómo perciben los fenómenos de esta investigación aquellos que de manera circunstancial se encuentran fuera de las empresas pero que igualmente forman parte del mercado de trabajo. Se estimó que la mirada de los desempleados, en suma a la de los tercerizados, pudiera representar el complemento adecuado a todas las unidades de observación y de esa manera tener las interpretaciones generales de todos los actores involucrados en los cambios en la naturaleza del trabajo y en la redefinición del perfil del administrador de recursos humanos.

La última unidad de observación la integraron los dueños de empresas. A partir de su mirada independiente de la modalidad de contratación y el sector profesional, se buscó con ellos relevar los fenómenos basados en una mirada distinta relacionada fundamentalmente a la propiedad, al desarrollo de sus empresas, al impacto de las nuevas tecnologías en ellas y a cómo entienden el trabajo y los recursos humanos evolucionan dentro de sus estructuras organizacionales. Vale destacar que la primera definición de unidades de observación no los incluía; el propio trabajo de campo dejó ver que las interpretaciones de permanentes, tercerizados y líderes de recursos humanos invitaba a relevar las mismas dimensiones en los dueños de empresas para enriquecer la observación del fenómeno desde la óptica del generador de puestos de trabajo.

Finalmente, cabe aclarar que se priorizaron empresas nacionales, con operaciones locales, nóminas mayores a doscientos colaboradores y divisiones de empresas de servicios y producción. La delimitación del ámbito geográfico en Argentina tuvo en las empresas seleccionadas una totalidad de casos con oficinas administrativas, operaciones logísticas y/o productivas en la Ciudad Autónoma de

Buenos Aires. A continuación se presentan las tablas que detallan las características descriptivas de la muestra.

Tabla 4: Descripción por género de la muestra.

Q	Genero	Cantidad	Frecuencia
1	Masculino	23	66%
2	Femenino	12	34%
	TOTALES	**35**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Descripción por modalidad de contratación

Q	Unidad Jerárquica	Cantidad	Frecuencia
1	Desempleados	4	11%
2	Dueños	8	23%
3	Lider RRHH	8	23%
4	Permanentes	6	17%
5	Tercerizados	5	14%
5	Permanentes 2º Tanda	4	11%
	TOTALES	**35**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Descripción por pertenencia a tipo de actividad principal de la empresa

Q	Industria	Cantidad	Frecuencia
1	Producción	10	29%
2	Servicio	21	60%
3	Desempleados	4	11%
	TOTALES	**35**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Descripción por franjas etarias

Q	Rangos etarios	Cantidad	Frecuencia
1	20-30	8	23%
2	30-40	11	31%
3	40-50	5	14%
4	50-60	9	26%
5	60-70	2	6%
	TOTALES	**35**	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Descripción de las características individuales de cada entrevistado

Q	Referencia	UJP	Edad	Género	Industria	Sector
1	ILOC	Desempleados	26	F	X	Administración
2	RFER	Desempleados	30	F	X	Encuestas
3	DROM	Desempleados	38	M	X	Medios
4	LBAR	Desempleados	67	M	X	Produccion
5	HSIE	Dueños	48	M	Servicio	Software
6	GRUI	Dueños	49	M	Servicio	Logística
7	DRUI	Dueños	51	M	Servicio	Autopartes
8	XDEL	Dueños	53	F	Producción	Siderurgia
9	PRAB	Dueños	53	M	Producción	Laboratorio
10	RSAD	Dueños	55	M	Producción	Textil
11	ALAZ	Dueños	56	M	Producción	Construcción
12	GTRA	Dueños	64	M	Servicio	Logística
13	NJAS	Lider RRHH	34	M	Servicio	RRHH
14	FZAB	Lider RRHH	41	M	Producción	RRHH
15	ALBA	Lider RRHH	43	F	Servicio	RRHH
16	MPMA	Lider RRHH	46	M	Servicio	RRHH
17	HSCO	Lider RRHH	53	M	Servicio	RRHH
18	FCAS	Lider RRHH	54	F	Producción	RRHH
19	ASCO	Lider RRHH	55	M	Producción	RRHH
20	NSER	Lider RRHH	57	M	Producción	RRHH
21	MGRA	Permanentes	25	F	Producción	Finanzas
22	ARED	Permanentes	29	M	Servicio	Ecommerce
23	NEST	Permanentes	31	F	Producción	Comex
24	NMOR	Permanentes	31	M	Servicio	Expedición
25	DINS	Permanentes	31	M	Servicio	Finanzas
26	VGRI	Permanentes	32	F	Servicio	Encuestas
27	SGRA	Permanentes 2T	29	M	Servicio	Contabilidad
28	HCIR	Permanentes 2T	32	M	Servicio	Encuestas
29	SCAS	Permanentes 2T	33	F	Servicio	RRHH
30	ACAS	Permanentes 2T	34	F	Servicio	Contabilidad
31	JGAR	Tercerizados	23	F	Servicio	Limpieza
32	LCIS	Tercerizados	23	M	Servicio	Expedición
33	FMAR	Tercerizados	24	M	Servicio	RRHH
34	MVIL	Tercerizados	28	F	Servicio	Hotelería
35	JCIR	Tercerizados	33	M	Servicio	Data Entry

Fuente: elaboración propia.

3 Guía de entrevistas

Tal como se mencionara en apartados anteriores, las entrevistas fueron realizadas fuera del ámbito laboral de la persona para que allí pueda sentirse cómodo y libre para responder sin condicionantes. En todos los casos salvo dos excepciones, los espacios fueron privados y libres de interrupciones de cualquier tipo asegurando de esa manera la tranquilidad, la concentración y la intimidad del encuentro.

Con todos los entrevistados, sin importar su ubicación jerárquica percibida, se compartió que la entrevista tenía fines académicos sin ninguna relación con el ámbito empresario y mucho menos intereses relacionados a la empresa para la cual prestaba tareas en ese momento. La información compartida al inicio implicó contarles la realización de un doctorado, las razones de la elección del tema de la investigación y las razones por las cuales había sido convocada esa persona. Se garantizó a todos los entrevistados la confidencialidad y el anonimato a pesar de la grabación de la entrevista, con el objetivo de favorecer respuestas sinceras y profundas que no estuvieran viciadas de prejuicios o temores relacionados a su estabilidad laboral o la difusión de sus opiniones en el trabajo de investigación.

Se tomó la decisión de no compartir los objetivos de la investigación para no condicionar o influir las respuestas de los entrevistados, toda vez que implícitamente estaban los objetivos en las distintas dimensiones que dieron origen a las preguntas de las entrevistas. Por último, se comentó a los entrevistados la necesidad de grabar para luego analizar e interpretar los datos surgidos de sus respuestas junto con las notas de campo del entrevistador. Luego del desarrollo de las preguntas, se cerró cada entrevista con un agradecimiento y el énfasis en el carácter confidencial de las respuestas.

A continuación, se comparten las guías de entrevistas desarrolladas para realizar las entrevistas.

UNIDAD DE OBSERVACION: LIDERES DE RECURSOS HUMANOS

1) Presentación:

Gracias por el tiempo que me dedica, es valiosísimo para mi trabajo de investigación. Actualmente estoy cursando el Doctorado en Administración de Empresas en UCA siendo el tema de mi tesis “el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial”. Mi investigación se orientó a describir los cambios en la naturaleza del trabajo en el marco de la revolución industrial y a determinar el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el mismo marco, a partir de las interpretaciones y atribuciones de sentidos que hacen cuatro perfiles determinados de personas sobre los temas que le mencioné.

Si bien necesito grabar la entrevista para procesar las respuestas después, sepa que todo lo que responda es confidencial y se regirá por el anonimato ya que en la tesis

no figurarán los nombres de los entrevistados sino sus perfiles. Hechas estas aclaraciones, en un primer momento de la entrevista le pediré algunos datos básicos y luego vendrán las preguntas que están agrupadas en cuatro grupos;

- Perfil del administrador de recursos humanos
- Funciones del área de recursos humanos
- Grado de conocimiento y utilización de tecnologías de la cuarta revolución
- Cambios en la naturaleza del trabajo en la actualidad.

2) Característica sociodemográficas del entrevistado y datos de la empresa:
   - Nombre y apellido
   - Edad
   - Estudios cursados
   - Nombre de la empresa *(salvo caso de desempleados)*
   - Actividad que realiza *(servicios o producción)*
   - Cantidad de empleados aproximada
   - Cargo que ocupa *(salvo caso de desempleados)*
3) Cuestiones a observar por el entrevistador:

En este punto se tendrán en cuenta el aspecto general con el que se presenta el entrevistado, su comportamiento gestual, silencios, predisposiciones ante distintos temas, dificultad para entender o abordar determinados temas. En otras palabras, aspectos complementarios a la respuesta que brinden información más allá de lo estrictamente discursivo.

4) Características estructurales formales:

Objetivo general 1 / Objetivo específico 1.1

Sentidos atribuidos

— Estructurador social
   - *¿Tienen en cuenta la condición social del candidato al momento de analizar un ingreso?*
   - *¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?*
   - Saber si hay un entendimiento del trabajo como estructurador social evitando la pregunta directa que podría desconcertar o inhibir al entrevistado. La condición social deja ver un interés por la idea de estructurador, así como también pensar al trabajo como una medida de inclusión o exclusión de la sociedad.

— Medio de socialización

- *¿Existen instancias donde el empleado deba socializar con compañeros de distintos sectores?*
- *¿La empresa promueve que los empleados interactúen entre sí?*
- *¿Existen instancias donde la familia del empleado se acerque a la empresa y conozca el espacio y los compañeros?*
- Conocer si desde el área de recursos humanos hay acciones y medidas que promuevan la socialización de los empleados más allá de la interacción diaria derivada de las tareas ¿Importa un lazo entre los empleados más allá de las tareas colectivas? ¿Entienden la socialización como parte del trabajo?

— Medio de realización personal

- *¿A qué niveles motivacionales aspiran satisfacer si tomáramos en cuenta la pirámide de Maslow?*
- *¿Qué piensa que la empresa puede ofrecerle al empleado en el largo plazo?*
- Relevar si desde la empresa o más específico aún desde el área de recursos humanos hay un conocimiento e interés en ofrecerle al empleado la posibilidad de realizarse personalmente a través del trabajo, o si por lo contrario se interpreta la realización como algo aislado al trabajo.

Tipos de actividades

— Jornada de trabajo

- *¿Los empleados cumplen horarios fijos o contemplan jornadas flexibles?*
- *¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?*
- *¿Piensan a futuro modificar las jornadas de trabajo ante nuevas ideas del mercado o seguirán con lo tradicional en este aspecto?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la jornada habitual de trabajo habitual como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

— Productividad del trabajo

- *¿Cómo miden la productividad del recurso humano?*
- *¿Manejan indicadores que relacionen la productividad del recurso humano con el de las máquinas?*
- *¿Tienen debates internos sobre las distintas productividades ofrecidas por las máquinas versus los empleados?*
- Relevar si se manejan nuevos conceptos de productividad que permitan identificar la presencia de nuevas tecnologías.

— Nuevas formas del trabajo

- *¿Han aplicado en el último tiempo algún cambio drástico en las modalidades de trabajo?*
- *¿Han cambiado en algo las relaciones entre la empresa y los empleados? ¿En qué aspecto?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la forma habitual de trabajo como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

Objetivo general 2 / Objetivo específico 2.1

Evolución del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Desde qué empezaste a ejercer la administración general de recursos humanos, cómo sentís que evolucionó el rol?*
- *¿Los Directores Generales nos perciben como un área de servicio o como un área de negocio? ¿En la práctica lo demuestran?*

- *¿La empresa nos percibe como: área administrativa, de servicio, de cambio o de negocio?*
- *¿En tu opinión personal para que está el área de recursos humanos?*
- *¿Cómo crees que debería ser el nuevo perfil del RRHH?*
- Conocer todas las percepciones existentes sobre el perfil del líder de recursos humanos: el propio, el de los jefes, el de los empleados. Relevar cómo percibe ha sido la evolución del perfil y los próximos pasos que debería dar el perfil.

Contenidos del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general de recursos humanos?*
- *¿Qué competencias son necesarias ahora, que no lo eran cuando empezaste a ejercer la función?*
- *¿Teniendo en cuenta los avances tecnológicos que ya conversamos, que competencias serán necesarias en el futuro inmediato?*
- *¿Considerás que los líderes de recursos humanos deben conocer en profundidad sobre tecnología? ¿Por qué motivos?*
- *¿Cómo percibís la relación entre hombres y máquinas de aquí a 5 años? ¿Guarda relación con el administrador de recursos?*
- *¿De qué hay que saber para administrar recursos humanos hoy en día?*
- *¿Pensás que es necesario para el éxito de la gestión del administrador de recursos conocer sobre la historia del trabajo?*
- Todas las preguntas buscan desde distintos ángulos y temas determinar qué contenidos debería tener el nuevo perfil: competencias, formación, tecnologías, experiencias.

Objetivo específico 1.2

Internet de las cosas

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Manejan sistemas de huella en el control de acceso de los empleados?*
- *¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?*
- *¿En algún espacio de trabajo tienen sensores que identifiquen desvíos a los procedimientos?*
- *¿Tienen máquinas y/o sistemas interconectados aunque físicamente ubicados en distintas locaciones?*
- *¿Prestan servicios o fabrican productos que sean fabricados a pedido del cliente?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Algoritmos & Inteligencia artificial

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Tienen sistemas de gestión o máquinas que sean autoregulables?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como

algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Cloud Computing & Big Data

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Cada empleado tiene su PC de manera aislada, o tienen espacios públicos donde los equipos comparten información?*
- *¿Existen archivos digitales que utilicen varias personas a la vez?*
- *¿Qué dispositivos y costumbres utilizan para guardar la información y los trabajos realizados?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Impresiones 3D & Robótica

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?*
- *¿Sabe si la empresa tiene Impresoras 3D?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Objetivo específico 2.2

Funciones del perfil

— Compensaciones

- *¿La incidencia salarial en el estado de resultados y la productividad laboral son motivo de análisis en el máximo nivel decisorio?*
- *¿Han aplicado en el último tiempo algún avance tecnológico a la gestión de las compensaciones? ¿Conoce alguno?*
- Saber si es un tema prioritario en la gestión de recursos humanos y al mismo tiempo relevar si hubo implementaciones a los modelos tradicionales.

— Capacitación

- *¿Conoce nuevas herramientas tecnológicas aplicadas a la función? ¿Ha utilizado algunas en el último tiempo?*
- *¿Dentro del presupuesto del área, existe algún apartado dedicado a la inversión tecnológica como nuevas plataformas de aprendizaje y como miden el ROI?*
- Nivel de inversión en tecnologías en la función de recursos humanos más impactada a la fecha por la cuarta revolución industrial y al mismo tiempo, relevar qué tecnologías utilizan.

— Selección

- *¿Cómo es el proceso de selección? ¿Está pensando en aplicar tecnología en alguna instancia? ¿Sigue en el mercado las tendencias?*
- *¿Cómo es el manejo de las bases de datos de candidatos?*
- Identificar la inclusión de nuevas tecnologías en la función.

— Evaluación de performance

- *¿La evaluación sigue teniendo una alta carga de subjetividad o por lo contrario contempla aspectos duros ofrecidos por sistemas?*
- *¿Piensa que en algún momento las evaluaciones puedan ser realizadas 100% por sistemas de evaluación parametrizados?*
- Saber si hay conocimiento sobre la posibilidad de objetivizar por completo la herramienta y en caso de ser positivo, conocer la postura de los entrevistados ante la ausencia de la subjetividad del superior.

— Control de gestión de recursos humanos

- *¿La función de control, contempla sistemas interconectados identificadores de desvíos o la gestión es realizada por un analista?*
- *¿Sabe si existen actualmente sistemas que interconecten todas las funciones de RRHH de manera inteligente y analice en sincro?*
- Identificar la inclusión de nuevas tecnologías en la función.

5) Cierre de la entrevista:

De esta manera cerramos la entrevista. Tal como al inicio, le vuelvo a agradecer muchísimo el tiempo que me dedicó y la profundidad de sus respuestas. Sin dudas serán aportes importantes, más aún esas respuestas que no estaban contempladas en mi guía y que me sirven muchísimo. También corresponde recordarle el anonimato y la confidencialidad de las respuestas ya que en el trabajo final se presentan como perfiles y no como individuos identificables por su nombre, empresa o cargo.

UNIDAD DE OBSERVACION: EMPLEADOS PERMANENTES

Características estructurales formales:

Objetivo general 1 / Objetivo específico 1.1

Sentidos atribuidos

— Estructurador social

- *¿Tener este trabajo que te permite en tu vida personal y social?*
- Conocer si la persona relaciona logros y actividades personales con el trabajo o si por lo contrario no relaciona vida personal y social con el trabajo.

— Medio de socialización

- *¿Has logrado generar amistades y buenos vínculos con compañeros de trabajo más allá del horario de trabajo?*
- Si ve en el trabajo un espacio que pueda ofrecerle generar esas cosas.

— Medio de realización personal

- *¿Sentirte pleno o completo como persona, es algo que pueda ofrecerte el trabajo?*

- Si ve en el trabajo un espacio que pueda ofrecerle generar esas cosas.

Tipos de actividades

— Jornada de trabajo

- *¿Las jornadas son rígidas o tenés la posibilidad de determinar tu horario de trabajo?*
- *¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la jornada habitual de trabajo habitual como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

— Productividad del trabajo

- *¿Cómo te miden la productividad del recurso humano?*
- *¿Hay en tu trabajo algún proceso o máquina que sienta que puede ser más productivo que vos?*
- Relevar si se manejan nuevos conceptos de productividad que permitan identificar la presencia de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, relevar si la persona sabe o percibe que una máquina podría ofrecer una productividad distinta a la suya.

— Nuevas formas del trabajo

- *¿Han aplicado en el último tiempo algún cambio drástico en las modalidades de trabajo?*
- *¿Han cambiado en algo las relaciones entre la empresa y los empleados? ¿En qué aspecto?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la forma habitual de trabajo como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

Objetivo general 2 / Objetivo específico 2.1

Evolución del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Podrías contarme para que está el líder del área de recursos humanos en la empresa?*
- *¿Y el área en sí? ¿Hay diferencias entre las funciones que percibís del líder del área y el área en si misma?*
- *¿Qué sentís le falta al área de recursos humanos o que te gustaría que haga en particular que hoy no hace?*
- Qué tanto conoce del líder, del área y si conoce qué le falta.

Contenidos del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Podrías establecer orden de prioridad a las siguientes funciones de recursos humanos?*
- *¿Percibís que el área de recursos humanos trata de manera diferencial a distintos tipos de empleados según sean efectivos o tercerizados?*
- Ponderar cuales son las funciones de recursos humanos que la persona entiende más importantes y si existen tratos diferenciales según los tipos de contratación.

Objetivo específico 1.2

Internet de las cosas

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Existe algún proceso de trabajo del que forme parte donde varios dispositivos estén interconectados entre sí?*
- *¿En su espacio de trabajo existen sensores, cámaras o demás controles electrónicos que observen desvíos?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Algoritmos & Inteligencia artificial

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?*
- *¿Hay procesos, sistemas o máquinas en su trabajo que tengan la posibilidad de autoregularse?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Cloud Computing & Big Data

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Conoce si la empresa maneja bases de datos que interrelacionen informacion de distintos sectores?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Impresiones 3D & Robótica

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?*
- *¿Sabe si la empresa tiene Impresoras 3D?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Objetivo específico 2.2

Funciones del perfil

- Compensaciones
  - *¿Percibe interés de recursos humanos por ofrecer algo más que el sueldo en términos de retribución? En caso positivo ¿Qué?*
  - ¿Hay algo más allá del sueldo en su percepción? Idea de compensación como algo más que el sueldo.
- Capacitación
  - *¿Las formas en las cuales la empresa capacita, en caso que lo haga, han variado en el último tiempo? ¿En qué cuestiones?*
  - Relevar si hay nuevas tecnologías incursionando en las herramientas de capacitación, en las metodologías de aprendizaje, en el reconocimiento de generaciones con distintas relaciones con la tecnología en general.
- Selección
  - *¿En el último proceso de selección que formó parte, percibió aplicaciones tecnológicas distintas a sus experiencias anteriores?*
  - Saber si tuvo contacto con tecnologías, si tuvo experiencias distintas a las tradicionales, evidenciar que el área de recursos humanos está experimentando nuevas tecnologías en esta función.
- Evaluación de performance
  - *¿Alguna vez se evaluó tu desempeño a través de sistemas o fórmulas que prescindan de la devolución de tu superior?*
  - Limitar el relevamiento a identificar nuevas modalidades de evaluación que tal vez permitan visualizar nuevas tecnologías.
- Control de gestión de recursos humanos
  - *¿Sabe si existen actualmente sistemas que interconecten todas las funciones de RRHH de manera inteligente y analice en sincro?*
  - Identificar la presencia de controles que evidencien el uso de interconexiones propias de la cuarta revolución industrial.

UNIDAD DE OBSERVACION: EMPLEADOS TERCERIZADOS

Características estructurales formales:

Objetivo general 1 / Objetivo específico 1.1

Sentidos atribuidos

- Estructurador social
  - *¿La modalidad de contratación te genera algún sentimiento y reflexión en particular?*
  - *¿Existen dentro de la empresa tratamientos particulares según la modalidad de contratación? ¿Cuáles?*
  - ¿Percibe diferencias? Saber si estructura de manera diferencial según la modalidad de contratación y los sentimientos que le genera la idea de sentirse diferente.
- Medio de socialización
  - *¿Las relaciones de afinidad y compañerismo, se generan entre empleados de igual contratación o es algo indiferente?*

- Al igual que en el indicador anterior, saber si percibe diferencias o bien en este punto de la socialización el quiebre no es tan fuerte como en la estructuración o en la realización.

— Medio de realización personal

- *¿Sentirte pleno o completo como persona, es algo que pueda ofrecerte el trabajo?*
- Relevar doblemente si el trabajo y la modalidad de contratación pueden ofrecerle una realización personal.

Tipos de actividades

— Jornada de trabajo

- *¿Las jornadas son rígidas o tenés la posibilidad de determinar tu horario de trabajo?*
- *¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la jornada habitual de trabajo habitual como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

— Productividad del trabajo

- *¿Cómo te miden la productividad del recurso humano?*
- *¿Hay en tu trabajo algún proceso o máquina que sienta que puede ser más productivo que vos?*
- Relevar si se manejan nuevos conceptos de productividad que permitan identificar la presencia de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, relevar si la persona sabe o percibe que una máquina podría ofrecer una productividad distinta a la suya.

— Nuevas formas del trabajo

- *¿Las formas de trabajo son iguales para vos que para un empleado permanente?*
- *¿Las relaciones entre la empresa y los empleados tercerizados son distintas a con los empleados permanentes? ¿En qué aspecto?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la forma habitual de trabajo como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

Objetivo general 2 / Objetivo específico 2.1

Evolución del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Podrías contarme para que está el líder del área de recursos humanos en la empresa?*
- *¿Y el área en sí? ¿Hay diferencias entre las funciones que percibís del líder del área y el área en si misma?*
- Qué tanto conoce del líder, del área y si conoce qué le falta.

Contenidos del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Podrías establecer orden de prioridad a las siguientes funciones de recursos humanos?*
- *¿Existe un trato y una evaluación diferenciales para el personal de agencia en relación al personal permanente?*
- Ponderar cuales son las funciones de recursos humanos que la persona entiende más importantes y si existen tratos diferenciales según los tipos de contratación.

Objetivo específico 1.2

Internet de las cosas

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Existe algún proceso de trabajo del que forme parte donde varios dispositivos estén interconectados entre sí?*
- *¿En su espacio de trabajo existen sensores, cámaras o demás controles electrónicos que observen desvíos?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Algoritmos & Inteligencia artificial

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?*
- *¿Hay procesos, sistemas o máquinas en su trabajo que tengan la posibilidad de autoregularse?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Cloud Computing & Big Data

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Conoce si la empresa maneja bases de datos que interrelacionen informacion de distintos sectores?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Impresiones 3D & Robótica

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?*
- *¿Sabe si la empresa tiene Impresoras 3D?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente

las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Objetivo específico 2.2

Funciones del perfil

- Compensaciones
  - *¿Hay manejos diferenciales en lo referente a la compensación cuando se trata de personal tercerizado?*
  - Identificar diferencias y el detalle de las mismas.
- Capacitación
  - *¿Goza de las mismas capacitaciones que el personal efectivo?*
  - Identificar diferencias y el detalle de las mismas.
- Selección
  - *¿En el último proceso de selección que formó parte, percibió aplicaciones tecnológicas distintas a sus experiencias anteriores?*
  - Saber si tuvo contacto con tecnologías, si tuvo experiencias distintas a las tradicionales, evidenciar que el área de recursos humanos está experimentando nuevas tecnologías en esta función.
- Evaluación de performance
  - *¿El desempeño es evaluado bajo los mismos parámetros que el personal efectivo? En caso negativo, ¿Qué tiene de distinto?*
  - Limitar el relevamiento a identificar nuevas modalidades de evaluación que tal vez permitan visualizar nuevas tecnologías.
- Control de gestión de recursos humanos
  - *¿Sabe si existen actualmente sistemas que interconecten todas las funciones de RRHH de manera inteligente y analice en sincro?*
  - Identificar la presencia de controles que evidencien el uso de interconexiones propias de la cuarta revolución industrial.

UNIDAD DE OBSERVACION: DESEMPLEADOS

Características estructurales formales:

Objetivo general 1 / Objetivo específico 1.1

Sentidos atribuidos

- Estructurador social
  - *¿Cómo es un día habitual de tu vida?*
  - Conocer cómo estructura su jornada habitual al no tener ocupado el tiempo que anteriormente destinaba a trabajar. Entender la repercusión de la pérdida, la reorganización del tiempo, el sentido de utilidad del tiempo.
- Medio de socialización
  - *¿Cómo se sustenta sin el ingreso habitual del sueldo en relación de dependencia?*
  - *¿Cómo se relaciona con la tecnología?*

- Conocer cómo sustenta sus necesidades que requieren una contraprestación económica toda vez que dejó de percibir un sueldo por su condición de desempleado. Al mismo tiempo, saber si se encuentra actualizada en lo referente a la interacción tecnológica de cara a una posible reinserción laboral.

— Medio de realización personal

- *¿Qué expectativas tiene de encontrar un nuevo trabajo?*
- ¿Piensa en volver a trabajar? ¿Lo ve como una posibilidad efectiva? ¿O por lo contrario se piensa que al salir del mercado de trabajo la barrera de reingreso es muy alta o infranqueable?

Tipos de actividades

— Jornada de trabajo

- *¿Su actual situación de desempleo tuvo algo que ver con las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la jornada habitual de trabajo habitual como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

— Nuevas formas del trabajo

- *¿Pensás que las nuevas formas de trabajo son la principal razón generadora de desempleo en la actualidad?*
- Identificar si hay evidencia de modificaciones en la naturaleza de la forma habitual de trabajo como parte de los cambios en la naturaleza del trabajo.

Objetivo general 2 / Objetivo específico 2.1

Evolución del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Quién le comunicó la desvinculación de su último trabajo?*
- Ver si identifica al líder de recursos humanos en ese momento o bien fue otra persona quien comunicó la decisión. Percibir el grado de involucramiento del líder.

Contenidos del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Cómo fue el proceso desde el área, en que te ayudaron, cómo fue?*
- Ver si identifica al área de recursos humanos en ese momento.

Objetivo específico 1.2

Internet de las cosas

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿En su último trabajo interactuó con dispositivos que estuvieran interconectados entre sí?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber

si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Algoritmos & Inteligencia artificial

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?*
- *¿Conoce procesos, sistemas o máquinas en su trabajo que tengan la posibilidad de autoregularse?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Cloud Computing & Big Data

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿Le ha pasado en sus experiencias laborales anteriores que se manejen bases de datos que interrelacionen información de distintos sectores?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Impresiones 3D & Robótica

— Grado de utilización y conocimiento

- *¿En su profesión o actividad, hay avances tecnológicos que hayan reemplazada la tarea humana y generado desempleo?*
- En línea con la dimensión, el objetivo aquí y en cada uno de los indicadores del objetivo específico 1.2 es relevar el grado de conocimiento y utilización de las principales innovaciones tecnológicas que ofrece la cuarta revolución industrial. Saber si se trata de tecnologías que ya son parte de la realidad laboral o bien se perciben como algo desconocido o lejano. Todas las preguntas intentaron no mencionar directamente las tecnologías para evitar inhibir al entrevistador en caso que no la conozca o bien relevar también si utiliza la tecnología sin saber que la está utilizando.

Objetivo específico 2.2

Funciones del perfil

— Compensaciones

- *¿Cómo te imaginas tu futuro laboral?*

- *En qué condiciones volverías a laburar?*
- *¿Qué priorizarias?*
- Ponderación de condiciones para reingresar al mercado laboral, cuestiones que no quisiera volver a experimentar, lugares donde no trabajaría. En términos de expectativas, cuál sería un trabajo deseable para retomar la actividad.

— Capacitación

- *¿Qué te sirvió más en términos de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, el conocimiento formal o tu experiencia?*
- Ponderación de experiencia o la formación en su carrera y de cara a la búsqueda de un nuevo trabajo.

— Selección

- *¿La innovación tecnológica aplicada a los procesos de selección, es una barrera que percibe para conseguir trabajo?*
- Saber si tuvo contacto con tecnologías, si tuvo experiencias distintas a las tradicionales, evidenciar que el área de recursos humanos está experimentando nuevas tecnologías en esta función y si la persona siente en esto una barrera para conseguir trabajo.

UNIDAD DE OBSERVACION: DUEÑOS DE EMPRESAS

Objetivo general 1 / Objetivo específico 1.1

Sentidos atribuidos

— Estructurador social

- *¿Qué lugar ocupa en su vida el trabajo?*
- *¿Qué lugar ocupa el trabajo en la vida de sus empleados?*
- *¿Piensa que esos lugares que ocupa el trabajo podrían cambiar en el futuro?*
- *¿Imagina su empresa sin empleados?*
- *¿Imagina una sociedad sin trabajo?*
- *¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?*
- Saber si hay un entendimiento del trabajo como estructurador social evitando la pregunta directa que podría desconcertar o inhibir al entrevistado. La condición social deja ver un interés por la idea de estructurador, así como también pensar al trabajo como una medida de inclusión o exclusión de la sociedad.

Objetivo general 2 / Objetivo específico 2.1

Evolución del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Desde qué empezaste a tener una administración general de recursos humanos, cómo sentís que evolucionó el rol?*
- *¿Cómo percibís al área de recursos humanos como un área de servicio o como un área de negocio?*
- *¿Cómo crees que debería ser el nuevo perfil del RRHH teniendo en cuenta lo conversado hasta el momento?*
- Conocer todas las percepciones existentes sobre el perfil del líder de recursos humanos: el propio, el de los jefes, el de los empleados. Relevar cómo percibe ha sido la evolución del perfil y los próximos pasos que debería dar el perfil.

Contenidos del perfil

— Grado de conocimiento

- *¿Alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general de recursos humanos?*
- *¿Cómo percibís la relación entre hombres y máquinas de aquí a 5 años? ¿Guarda relación con el administrador de recursos?*
- Todas las preguntas buscan desde distintos ángulos y temas determinar qué contenidos debería tener el nuevo perfil: competencias, formación, tecnologías, experiencias.

CAPITULO 7 ANALISIS DE DATOS CUALITATIVOS

1. Introducción 2. Manual de código maestro actualizado 3. Análisis cualitativo de la unidad de observación de desempleados 4. Análisis cualitativo de la unidad de observación de tercerizados 5. Análisis cualitativo de la unidad de observación de permanentes 6. Análisis cualitativo de la unidad de observación de líderes de recursos humanos 7. Análisis cualitativo de la unidad de observación de dueños

1. Introducción

En este capítulo se encuentran el código maestro actualizado donde figuran las preguntas realizadas a cada unidad de observación y la inclusión de los nuevos códigos que surgieron a partir de las entrevistas. Vale recordar que la generación de nuevos códigos llevó a realizar nuevas entrevistas por sobre las planificadas, cuestión que será retomada en el capítulo ocho sobre la interpretación de datos. Los siguientes apartados desde el tres hasta el siete, corresponden al análisis codificado de las respuestas obtenidas de los entrevistados de cada unidad de observación. Dichas generalidades se encuentran acompañadas por testimonios extraídos de dichas entrevistas que refuerzan las ideas que se comparten aquí.

2. Manual de código maestro actualizado

Aquí se presentan todas las preguntas realizadas a las distintas unidades de observación con su correspondiente codificación. Algunos códigos son específicos de cada perfil, otros compartidos por el contenido de la pregunta o la necesidad de relevar esa cuestión en más de una unidad. En la tabla número seis también figuran los nuevos códigos que surgieron a partir de la realización de las entrevistas, representando ideas o aspectos que no fueron identificados dentro de los capítulos del marco teórico y que representan aportes significativos a la investigación.

Tabla 9: Manual de código maestro actualizado

Tabla 6: Manual de Código Maestro Actualizado

			Unidades de análisis y frecuencias de cada indicador				
Variable	Código	Detalle	RRHH	Permanente	Tercerizado	Desempleado	Dueño
Objetivo General	**1**	**Describir la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial**					
Objetivo Específico	1.1	Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.					
Dimensión	1.1.1	Sentidos atribuidos					
Subdimensión	1.1.1.1	Estructurador social					
Indicador	1.1.1.1.1	¿Tienen en cuenta la condición social del candidato al momento de analizar un ingreso?	X				
Indicador	1.1.1.1.2	¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?	X				X
Indicador	1.1.1.1.3	¿Tener este trabajo que te permite en tu vida personal y social?		X			
Indicador	1.1.1.1.4	¿La modalidad de contratación te genera algun sentimiento y reflexión en particular?			X		
Indicador	1.1.1.1.5	¿Existen dentro de la empresa tratamientos particulares según la modalidad de contratación? ¿Cuáles?			X		
Indicador	1.1.1.1.6	¿Cómo es un día habitual de tu vida?				X	
Indicador	1.1.1.1.7	¿Qué lugar ocupa en su vida el trabajo?					X
Indicador	1.1.1.1.8	¿Qué lugar ocupa el trabajo en la vida de sus empleados?					X
Indicador	1.1.1.1.8.1	*NUEVO CODIGO: diferencias en el lugar que ocupa el trabajo en la vida de las personas al tratarse de dueños y empleados*					X
Indicador	1.1.1.1.8.2	*NUEVO CODIGO: dueños de empresas actuales, dueños de empresas del futuro*					X
Indicador	1.1.1.1.9	¿Piensa que esos lugares que ocupa el trabajo pueden cambiar en el futuro?					X
Indicador	1.1.1.1.10	¿Imagina su empresa sin empleados?					X
Indicador	1.1.1.1.10.1	*NUEVO CODIGO: principales barreras para el crecimiento de su empresa*					X
Indicador	1.1.1.1.11	¿Imagina una sociedad sin trabajo?					X
Subdimensión	1.1.1.2	Medio de socialización					
Indicador	1.1.1.2.1	¿Existen instancias donde el empleado deba socializar con compañeros de distintos sectores?	X				
Indicador	1.1.1.2.2	¿La empresa promueve que los empleados interactúen entre sí?	X				
Indicador	1.1.1.2.3	¿Existen instancias donde la familia del empleado se acerque a la empresa y conozca el espacio y los compañeros?	X				
Indicador	1.1.1.2.4	¿Has logrado generar amistades y buenos vínculos con compañeros de trabajo más allá del horario de trabajo?		X			
Indicador	1.1.1.2.5	¿Las relaciones de afinidad y compañerismo, se generan entre empleados de igual contatación o es algo indiferente?			X		
Indicador	1.1.1.2.6	¿Cómo se sustenta sin el ingreso habitual del sueldo en relación de dependencia?				X	
Indicador	1.1.1.2.7	¿Qué expectativas tiene de encontrar un nuevo trabajo?				X	
Indicador	1.1.1.2.8	*NUEVO CODIGO: Percepciones del círculo social del individuo en la falta y en la búsqueda de un nuevo trabajo*				X	
Subdimensión	1.1.1.3	Medio de realización personal					
Indicador	1.1.1.3.1	¿A qué niveles motivacionales aspiran satisfacer si tomáramos en cuenta la pirámide de Maslow?	X				
Indicador	1.1.1.3.2	¿Qué piensa que la empresa puede ofrecerle al empleado en el largo plazo?	X				
Indicador	1.1.1.3.2.1	*NUEVO CODIGO: posibilidad de una sociedad sin trabajo*	X				
Indicador	1.1.1.3.3	¿Sentirte pleno o completo como persona, es algo que pueda ofrecerte el trabajo?		X	X		
Indicador	1.1.1.3.4	¿Cómo se relaciona con la tecnología?				X	
Dimensión	1.1.2	Tipos de actividades					
Subdimensión	1.1.2.1	Jornada de trabajo					
Indicador	1.1.2.1.1	¿Los empleados cumplen horarios fijos o contemplan jornadas flexibles?	X				
Indicador	1.1.2.1.2	¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?	X	X	X		
Indicador	1.1.2.1.3	¿Piensan a futuro modificar las jornadas de trabajo ante nuevas ideas del mercado o seguirán con lo tradicional en este asp	X				
Indicador	1.1.2.1.4	¿Las jornadas son rígidas o tenés la posibilidad de determinar tu horario de trabajo?		X			
Indicador	1.1.2.1.5	¿Las jornadas son iguales a las del personal efectivo?			X		
Subdimensión	1.1.2.2	Productividad del trabajo					
Indicador	1.1.2.2.1	¿Cómo miden la productividad del recurso humano?	X				
Indicador	1.1.2.2.2	¿Manejan indicadores que relacionen la productividad del recurso humano con el de las máquinas?	X				
Indicador	1.1.2.2.3	¿Tienen debates internos sobre las distintas productividades ofrecidas por las máquinas versus los empleados?	X				
Indicador	1.1.2.2.4	¿Cómo te miden la productividad del recurso humano?		X	X		
Indicador	1.1.2.2.5	¿Hay en tu trabajo algún proceso o máquina que sienta que puede ser más productivo que vos?		X	X		
Indicador	1.1.2.2.6	¿Su actual situación de desempleo tuvo algo que ver con las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo?				X	
Subdimensión	1.1.2.3	Nuevas formas del trabajo					
Indicador	1.1.2.3.1	¿Han aplicado en el último tiempo algún cambio drástico en las modalidades de trabajo?	X	X			
Indicador	1.1.2.3.2	¿Han cambiado en algo las relaciones entre la empresa y los empleados? ¿En qué aspecto?	X	X			
Indicador	1.1.2.3.3	¿Las formas de trabajo son iguales para vos que para un empleado permanente?			X		
Indicador	1.1.2.3.4	¿Las relaciones entre la empresa y los empleados tercerizados son distintas a con los empleados permanentes?			X		
Indicador	1.1.2.3.5	¿Pensás que las nuevas formas de trabajo son la principal razón generadora de desempleo en la actualidad?				X	
Objetivo Específico	1.2	Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.					
Dimensión	1.2.1	Grado de utilización y conocimiento					
Subdimensión	1.2.1.1	Internet de las cosas					
Indicador	1.2.1.1.1	¿Manejan sistemas de huella en el control de acceso de los empleados?	X				
Indicador	1.2.1.1.2	¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?	X	X	X		
Indicador	1.2.1.1.2.1	*NUEVO CODIGO: la tecnología como proceso de cambio*	X				
Indicador	1.2.1.1.3	¿En algún espacio de trabajo tienen sensores que identifiquen desvíos a los procedimientos?	X				
Indicador	1.2.1.1.4	¿Tienen máquinas y/o sistemas interconectados aunque físicamente ubicados en distintas locaciones?	X				
Indicador	1.2.1.1.5	¿Prestan servicios o fabrican productos que sean fabricados a pedido del cliente?	X				
Indicador	1.2.1.1.6	¿Existe algún proceso de trabajo del que forme parte donde varios dispositivos estén interconectados entre sí?		X	X		

Indicador	1.2.1.1.7	¿En su espacio de trabajo existen sensores, cámaras o demás controles electrónicos que observen desvíos?		X	X		
Indicador	1.2.1.1.8	¿En su último trabajo interactuó con dispositivos que estuvieran interconectados entre sí?				X	
Subdimensión	1.2.1.2	Algoritmos & Inteligencia artificial					
Indicador	1.2.1.2.1	¿Tienen sistemas de gestión o máquinas que sean autoregulables?	X				
Indicador	1.2.1.2.2	Te comparto estos ejemplos de prácticas de RRHH utilizadas por empresas (algoritmos), ¿utilizás alguna en tu trabajo?	X				
Indicador	1.2.1.2.3	¿Hay procesos, sistemas o máquinas en su trabajo que tengan la posibilidad de autoregularse?		X	X	X	
Subdimensión	1.2.1.3	Cloud computing & Big data					
Indicador	1.2.1.3.1	¿Cada empleado tiene su PC de manera aislada, o tienen espacios públicos donde los equipos comparten información?	X				
Indicador	1.2.1.3.2	¿Existen archivos digitales que utilicen varias personas a la vez?	X				
Indicador	1.2.1.3.3	¿Qué dispositivos y costumbres utilizan para guardar la información y los trabajos realizados?	X				
Indicador	1.2.1.3.4	¿Conoce si la empresa maneja bases de datos que interrelacionen informacion de distintos sectores?		X	X		
Indicador	1.2.1.3.5	¿Le ha pasado en sus experiencias laborales anteriores que se manejen bases de datos con informacion de distintos sector				X	
Subdimensión	1.2.1.4	Impresiones 3D & Robótica					
Indicador	1.2.1.4.1	¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?	X	X	X		
Indicador	1.2.1.4.2	¿Sabe si la empresa tiene Impresoras 3D?	X				
Indicador	1.2.1.4.3	¿En su profesión o actividad, hay avances tecnológicos que hayan reemplazada la tarea humana y generado desempleo?				X	
Objetivo General	**2**	**Describir el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial**					
Objetivo Específico	2.1	Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos.					
Dimensión	2.1.1	Evolución del perfil					
Indicador	2.1.1.1	¿Desde que empezaste a ejercer la administración general de recursos humanos, cómo sentis que evolucionó el rol?	X				X
Indicador	2.1.1.1.1	*NUEVO CODIGO: nivel en que las empresas permiten el desarrollo del líder de recursos humanos*	X				
Indicador	2.1.1.1.2	*NUEVO CODIGO: liderazgo de recursos humanos adaptado a cada empresa*					X
Indicador	2.1.1.2	¿Los Directores Generales nos perciben como un área de servicio o como un área de negocio? ¿En la práctica lo demuestra	X				
Indicador	2.1.1.3	¿La empresa nos percibe como: área administrativa, de servicio, de cambio o de negocio?	X				
Indicador	2.1.1.4	¿En tu opinión personal para que está el área de recursos humanos?	X				
Indicador	2.1.1.5	¿Como crees que deberia ser el nuevo perfil del líder de recursos humanos?	X				X
Indicador	2.1.1.6	¿Podrías contarme para que está el líder del área de recursos humanos en la empresa?		X	X		
Indicador	2.1.1.7	¿Y el área en sí? ¿Hay diferencias entre las funciones que percibís del líder del área y el área en si misma?		X	X		
Indicador	2.1.1.8	¿Qué sentís le falta al área de recursos humanos o que te gustaría que haga en particular que hoy no hace?		X			
Indicador	2.1.1.8.1	*NUEVO CODIGO: la estructura organizacional como determinante de la cercanía entre el área de recursos humanos y el pers*		X			
Indicador	2.1.1.9	¿Quién le comunicó la desvinculación de su último trabajo? Cómo fue el proceso desde el área, en que te ayudaron, como				X	
Indicador	2.1.1.10	¿Cómo percibís al área de recursos humanos como un area de servicio o como un área de negocio?					X
Dimensión	2.1.2	Contenidos del perfil					
Indicador	2.1.2.1	¿Alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general de recursos huma	X				X
Indicador	2.1.2.1.1	*NUEVO CODIGO: revisión de la formación de grado de recursos humanos*	X				
Indicador	2.1.2.2	¿Qué competencias son necesarias ahora, que no lo eran cuando empezaste a ejercer la función?	X				
Indicador	2.1.2.3	¿Teniendo en cuenta los avances tecnológicos que ya conversamos, que competencias serán necesarias en el futuro inmed	X				
Indicador	2.1.2.4	¿Considerás que los lideres de recursos humanos deben conocer en profundidad sobre tecnología? ¿Por qué motivos?	X				
Indicador	2.1.2.5	¿Escuchaste hablar de la formación de science teams dentro de RRHH orientados a los análisis de datos y los equipos de ex	X				
Indicador	2.1.2.6	¿Cómo percibis la relación entre hombres y máquinas de aquí a 5 años?	X				X
Indicador	2.1.2.7	¿De qué hay que saber para administrar recursos humanos hoy en día?	X				
Indicador	2.1.2.8	¿Pensás que es necesario para el éxito de la gestión del administrador de recursos conocer sobre la historia del trabajo?	X				
Indicador	2.1.2.9	¿Podrías establecer orden de prioridad a las siguientes funciones de recursos humanos?		X			
Indicador	2.1.2.10	¿El área de recursos humanos trata de manera diferencial a distintos tipos de empleados según sean efectivos o tercerizad		X	X		
Indicador	2.1.2.10.1	*NUEVO CODIGO: tratos diferenciales según el área o la unidad de negocio a la que pertenece el empleado*		X			
Indicador	2.1.2.10.2	*NUEVO CODIGO: desempeño de un empleado que ingresa de manera tercerizada y luego pasa a la nómina permanente*		X			
Indicador	2.1.2.11	¿Existe un trato y una evaluación diferenciales para el personal de agencia en relación al personal permanente?				X	
Indicador	2.1.2.12	*NUEVO CODIGO: Contenido de las tareas. Diferencias entre personal tercerizado y personal permanente*			X		
Indicador	2.1.2.13	*NUEVO CODIGO: Posibilidad del empleado tercerizado de ejercer su vocación*			X		
Objetivo Específico	2.2	Redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión.					

Fuente: elaboración propia

3. Análisis cualitativo de la unidad de observación de desempleados

El grupo de entrevistados estuvo compuesto por cuatro personas, dos mujeres y dos varones. Las edades en las mujeres: 26 y 30 años mientras que en los varones 38 y 67 años.

OBJETIVO

1.1 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.

Código 1.1.1.1.6

¿Cómo es un día habitual de tu vida?

Ante la pérdida del trabajo los entrevistados evidencian haber perdido la estructura habitual de sus vidas. Ante eso, también evidencian dos comportamientos: el primero de ellos combinar tareas domésticas con búsqueda de trabajo o entrar en un estado de frustración e indefinición que los paraliza e impide la estructuración de un día habitual en sus vidas. Más que ahondar en observaciones al respecto, se decidió compartir dos extractos de entrevistas por demás evidentes de lo señalado. Inclusive uno de ellos recuerda lo relevado en anteriores códigos sobre la priorización de la estabilidad y el buen trato en la búsqueda de un nuevo trabajo:

"Empieza siete y cuarto, siete de la mañana. Preparo café para toda la familia, yo tengo esposa e hijos. Me siento en la computadora, chequeo mails si... recibidos, y trabajos que han salido durante ese día, y bueno, y salgo a... A buscar opciones de trabajo en diferentes lugares. No me quedo solo con el correo electrónico, no me quedo solo con la computadora. Voy a los puntos más neurálgicos para ver si está la oportunidad, la posibilidad, en la que quizás alguien te dice: "Mirá, te puedo contratar por un par de días", pero no te da ninguna opción de estabilidad ni... Ni de posibilidad futura. Eso es algo que... Que siempre me molestó, que nunca nadie se toma el tiempo, o entiende que porque estás buscando trabajo, bueno, sos uno más. Te hacen sentir como un número." (Entrevistado Nº3 DROM)

"No hago nada, no tengo una agenda. Lo que pasa es que yo soy una persona muy estructurada y me gusta como mucho tener mi rutina y... Y me sacó eso, me sacó la rutina y... Y creo que fundamentalmente digamos, el trabajo hace que una se sienta bien y se sienta útil. O sea, me falta eso. Es como no tener nada para hacer, el tener mucho tiempo libre y no saber cómo llenarlo. Entonces eso me faltó." (Entrevistado Nº2 RFER)

Código 1.1.1.2.6

¿Cómo se sustenta sin el ingreso habitual del sueldo en relación de dependencia?

Todos coinciden en la eliminación de instancias de entretenimiento y ocio que impliquen un gasto. Es lo primero que cortaron al momento de perder el trabajo. A partir de eso, se identificaron tres comportamientos; algunos buscan sustento en el entorno familiar encontrando allí alguien que sustente sus necesidades básicas, otros acuden a los ahorros que generaron durante el tiempo de trabajo activo y los últimos más adeptos a la satisfacción de la necesidad de trabajar buscan una salida laboral informal basada en alguna competencia particular que entienden traducible en un trabajo.

Lo contundente es que ninguno de los desempleados se mantiene inactivo y sin ingreso, todos piensan la manera de conseguir un ingreso para sustentarse. A continuación, dos extractos de entrevistados sobre el consumo de los ahorros y la salida laboral informal.

"Uno a través del tiempo tiene ahorros también, los cuales sirven para estos casos. Yo creo que algún ingreso tenés que tener y una ocupación tenés que tener. El tema está en cómo vos encarás eso. Hay gente que tampoco se preocupa." (Entrevistado Nº1 ILOC)

"Hago diferentes tipos de trabajo, como por ejemplo doy clases de computación porque soy una persona que le gusta crecer, todo el tiempo estoy buscando saber, conocer muchas más cosas y le doy clases de computación a personas adultas." (Entrevistado Nº3 DROM)

Código 1.1.1.2.7

¿Qué expectativas tiene de encontrar un nuevo trabajo?

Si bien uno de los entrevistados apeló a una cuestión motivacional al momento de responder, *"busco porque pienso que voy a encontrar trabajo, sino no buscaría"*, el resto señaló tener pocas expectativas de encontrar un nuevo trabajo. Se tomó como patrón de respuesta la baja expectativa y se identificaron luego los argumentos esgrimidos detrás de la expectativa negativa o baja para con un nuevo trabajo. Así es como algunos señalaron la alta importancia de un nuevo trabajo y que no estarían a la altura de poder conseguirlo. Otros mencionaron que la expectativa es baja porque al ser una persona mayor en términos de edad quedaba relegada en la competencia porque las empresas prefieren apostar a lo interno, que por definición pareciera ser más joven y más barato en términos salariales y formativos. Lo especifica uno de los entrevistados con lo siguiente:

"Por mi edad, ya no es tan fácil, yo no podría ir a buscar trabajo, no me van a dar bola. Cuando vos ves los avisos, hasta 45, y vos lo sabrás muy bien, treinta, cuarenta. Porque la empresa también le gusta formar, no tener alguien a lo mejor, que venga con una idea formada." (Entrevistado Nº4 LBAR)

Más allá de esto, lo más destacable del código es la relación entre la baja expectativa y la angustia generada por el sentimiento de inutilidad para conseguir un nuevo trabajo. El impacto emocional negativo del desempleado pareciera imposibilitar cualquier avance en su vida laboral, tal como fuera identificado en anteriores códigos. Se explicita esto en el siguiente extracto de un entrevistado:

"Me angustia esto porque es la primera vez que me quedo sin trabajo. Lo veo muy difícil, muy complicado. Siempre trabajé y ahora, que estoy en mi casa, me siento como inútil, como que no estoy aportando cosas para mi casa." (Entrevistado Nº 2 RFER)

NUEVO CODIGO 1.1.1.2.8

Percepciones del círculo social del individuo en la falta y en la búsqueda de un nuevo trabajo

Aquí uno de los entrevistados profundizó sobre las distintas miradas de sus padres y de él mismo sobre la situación de desempleo. Mientras el entrevistado la definía como una situación de transición *"entre trabajos"* y que su vida seguía adelante de todas maneras, los padres vivían esta situación de su hijo como algo inexplicable y

preocupante en extremo. Se observó aquí la profundización del debate sobre la centralidad del trabajo en la vida de las personas, esta vez aplicada a las distintas miradas generacionales.

Por otro lado, un entrevistado señaló que el apoyo del círculo social es continuo e incondicional, pero que todos manejan altos niveles de incertidumbre sobre la expectativa de tener un nuevo trabajo. Hubiera sido conveniente relevar en este código si la incertidumbre derivada en la baja expectativa, ya identificada en anteriores códigos, se debía a un tema coyuntural o a la cuestión tecnológica o de naturaleza del trabajo. Al no contar con la postura del círculo social, este relevamiento quedó fuera de alcance.

Código 1.1.1.3.4

¿Cómo se relaciona con la tecnología?

Algunos asumen no tener relación alguna con la tecnología y saben eso les limita la búsqueda de trabajo mientras que otros abordan la respuesta despojados de cualquier interpretación laboral, sosteniendo que la tecnología y sus avances impactan solamente en la vida social a través de nuevas maneras de interrelacionarse, de la instantaneidad. En el siguiente extracto se evidencia esta lectura:

"A mí me asombra, digo estoy asombrado, con cada vez, con todos los descubrimientos que pienso que van haciendo tecnología, aunque hay cosas que por ahí me resisto. Yo no tengo Twitter, Facebook casi no lo uso, pero ¿por qué? Porque no quiero: hay personas que están atentas al teléfono, van a comer, están con el teléfono, salen, están con el teléfono, están todo el día con ese tic. Vas en el colectivo, está todo el mundo. No me interesa. Sí me interesa la tecnología, en la medida que pueda, no que me ayude a mí, sino que ayude a todo el mundo." (Entrevistado Nº4 LBAR)

Código 1.1.2.2.6

¿Su actual situación de desempleo tuvo algo que ver con las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo?

Sólo uno de los entrevistados hizo referencia directa a su situación actual consecuencia de las nuevas tecnologías. El resto de los consultados si bien no hizo alusión directa volvieron a recaer sobre ejemplos en los cuales la implementación de tecnologías generó desempleo. Este código permitió observar al igual en otros

anteriores, que la percepción de amenaza está latente y que no se convierte en una certeza de amenaza porque aún no hay experiencias propias de sustitución y porque la lectura que relaciona tecnología y sociedad minimiza el análisis sobre el plano laboral.

Código 1.1.2.3.5

¿Pensás que las nuevas formas de trabajo son la principal razón generadora de desempleo en la actualidad?

En primer lugar se hizo referencia a qué se entiende sobre nuevas formas de trabajo. Sobre esto dos de los entrevistados no hicieron reflexiones al respecto mientras que otros dos sí comentaron. Uno asoció la pregunta a las ventajas de tener trabajo tales como tranquilidad personal y del círculo familiar, a tener solucionados varios aspectos de la vida. La reflexión más interesante para el código provino del entrevistado que asoció la pregunta a los efectos de la precarización laboral y que a mayor tecnología y variantes de formas de trabajo mayor la precarización y la situación de indefensión de los trabajadores ante las nuevas formas que según él se caracterizan por ser poco claras, en ausencia de regulación legal y beneficiosas siempre para el empleador.

OBJETIVO

1.2 Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.

Código 1.2.1.1.8

¿En su último trabajo interactuó con dispositivos que estuvieran interconectados entre sí?

En este código la respuesta fue negativa en todos los casos. Ante las explicaciones sobre qué se entendía por dispositivos interconectados entre sí, todos indicaron que sólo habían trabajado con computadoras individuales o con cajas registradoras comerciales pero nunca con interconexiones o sistemas de gestión.

Código 1.2.1.1.2

¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?

Los desempleados en términos generales perciben que se viene el reemplazo de trabajo humano por tecnología pero no saben identificar cuando sucederá eso. Sin poder explayarse sobre el tema ni sobre sus propios argumentos, tienen la percepción que ese reemplazo tendrá lugar en algún momento. Al mismo tiempo también entienden que se está produciendo una lenta adecuación de las personas a los cambios tecnológicos pero impulsados desde los cambios en la vida social (celulares, redes sociales) más no por la vida laboral.

Socialmente relacionan a la tecnología como una oportunidad aunque no identifiquen en esa reflexión una consecuencia en el mundo laboral. En términos laborales, perciben la tecnología como una amenaza que reemplaza trabajos humanos. Aquí se comparte un extracto de uno de los entrevistados:

"La idea de que haya un manejo tecnológico, implica que no hay una mano de obra de una persona. O sea, vos con una máquina hoy podés reemplazar a diez personas. Depende el ámbito también. Por eso te digo, pero, en términos macros sí, te digo que sí. Tenía amigos que trabajaban en Coca Cola y suplantaron diez personas y pusieron a uno a cargo de una máquina que hace el trabajo de los diez." (Entrevistado Nº3 DROM)

Código 1.2.1.2.3

¿Hay procesos, sistemas o máquinas que tengan la posibilidad de autoregularse?

Ninguno de los entrevistados señaló siquiera saber de antemano que había sistemas o máquinas que tengan la posibilidad de autorregularse.

Código 1.2.1.3.5

¿Le ha pasado en sus experiencias laborales anteriores que se manejen bases de datos que interrelacionen información de distintos sectores?

Sólo uno de los entrevistados mencionó un ejemplo al respecto relacionado a la digitalización de documentos físicos que facilitó el trabajo que realizaba, más no se consideró una respuesta positiva al código. Ninguno de los entrevistados desempleados dio indicios de conocer interrelaciones de bases de datos a partir de sus experiencias anteriores.

Código 1.2.1.4.3

¿En su profesión o actividad, hay avances tecnológicos que hayan reemplazado la tarea humana y generado desempleo?

Aquí uno de los entrevistados volvió a mencionar la digitalización de documentos físicos como un avance tecnológico aunque sobre su misma respuesta consideró que no generó desempleo ya que los archivistas a los que hacía mención siguen realizando su tarea pero con mayor facilidad. La mayoría piensa que en términos generales la tecnología reemplaza trabajo humano y genera desempleo pero al referirse a su profesión sólo dieron ejemplos de avances tecnológicos que mejoraron la calidad de vida laboral de quien ejecuta el trabajo.

OBJETIVO

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos.

Código 2.1.1.9

¿Quién le comunicó la desvinculación de su último trabajo? ¿Cómo fue el proceso desde el área, en que te ayudaron, cómo fue?

Las comunicaciones en tres de los cuatro casos relevados estuvieron en manos de quien ejercía la función de recursos humanos en la organización. Se realiza esta aclaración porque no siempre la función está en manos de un especialista del área, tal fue el caso de uno de los entrevistados donde la comunicación la hizo el dueño de la empresa, quien al mismo tiempo le liquidaba el sueldo. En el caso de excepción, la modalidad de contratación de antemano establece que una vez terminado el período ya no tiene que asistir a trabajar, aunque también señaló que tenía la esperanza de recibir alguna comunicación de parte de recursos humanos para seguir trabajando.

Ninguno hizo hincapié en el proceso, o en la presencia de recursos humanos. Todos hablaron de una simple charla de aviso y luego el fin de la relación laboral. Uno de los entrevistados sí destacó que hubiera querido saber los criterios de recursos humanos para tomar una decisión así:

"Cuáles son los criterios que usa la empresa para despedir a alguien, si es por edad, si es por presencia, si se valora el presentismo, si se valora la atención al público

en el caso de que sea atención al público, si se valora la presencia, si se valora el trato, porque creo que todo eso lo dejan de lado." (Entrevistado Nº2 RFER)

OBJETIVO

2.2 Redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión

Código 2.2.1.5

¿Cómo te imaginas tu futuro laboral? En qué condiciones volverías a trabajar? ¿Qué priorizarias?

Vale destacar en primera instancia que todos consideraron volver a trabajar. Si bien existen pretensiones de reingreso, todos quieren volver a trabajar. Y al determinar condiciones, todos definieron las mismas como contraposición a las malas experiencias de sus últimos trabajos. Allí es donde surge en todos los casos la necesidad de contar con buenos tratos de parte de superiores y sensación de estabilidad laboral. Todos mencionaron la estabilidad e inclusive el buen trato en relación a que las empresas rotan personal permanentemente sin detenerse en los tratos que dispensan. Uno de los entrevistados señaló lo siguiente:

"El trato, que es algo que se perdió, el buen trato, el respeto mutuo, la tolerancia, la comprensión a nivel laboral se perdió muchísimo. O sea, hoy hay dos cosas que no gustan y chau, que pase el que sigue, porque hay demanda, no hay oferta, hay demanda. Yo priorizaría alguien que me valore por lo que yo puedo brindar, que pueda ver hacia el futuro, no que se quede con lo que yo hoy le pueda entregar." (Entrevistado Nº4 LBAR)

Derivado de ello es que pretenden en segundo término un contrato por tiempo indeterminado y correctamente registrado. Luego señalaron el reconocimiento del valor agregado que pudieran dar al trabajo y por último uno de los entrevistados señaló la importancia de balancear la vida personal con la vida laboral. Se señala esto a modo de desvío ya que ninguno de los otros entrevistados mencionó algo similar al momento de imaginar su futuro laboral.

NUEVO CODIGO 2.2.1.6

Reacciones inmediatas ante la pérdida de empleo

En este nuevo código identificado, lo más inmediato en los entrevistados fue la necesidad. Dejan en un segundo plano las condiciones del código anterior y la vocación, primando indiscutiblemente la necesidad de tener un nuevo trabajo en lo inmediato. Asociaron la necesidad de trabajo a la actividad propia de la personas, como si estar desempleado llevara a una situación de inactividad personal indeseable, de inutilidad. También asociaron la necesidad de trabajo al mantenimiento de la vida misma personal y familiar. En dos de los entrevistados surgió la relación entre edad y trabajo, indicando que a mayor edad la posibilidad de encontrar trabajo disminuía considerablemente.

Por otro lado, los entrevistados señalaron una especie de luto o frustración derivada de la pérdida del trabajo. Uno de los entrevistados rompió en llanto al momento de hablar de la pérdida de su último trabajo y otro señaló lo siguiente al respecto permitiendo observar, ambos casos, el impacto emocional de la pérdida del trabajo;

"Estuve un tiempo sin trabajar, y no la pasé bien, y incluso me pegó peor de lo que yo pensaba, entonces me doy cuenta de que necesito trabajar. Me pegó mal en el sentido de angustiarme y bajonearme y de no querer hacer nada, entonces estuve como, decirte dos semanas en mi casa bastante angustiada. Yo no me siento útil" (Entrevistado Nº1 ILOC)

Por último este nuevo código también dejo ver en aquellos casos que habían tenido una larga trayectoria en un solo empleo, una cierta incompetencia percibida para dedicarse a otra cosa o bien para identificar en la sociedad espacios donde estos casos de desempleados pudieran generar valor. Por otro lado, uno de los entrevistados señaló que su reacción inmediata no fue la sorpresa ni la necesidad porque veía venir esa situación ante la baja de la actividad manifiesta en su empresa. Ante eso, esta persona había empezado una búsqueda de trabajo aún en tiempos de actividad laboral.

Código 2.2.3.5

¿Qué te sirvió más en términos de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, el conocimiento formal o tu experiencia?

Todos los casos señalaron la experiencia. Ninguno de ellos hizo hincapié en el conocimiento formal como medio de crecimiento y desarrollo. Se percibió ese punto como una barrera de entrada, siendo la experiencia aquello que les permitió crecer. Vale destacar aquí y en relación con el punto anterior, que al momento de pensar en un reingreso al sistema laboral la experiencia nunca fue mencionada. Tal como se señaló, el foco estuvo puesto en la necesidad y en lo emocional. Dejando de lado el conocimiento formal, sí surgió un nuevo concepto por debajo de la experiencia: la confianza. Para los entrevistados, la confianza de los empleadores en los empleados es fundamental para el desarrollo y el crecimiento.

"Lo que más valoraban de mí era la confianza. Yo veía pasar montón de empleadas ahí y dos, tres empleadas tuve que delatarlas digamos, porque veía que metían manos en la caja." (Entrevistado Nº2 RFER)

Al extracto anterior, que también fue señalado bajo más ejemplos por otros entrevistados se observa que al igual que la experiencia no fueron suficientes para que los entrevistados mantuvieran sus trabajos. Evidentemente, hubo otros factores en la toma de decisiones de los empleadores que tuvieron mayor peso que la experiencia y la confianza percibidas como vitales por los entrevistados desempleados.

NUEVO CODIGO 2.2.3.6

Percepción sobre qué los expulsó del último trabajo

Esta diferencia de percepciones de los entrevistados y las valoraciones no identificadas de los empleadores al momento de desvincular, llevó a considerar este nuevo código en el cual las respuestas fueron totalmente distintas según el entrevistado en cuestión. Dos de ellos hablaron de cuestiones personales, mientras que la otra mitad se refirió a cuestiones externas. Uno señaló que se quedó sin trabajo porque la empresa donde estaba fue comprada por otra y se generaron despidos por la duplicidad de puestos. El otro que señaló causas externas, argumentó la falta de crecimiento del negocio y que ése fue el motivo de su salida dentro de un colectivo mayor de empleados despedidos por la misma razón.

Ahora bien, lo interesante para el relevamiento fueron las razones personales que argumentaron dos de los entrevistados. Uno de ellos señaló que siempre existe una idealización inicial en el ingreso a un trabajo donde todo se percibe como perfecto y que

con el paso del tiempo la realidad de las cosas sale a la luz y quita ese velo de perfección generando en el empleado un estado de desmotivación luego percibido por el empleador y que eso genera el fin de la relación laboral. El otro fue aún más allá para señalar que las empresas al momento de abordar qué entienden por experiencia confunden lo viejo con lo obsoleto cuando en realidad lo viejo es sabiduría pura por la carga de experiencia que tiene detrás.

Código 2.2.3.4

¿La innovación tecnológica aplicada a los procesos de selección, es una barrera que percibe para conseguir trabajo?

En primera instancia los entrevistados señalaron que es una oportunidad para llegar de manera más directa a las empresas. Asocian en los motores de búsqueda virtuales un intermediario menos en comparación a los tiempos de avisos clasificados de diarios donde debían recorrer oficinas haciendo una cola junto a desconocidos en búsqueda de un trabajo del que poco sabían por tan pequeño espacio referencial en el aviso del diario. Perciben en los motores todo lo contrario: mayor información, más cercanía, más respuesta y mayores posibilidades.

Sin embargo al avanzar en el desarrollo de sus respuestas, los entrevistados identificaron una faceta negativa de la innovación tecnológica al señalar que es una barrera para todos aquellos que aún no manejan internet y redes sociales y que los jóvenes tienen mayores posibilidades que los adultos para sortear esta barrera y conseguir trabajo.

4. Análisis cualitativo de la unidad de observación de tercerizados

El grupo de entrevistados estuvo compuesto por cinco personas, dos mujeres y tres varones. Mujeres de 23 y 28 años, varones de 23, 24 y 33 años. Todo el universo realizaba tareas dentro de empresas de servicios, bajo la modalidad de contratación llamada “de agencia” o “tercerizada”. Una empresa de servicios eventuales contrata a estas cinco personas para que presten tareas en una segunda empresa que tiene sus propios empleados pero que ante necesidades extraordinarias contrata mano de obra a través de una empresa de servicios eventuales.

OBJETIVO

1.1 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.

Código 1.1.1.1.4

¿La modalidad de contratación te genera algún sentimiento y reflexión en particular?

El sentimiento general es la injusticia porque los tercerizados perciben que la modalidad de contratación en definitiva deja ver un trabajo distinto al permanente en todas sus dimensiones: pago, asignaciones, tratos, evaluaciones, beneficios. Todo esto también conlleva a algo que los entrevistados manifestaron negativamente: la imposibilidad de proyectar un crecimiento personal y familiar por la falta de estabilidad y el reinado de la incertidumbre sobre su futuro inmediato. Inclusive uno de los entrevistados evidenció esta imposibilidad de crecimiento ya no en su futuro sino en su presente a través de la siguiente declaración:

"Y a mí lo que más que nada me importaba era el trabajo fijo, porque somos muchos en mi casa, y en ese momento el único que estaba trabajando era mi papá, ahora tengo una de mis hermanas que está trabajando también. Pero mi papá gana poco, y mi hermana también gana poco y al ser muchos no tenemos una casa digamos totalmente ambientada, que falta terminar hacer, y más que nada por eso."
(Entrevistado Nº31 JGAR)

Código 1.1.1.2.5

¿Las relaciones de afinidad y compañerismo, se generan entre empleados de igual contratación o es algo indiferente?

Aquí los entrevistados no mencionaron diferencias en las relaciones de afinidad y compañerismo que se generan, dejaron de lado la modalidad de contratación primando la química que pudiera generarse entre distintos miembros de los equipos de trabajo. Aquí se relevó si las relaciones de afinidad y compañerismo generadas tenían que ver con la modalidad de contratación y el resultado fue negativo. Las relaciones se generan por afinidad y no por modalidad contractual.

Código 1.1.1.3.3

¿Sentirte pleno o completo como persona, es algo que pueda ofrecerte el trabajo bajo esta modalidad de contratación?

Los tercerizados manifestaron unánimemente no poder aspirar a sentirse plenos o completos bajo esta modalidad porque una serie de cuestiones ya señaladas en anteriores códigos atentan contra ello: la incertidumbre, la inestabilidad y la imposibilidad de desarrollo laboral. Sólo uno de los entrevistados señaló que la cuestión de sentirse pleno o completo no es un tema de modalidad de contratación sino de tener trabajo o no, entendiendo que el trabajo es un medio para su desarrollo persona. Aquí se compartió su idea en detalle:

"Yo he estado desempleada y yo soy una mina que no me gusta estar sin trabajo, me pongo muy mal, me deprimo, todo. Y creo que el conseguir trabajo sea como sea, bienvenido. No me da vergüenza decir "Yo limpie casas". A mí me ha pasado que se me ha terminado un contrato o lo que fuere, y no encontraba nada, nada y tenía que salir por mi cuenta a limpiar casas, y lo que sea." (Entrevistado Nº34 MVIL)

Código 1.1.2.1.5

¿Las jornadas son iguales a las del personal efectivo?

Aquí se generó una contradicción en relación a un código anterior. Previamente los tercerizados manifestaron que la asignación de horas extras era siempre prioritaria para los permanentes, pero al momento de opinar sobre las jornadas comparadas entienden que las suyas son más extensas que las de los permanentes.

Sin embargo los tercerizados o bien no manejan esquemas de horas extras y la totalidad de su jornada normal y habitual o extendida es considerada de la misma manera sin contemplar horas extras; o efectivamente hay una contradicción que deja bajo duda lo relevado al respecto.

Código 1.1.2.1.2

¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?

Todos los entrevistados de esta unidad de observación manifestaron no haber experimentado nunca bajo la actual modalidad de contratación situaciones de trabajo a distancia y manejo de horarios. Ni en su actual trabajo ni en las experiencias anteriores.

Pareciera en principio que estas prácticas no están destinadas a personal tercerizado, fortaleciendo lo percibido en el código anterior sobre la desigualdad de jornada de trabajo.

Código 1.1.2.2.4

¿Cómo te miden la productividad del recurso humano?

Uno de los entrevistados manifestó no saber porque nunca se lo dijeron. Se maneja con saber si trabaja bien o mal por lo que le dice su superior. Otro caso señaló algo también ya relevado, los códigos de gestión del sector. En ellos no hay distinciones entre personal permanente y tercerizado.

Sin embargo, en algunos casos volvió a evidenciarse el juego de expectativas mencionado anteriormente en relación al tercerizado. Tanto en la evaluación del desempeño como en la medición de la productividad, el anhelo de la estabilidad y el buen trato se explicitan. A continuación un extracto de entrevista que vuelve a destacar el juego de expectativas:

"Loco forzáte porque si laburás bien, fuerte todo te voy a efectivizar. Entonces en el medio hay... O sea le va a pisar la cabeza… Me ha pasado y me han dicho por otras ausencias y le digo: "¿Qué son? ¿Tres meses? ¿Sólo tres meses y?", "No, -me dice- son tres meses pero tenés la suerte que quizás si vos no faltás, ponés empeño puede que te efectivicen." (Entrevistado Nº32 LCIS)

Código 1.1.2.2.5

¿Hay en tu trabajo algún proceso o máquina que sienta que puede ser más productivo que vos?

Los entrevistados evidencian un total desconocimiento al respecto, inclusive dudan sobre el entendimiento del concepto de productividad. Tal vez haya efectivamente algún proceso o máquina más productiva que ellos pero lo importante es el desconocimiento de su parte al respecto.

Código 1.1.2.3.4

¿Las relaciones entre la empresa y los empleados tercerizados son distintas a con los empleados permanentes? ¿En qué aspecto?

La conclusión final de los tercerizados sobre cómo perciben las relaciones entre la empresa y ellos, los ubica en una situación de indefensión y trato diferencial negativo hacia ellos y en comparación con los empleados permanentes. Varios vuelven sobre los tratos diferenciales en asignaciones, pagos y cargas de trabajo.

En particular algunos sumaron una nueva reflexión sobre esta relación contractual: la razón del uso de esta modalidad en las empresas. Entienden que utilizan este recurso contractual para satisfacer necesidades de mano de obra circunstancial y a bajo costo dejando de lado cualquier interés humano o de atracción de talento. Lo importante es tener manos para satisfacer la demanda del negocio y una vez satisfecha, esas manos tienen que retirarse. Por eso piensan que sus sentimientos de incertidumbre, inestabilidad y desigualdad no son motivo de análisis para las empresas. Se retrató a continuación el sentimiento manifestado por uno de los entrevistados al respecto:

"Si, hay tratos diferenciales. Es como arrancar de cero de nuevo. Y ahora lo que se vive es por agencia, pasa es que como está todo hoy en día no sabés que va a pasar mañana. Entonces nadie se quiere arriesgar a nada." (Entrevistado Nº33 FMAR)

OBJETIVO

1.2 Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.

Código 1.2.1.1.6

¿Existe algún proceso de trabajo del que forme parte donde varios dispositivos estén interconectados entre sí?

Ninguno de los entrevistados pudo responder afirmativamente esta pregunta, todos desconocen la existencia en sus actuales trabajos de procesos interconectando dispositivos entre sí.

Código 1.2.1.1.7

¿En su espacio de trabajo existen sensores, cámaras o demás controles electrónicos que observen desvíos?

Sólo uno de los entrevistados señaló que en su actual trabajo existen cámaras que registran los movimientos de los empleados en los sectores más críticos aunque no sabe si eso se debe a una decisión de control sobre los trabajadores ante temor a robos o bien una cuestión de control de la producción. También señaló que la empresa cuenta con sensores detectores de huellas para registrar ingresos y egresos de personal.

Código 1.2.1.1.2

¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?

Los tercerizados piensan la tecnología primero como una amenaza y en segundo lugar como una oportunidad. Relacionan la oportunidad con la posibilidad de encontrar trabajo. Aunque por igual y a partir de algunas experiencias propias y ajenas, ven en la tecnología una amenaza a su continuidad laboral. Aquí algunos comentarios extraídos que permiten esta observación:

"Yo la veo como ambas cosas. Oportunidad para el que quiere crecer, el que quiere mejorar, el que quiere llevar, tener algo, no vivir de los demás, de tener algo propio y para mejor siempre. En trabajos anteriores he visto sacar mucha gente por una sola máquina. He visto reemplazar líneas que en el trabajo hacían quince personas de una línea y quedaron cinco." (Entrevistado Nº32 LCIS)

"Laburando en fábrica me ha pasado, que yo trabajando, y han llegado máquinas que hacen el trabajo que hacía yo." (Entrevistado Nº32 LCIS)

Código 1.2.1.2.3

¿Hay procesos, sistemas o máquinas en su trabajo que tengan la posibilidad de autorregularse?

Todos los entrevistados manifestaron no saber si en su actual trabajo existen procesos, máquinas o sistemas que puedan autorregularse. Observamos aquí un total desconocimiento del tema y una lejanía de este tipo de empleados no permanentes hacia estos temas internos de la empresa.

Código 1.2.1.3.4

¿Conoce si la empresa maneja bases de datos que interrelacionen información de distintos sectores?

Sólo uno de los entrevistados señaló que el resultado final de su trabajo es cargado en un sistema que se refleja en otros sectores que dependen de su resultado final para avanzar en el proceso. El resto de los tercerizados declaró desconocer la existencia de bases de datos intersectoriales.

Código 1.2.1.4.1

¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?

Todos los entrevistados mencionaron no tener y/o desconocer la existencia de procesos mecanizados y/ robots realizando tareas de personas.

OBJETIVO

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos.

Código 2.1.1.6

¿Podrías contarme para que está el líder del área de recursos humanos en la empresa?

Las personas entrevistadas demostraron un desconocimiento total por el líder de recursos humanos y su función. Todas tardaron en responder y al momento de hacerlo, sólo mencionaron que están para realizar entrevistas y planificar las vacaciones. Este código permitió percibir en primera instancia una clara lejanía entre el líder de recursos humanos y el personal tercerizado.

Código 2.1..1.7

¿Y el área en sí? ¿Hay diferencias entre las funciones que percibís del líder del área y el área en si misma?

Aquí la tendencia del primer código se confirma y permitió seguir dando forma a la percepción de lejanía entre el área de recursos humanos y el personal tercerizado. Ninguno de los entrevistados pudo definir para qué está el área de recursos humanos. Ante la ausencia de ideas, se revisó el perfil de los tercerizados y se observó que siempre tienen trato directo con las consultoras de personal eventual que ofician como empleadores directos evidenciando un bajo contacto del área de recursos humanos con este perfil de empleados.

Código 2.1.2.9

¿Podrías establecer orden de prioridad a las siguientes funciones de recursos humanos? (se comparten tarjetas con los nombres de las funciones de RRHH)

Se volvió a dar continuidad a los dos primeros códigos, demostrando los entrevistados un desconocimiento total de las funciones de recursos humanos y evidenciando el ya mencionado bajo contacto entre este perfil de empleado y las tres cuestiones representativas de recursos humanos (líder, área y funciones específicas: compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión).

Código 2.1.2.11

¿Existe un trato y una evaluación diferenciales para el personal de agencia en relación al personal permanente?

Aquí sí hubo un claro consenso entre todos los entrevistados. Desde la voz de estas unidades de observación, hay un trato y una evaluación diferencial para el personal de agencia en relación al permanente. Siempre los tercerizados están en una escala menor en comparación al permanente. La diferenciación en el trato según los entrevistados se evidencia en distintas liquidaciones de sueldos que siempre perjudican al tercerizado, distintas asignaciones de tareas en donde siempre el tercerizado realiza una carga mayor de trabajo o las tareas más desgastantes, en la asignación de horas extras sólo al personal permanente, en el trato de compañeros contratados de manera permanente que a veces tratan de manera despectiva a los tercerizados ,y lo que más llamó la atención y bien sirvió para entender los tres primeros códigos, los distintos contactos dentro de la empresa.

Algunos tercerizados mencionaron que en la mayoría de las veces ante la necesidad de una consulta, alguien de jerarquía inicial del área de recursos humanos los derivaba siempre a la agencia contratante. En síntesis, mientras las respuestas siempre eran derivadas a la agencia y ser recibidos por personal de jerarquía inicial del área, señalaron que los empleados permanentes siempre eran recibidos por coordinadores del área y habitualmente conseguían respuesta a sus necesidades.

“Cuando dan algo y dicen "no, no corresponde porque son de agencia” o qué se yo "no, no, vos no". Yo veo que el gremio te descuenta, pero cuando dan algo a veces

dicen "no, vos sos de agencia", pero si cuando entrás sí te lo descuentan, entonces no corresponde. Bueno, ese es uno, y otro también, a veces el tema de trato, el trato de agencia de parte de personal directo que sea despectivo." (Entrevistado Nº35 JCIR)

NUEVO CODIGO 2.1.2.12

Contenido de las tareas. Diferencias entre personal tercerizado y personal permanente.

En este nuevo código se identificó que los tercerizados comparten la percepción de una falta de respeto hacia sus expectativas y que las empresas juegan con dichas expectativas y necesidades de quedar efectivo. Hay una clara identificación de mejor ubicación jerárquica percibida en un empleo permanente que en un empleo tercerizado. Y los contratados por agencia, perciben que su situación es desventajosa hacia los otros y que de allí derivan una serie de inconsistencias que afectan su situación.

Al percibir que las empresas juegan con las expectativas sobre su efectivización, ellos perciben también que los empleados permanentes se relajan y toman provecho de la presencia de tercerizados porque gozan de algo que los desempleados también señalaron como prioridad para un nuevo trabajo: la estabilidad y la necesidad de trabajar.

Esa estabilidad de los permanentes se evidenció en la identificación de tratos despectivos hacia los tercerizados y también de un concepto erróneo en relación al tercerizado y su paga: que se les paga por día de trabajo. Ello aparentemente hace sentir al permanente que el tercerizado debe esforzarse más, demostrar más, cuando su paga la entiende equivocadamente como algo mensual. En el siguiente extracto de uno de los entrevistados queda evidenciado:

"*Porque se agarran a veces muchos de que bueno fijate que tenés posibilidades, a veces juegan con esa posibilidad que uno tiene ansia de quedar, y juegan mucho con eso, juegan, juegan mucho y uno como necesita, le sirve, como lo quieras describir, se esmera, se esfuerza mucho, viene a trabajar, qué sé yo, dolido, hinchado, no dice nada, porque tiene esa que le dijeron que podés quedar. Favoritismo, también. A veces, también se ve un poco, porque diciendo "si yo hago más que él, vos me das más y los beneficios se los lleva él, y a mí me exigís más todavía. El de agencia hace todo y el permanente se relaja porque tiene estabilidad." (Entrevistado Nº32 LCIS)*

NUEVO CODIGO 2.1.2.13

Posibilidad del empleado tercerizado de ejercer su vocación

Hay una negación absoluta en los entrevistados a considerar ejercer su vocación bajo la modalidad de contratación tercerizada. Todos ellos coinciden con los desempleados en la razón principal que los mantiene trabajando como tercerizados: la necesidad. Sólo que en el caso de los tercerizados se diferencian porque tienen el anhelo de convertirse en permanentes y gozar de las bondades de esa modalidad: estabilidad y tratos diferenciales. Los desempleados sólo anhelan conseguir trabajo sin importar la modalidad de contratación.

OBJETIVO

2.2 Redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión

Código 2.2.1.4

¿Hay manejos diferenciales en lo referente a la compensación cuando se trata de personal tercerizado?

Todos los entrevistados aquí mencionan unánimemente que existen manejos diferenciales al abordar las compensaciones. Uno de ellos señaló que las liquidaciones tienen menos ítems dentro del recibo de sueldo (conceptos tales como sueldo básico, antigüedad, premio por presentismo, adicional por título) que los permanentes por más que el encuadramiento sindical sea el mismo y que las leyes laborales obliguen a pagar lo mismo por igual tarea.

A esto se suma algo ya relevado en los códigos anteriores, la percepción del tercerizado que *"haciendo más ganan menos"* y que la agencia se queda con una parte de su compensación, cuestión que no pudo ser validada en este relevamiento.

Código 2.2.2.4

¿Goza de las mismas capacitaciones que el personal efectivo?

Sólo uno de los entrevistados mencionó que sus experiencias fueron empezar a trabajar y sin explicación alguna sobre cómo realizar la tarea, ni siquiera promesas sobre

futuras capacitaciones o instrucciones de algún compañero conocedor de las tareas. El resto de los tercerizados mencionó no haber diferencias en las capacitaciones que recibe el personal efectivo. Toda vez que hubo capacitaciones, concurrieron por igual a las mismas permanentes y tercerizados.

Código 2.2.3.3

¿En el último proceso de selección que formó parte, percibió aplicaciones tecnológicas distintas a sus experiencias anteriores?

Los entrevistados mencionaron al igual que los desempleados que la época de la búsqueda de trabajo a través del diario y sus avisos clasificados de empleo ya no rige más. Reconocen en los motores de búsqueda virtuales la nueva herramienta tecnológica que les permite tomar contacto directo con la posibilidad de trabajo y evitar las antiguas colas y recorridas por distintos lugares. El siguiente comentario permite esta aseveración:

"Yo con la tecnología pude buscar trabajo. Es más, a mí las veces que me llamaron de trabajo, me llamaron por tecnología. Yo mandaba el currículum por internet y así me llamaban." (Entrevistado Nº34 MVIL)

Vale señalar también que uno de los entrevistados mencionó no identificar nuevas aplicaciones tecnológicas porque siempre se maneja con la agencia de personal eventual, que le va consiguiendo trabajo de un lugar en otro. Esto permitió observar que algunos tercerizados ya entienden esta intermediación como algo habitual y que más allá del anhelo de estabilidad y permanencia efectiva, se manejan durante prolongados lapsos de tiempo a través de esta modalidad de contratación.

Código 2.2.4.4

¿El desempeño es evaluado bajo los mismos parámetros que el personal efectivo? En caso negativo, ¿Qué tiene de distinto?

Todos establecieron no haber experimentado diferencias de parámetros en la evaluación porque más allá de las distintas asignaciones y cargas de trabajo ya señaladas, los códigos de cada sector rigen para un todo y no bajo parámetros de modalidades de contratación.

Sin embargo uno de ellos percibe que siempre al tercerizado le falta algo para poder alcanzar un desempeño ideal. Siente que la existencia de esa brecha idealizante es

lo que permite a la empresa manejar la expectativa de efectivización del tercerizado. Aquí su argumento transcripto:

"Como ha sido siempre, falta cinco siempre falta cinco para el peso, siempre falta. Nunca, en una evaluación nunca uno te va a decir "estamos conforme de todo". Porque siempre está el "pero", siempre está el "pero" es el que siempre hace que uno haga más. Siempre está ese "pero fijate", "pero esto", "pero lo otro", "pero estás bien", dicen "estás bien" pero ese "pero" yo lo tomo del lado de que esperan más de uno."

(Entrevistado Nº35 JCIR)

Código 2.2.5.2

¿Sabe si existen en la empresa sistemas que interconecten todas las funciones de recursos humanos de manera inteligente y analice en sincro?

Ninguno de los entrevistados pudo responder afirmativamente esta pregunta.

5. Análisis cualitativo de la unidad de observación de permanentes

El grupo de entrevistados permanentes corresponde ser dividido en dos tandas. En la primera planificación, se entrevistaron seis personas. Tres mujeres de 25, 31 y 32 años, y tres varones de 29 y dos casos de 31 años. De los seis, dos en actividades de producción y los cuatro restantes en servicios.

Al terminar la planificación de entrevistas para todas las unidades de observación, se observó que la riqueza generada por los nuevos códigos requería realizar nuevas entrevistas en búsqueda de una posible saturación de contenidos que asegure lo relevado. A tales fines, se entendió que el perfil de permanentes era quien mejor respuesta podía dar a las nuevas inquietudes. Se realizaron entonces cuatro nuevas entrevistas a esta unidad de observación: dos mujeres de 33 y 34 años, dos varones de 29 y 32 años. Todos ellos en actividades de servicio.

Por último describir que empleados permanentes son aquellos que se encuentran contratados en relación de dependencia por tiempo indeterminado en la empresa para la cual prestan sus servicios directamente.

OBJETIVO

1.1 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y

sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.

Código 1.1.1.1.3

¿Tener este trabajo que te permite en tu vida personal y social?

Este código permitió identificar varios postulados en relación al trabajo señalados en el marco teórico. Así es como algunos piensan que el trabajo es un medio para fines diversos tales como la concreción de proyectos personales y otros entienden al trabajo como un fin en sí mismo ya que no conciben la vida sin trabajar. Sostienen que el trabajo sirve para mantenerse, crecer y cumplir objetivos. Un ejemplo en la siguiente declaración:

"Crecer, mantenerme, o sea cumplir con lo que cada uno, con las expectativas de vida que tiene cada uno. Sin trabajo creo que se puede vivir, pero cada uno si quiere cumplir metas y demás y quiere progresar, tiene que trabajar para poder conseguirlo." (Entrevistado Nº22 ARED)

Código 1.1.1.2.4

¿Has logrado generar amistades y buenos vínculos con compañeros de trabajo más allá del horario de trabajo?

Otra vez un código permitió identificar postulados teóricos en las respuestas de los entrevistados. Todos ellos brindaron ejemplos que permitieron observar que sienten el trabajo como un medio de socialización. Algunos señalaron que sus principales amistados las construyeron en el trabajo, otros contaron que han compartido vacaciones con compañeros de trabajo y hasta uno de ellos declaro que conoció a su actual pareja en su anterior trabajo.

Código 1.1.1.3.3

¿Sentirte pleno o completo como persona, es algo que pueda ofrecerte el trabajo?

Volviendo a la comparativa con los tercerizados, ellos sostenían que era imposible pensar en una plenitud bajo esa modalidad de contratación. En este perfil los

permanentes tomaron tres posturas. La primera de ellas, es reconocer que las empresas hacen grandes intentos para que el empleado se sienta pleno o completo y asocian ese reconocimiento con los beneficios y las prestaciones que forman parte de la compensación integral. La segunda, pensar que el trabajo es un complemento para alcanzar la plenitud pero que bajo ningún punto de vista es un todo que directamente permitirá alcanzarla. Por último, otros señalan que el trabajo es necesario para sentirse pleno, que sin él esa situación sería imposible.

Así es como se observó una marcada diferencia para con el primer perfil analizado; los permanentes no manejan el plano de la imposibilidad sino que realizan distintas reflexiones en relación a la plenitud y el trabajo. Debajo una expresión de un entrevistado sobre la cuestión complementaria:

"No, el trabajo es un complemento de eso. Sentirme hecho como persona creo que es... es mucho más amplio que solo el trabajo, ¿no? Creo que está la familia, los amigos, cómo es uno, los principios que tiene uno, cómo quiere vivir, y creo que el trabajo es un complemento de todo eso." (Entrevistado Nº25 DINS)

Código 1.1.2.1.4

¿Las jornadas son rígidas o tenés la posibilidad de determinar tu horario de trabajo?

El abanico de respuestas es diverso; algunos señalaron trabajar bajo rígidos sistemas de control horario en donde el empleador controla diariamente las horas trabajadas, mientras que otros manifestaron valorar mucho que sus empleadores le permitan manejar sus horarios en tanto y en cuanto cumplan con un mínimo de horas diarias y semanales. Es decir, pueden determinar su horario de trabajo toda vez que se cumpla con la carga de horas semanales acordadas de antemano.

Por otro lado, uno de los entrevistados señaló que hay mucho desconocimiento al respecto y cierto miedo a que un mal manejo de esta cuestión perjudique la imagen y la relación del empleado con su superior. Subyace la idea que el manejo de horarios así como también nuevas modalidades de trabajo pueda interpretarse como desvíos de trabajo más que facilidades para trabajar mejor. Uno de los permanentes asoció este código a la cuestión etaria, aspecto ya relevado en varios códigos:

"En las encuestas de clima que le nombré antes salió como un tema a tratar que la gente lo pide, más que nada los jóvenes, quizá los grandes piensan como que en la encuesta salió que la gente de treinta y cinco para arriba piensa que trabajar a distancia es igual a no trabajar; cuando en realidad uno sabe que no es así y quizá en su casa uno está hasta más concentrado." (Entrevistado Nº23 NEST)

Código 1.1.2.1.2

¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?

Sólo uno de los entrevistados mencionó tener en su trabajo prácticas de teletrabajo aunque en etapa de prueba. Ya manejan horarios dispuestos por el empleado y ahora decidieron avanzar con instancias de teletrabajo. Vale destacar dos aportes de este entrevistado que bien valen para la investigación: el primero de ellos, la preocupación tanto de ella como de la empresa en general por la socialización de los empleados toda vez que las instancias de teletrabajo se profundicen y ya no haya tanto contacto directo entre los miembros de los equipos. El segundo aporte, la imposibilidad de aplicar esta práctica en trabajos productivos y manufactureros que obligatoriamente requieren presencia y complementariedad con los procesos. Por lo comentado, sólo están contemplados en esta empresa los puestos administrativos como target beneficiario de esta práctica.

Código 1.1.2.2.4

¿Cómo te miden la productividad del recurso humano?

Fueron señalados cuatro conceptos como parte de la medición. Por un lado objetivos individuales, luego objetivos grupales. Mencionaron también códigos duros de áreas productivas y un entrevistado relacionó este código con la evaluación de desempeño. Se contrastaron estas respuestas con lo que el perfil de líderes de recursos humanos haya señalado para el mismo código.

Código 1.1.2.2.5

¿Hay en tu trabajo algún proceso o máquina que sienta que puede ser más productivo que vos?

Todos los entrevistados indicaron no saber si eso existe. Inclusive al momento de contestar se percibió cierta resistencia al sólo hecho de contemplar que algo así

pudiera existir. Uno de los entrevistados aportó que por más que pudiera existir ese proceso o máquina que ofrezca mayor productividad, su trabajo es netamente analítico y no se imagina una máquina que pudiera analizar las cuentas contables como ella lo hace.

Código 1.1.2.3.1

¿Han aplicado en el último tiempo algún cambio drástico en las modalidades de trabajo?

Ningún entrevistado contestó afirmativamente. Uno de ellos mencionó que percibe un *"enfriamiento"* de las relaciones entre empleadores y empleados. Siente a los jefes más alejados de sus equipos y a toda la empresa con una fuerte orientación a los resultados por sobre encima de las personas.

Código 1.1.2.3.2

¿Han cambiado en algo las relaciones entre la empresa y los empleados? ¿En qué aspecto?

Surgieron aquí reflexiones interesantes sobre estas relaciones, complementarias todas de lo relevado en el mismo código para los perfiles de tercerizados y desempleados. Los permanentes sostienen que hay un recambio generacional en la línea de mandos medios que está llevando a tener tratos más informales e igualitarios entre los empleados, un lazo de mayor cercanía con el jefe directo. Esto refuerza al momento de relevar que varios de ellos valoran la informalidad en el trato (anteriormente reclamado por los tercerizados en términos de igualdad) en contraposición con anteriores experiencias de tratos distantes y formales que asocian a estructuras tradicionales jerárquicas y piramidales. De todas maneras sobre la plenitud asociada al trabajo los permanentes reconocían los esfuerzos de las empresas para alcanzar esa plenitud a través de beneficios, aquí suman que reconocen la preocupación de las empresas por su bienestar pero que al mismo tiempo pierden detalles importantes tales como un saludo de cumpleaños o la compañía en un momento delicado.

Sin embargo otras reflexiones apuntan a una dualidad de modelos organizacionales: un modelo donde importa la gente y priman los tratos cercanos, informales y estables, mientras que el segundo modelo apuesta a considerar al personal como un número cuya estabilidad en la empresa dependerá de los vaivenes del negocio.

"Las que tienen como una cultura más rígida y más antigua, por así decirlo, es como que ahí el jefe con su subordinado, tenían como una relación más distante, lo que me cuentan a mí es que, por ejemplo, no se podía ni poner música, ni bajita, ni uno se podía parar tres veces al día para ir al baño, por ejemplo. En cambio, hoy en día, esas relaciones ya no son más así, o por lo menos en un sector administrativo como el mío, yo con mi jefe, por ejemplo, los jefes son muy jóvenes y tienen como otra perspectiva, o sea, se llevan muy bien con todos, con todo el sector, son bastante flexibles, si uno se quiere compensar el día no lo van a mirar mal, sino que le van a decir "bueno, compensátelo porque corresponde". Cuando uno se pide las vacaciones tampoco le hacen tanto lío, por ejemplo, que antes eran más rígidos. Sí, noto que es distinto. Y mismo las relaciones son como más informales." (Entrevistado Nº21 MGRA)

OBJETIVO

1.2 Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.

Código 1.2.1.1.6

¿Existe algún proceso de trabajo del que forme parte donde varios dispositivos estén interconectados entre sí?

Todos los entrevistados manifestaron participar en procesos de trabajo donde varios dispositivos estén interconectados entre sí. El ejemplo más común surgió para con el área logística donde reconocen la existencia de un sistema que permite el seguimiento online de todo el proceso de trabajo, desde el ingreso de la mercadería en la recepción pasando por los procesos internos y luego la expedición vía camionetas o camiones a los clientes. Varios de los permanentes interactúan con sistemas donde pueden visualizar desde sus oficinas el minuto a minuto del proceso de trabajo a partir de la interconexión de dispositivos.

También dieron ejemplos de procesos de trabajo con dispositivos interconectados en áreas administrativas. Uno de los permanentes señaló que al cierre del mes debe realizar los balances mensuales y que para ello se nutre de la información

que los dispositivos interconectados en todas las locaciones abastecen al sistema central donde él trabaja.

Código 1.2.1.1.7

¿En su espacio de trabajo existen sensores, cámaras o demás controles electrónicos que observen desvíos?

Aquí nuevamente los permanentes volvieron a señalar unánimemente la presencia de sensores y controles electrónicos que observen desvíos. Lo interesante en relación a lo relevado en desempleados y tercerizados es que los permanentes asocian los controles electrónicos de desvíos a dos aspectos: el control de ingresos y egresos de personal por un lado, y el control de los procesos de negocio por el otro. No se han explayado sobre autorregulaciones o nuevas aplicaciones propias de la cuarta revolución industrial ya enumeradas en el capítulo correspondiente. Se compartió a continuación un extracto donde queda evidenciada esta lectura:

"Si, en la expedición de logística. El lugar donde los clientes en vez de que nosotros les llevemos la mercadería vienen a retirar, donde trabajamos con máquinas, donde nos van diciendo el estado del pedido y donde van cambiando para ver en qué situación está cada pedido. Y también contamos con cámaras para ver en su momento cuando se le va entregando la mercadería a cada cliente para que no haya robos y demás. Sí, también tenemos lo que es el reparto en la logística GPS en cada camioneta donde nos permite seguir el recorrido de cada una y ver los puntos que van haciendo."
(Entrevistado Nº24 NMOR)

Código 1.2.1.1.2

¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?

El único punto en común con el relevamiento del mismo código sobre desempleados y tercerizados fue la cuestión etaria. Los permanentes también piensan que a mayor edad, mayor complejidad para pensar la tecnología como una oportunidad cuando en apariencia es una amenaza para todo aquel que no se mantiene actualizado.

Lo que sí es diferencial en este código es la idea de mejora en la calidad de vida laboral que asocian los permanentes a la tecnología. Desde su experiencia, pueden dar ejemplos en los que la tecnología fue una oportunidad para mejorar sus tareas, facilitarlas y fundamentalmente reducir los tiempos de trabajo dedicados a tareas

rutinarias y repetitivas. Así es como los permanentes no conciben la tecnología como una amenaza porque por lo contrario ha sido efectivamente una oportunidad para mejorar sus trabajos. El siguiente extracto de un entrevistado es un ejemplo de ello:

"Eso implica mucha inversión pero es importantísimo en el día a día de una empresa. Siempre nosotros en los cierres decimos que con tecnología un poco más avanzada podrían achicarse mucho los tiempos. Mismo durante el mes, uno trabaja y capaz se le traba el sistema y eso hace perder el tiempo. Uno se pone medio ansioso y que se ponga medio mal con el sistema. Y mismo nosotros tenemos ahora... Hay un proyecto dentro de cuentas a pagar que es un proyecto de digitalización. Ya se está implementando -y ya casi está totalmente implementado, en realidad- y es que la factura llega, se escanea y no hace falta que nadie la cargue manualmente como se hacía antes, sino que se escanea y ya directamente le llega a esa persona, pero para que la revise y vea si tiene algún error. Se está evitando el tema del input manual y eso genera menos errores." (Entrevistado Nº24 NMOR)

NUEVO CODIGO 1.2.1.1.2.1

La tecnología ni como oportunidad ni como amenaza. La tecnología como proceso de cambio

Se destacó la mirada de uno de los entrevistados quien al momento de responder mencionó que para él la tecnología era parte de un proceso de cambio. Que la tecnología acompañaba a la gente a pasar de una situación a otra, donde ya no podían manejarse con las herramientas que usaron toda su vida sino que tecnología mediante iban a poder cambiar hacia mejores situaciones. Aquí parte de su reflexión al respecto:

"En muchos casos, al principio cuesta el cambio, por una cuestión de que todo cambio cuesta. Se complica en algunas personas también implementar también lo que es sistemas nuevos, pero creo que a futuro nos va a simplificar el laburo dependiendo, o sea si vos me decís el reemplazo cien por ciento por persona, no, pero sí que acompañe la tarea del operario." (Entrevistado Nº26 VGRI)

Código 1.2.1.3.4

¿Conoce si la empresa maneja bases de datos que interrelacionen información de distintos sectores?

Todos los entrevistados respondieron afirmativamente. Identifican bases de datos interrelacionadas tanto en el sector de operaciones como en las áreas administrativas. Algunos de ellos volvieron a hacer alusión a sistemas de gestión integrales donde cada área de la empresa cuenta con sus módulos pero que al mismo tiempo todos esos módulos están interrelacionados.

Código 1.2.1.4.1

¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?

Al igual que los tercerizados, todos los permanentes contestaron negativamente esta pregunta. Esto llevó a observar una marcada ausencia de procesos mecanizados al 100% y la presencia de robots. Sólo se pudo confirmar o invalidar esta tendencia al momento de relevar el código en el perfil de los líderes de recursos humanos.

OBJETIVO

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos.

Código 2.1.1.6

¿Podrías contarme para que está el líder del área de recursos humanos en la empresa?

Entienden los entrevistados que es la cara visible del área, quien lleva adelante las comunicaciones para con el personal pero que puertas adentro de su área tiene que llevar adelante *"la parte dura"* de su responsabilidad la cual relacionan con los números. Al mismo tiempo los permanentes reclaman que no lo tienen cerca y que con el paso del tiempo se ha *"humanizado"* tal como declara uno de los entrevistados:

"Antes estaba dedicado más que nada a pura y exclusivamente a lo que era la disciplina interna de cada operario, y ahora está más en humanístico y también desarrollado en la capacitación y desarrollo de cada persona." (Entrevistado Nº24 NMOR)

Código 2.1.1.7

¿Y el área en sí? ¿Hay diferencias entre las funciones que percibís del líder del área y el área en si misma?

Aquí entienden que el área esta para buscar el bienestar del empleado y que su función es la misma que el líder con la única diferencia que el área ejecuta lo que anteriormente planificó el líder. Sin embargo llamó la atención cierto grado de desconocimiento sobre la verdadera razón de ser del área de recursos humanos. Inclusive uno de ellos manifestó no tener idea al respecto:

"*La verdad, no tengo idea, no sé ni siquiera como está compuesta la estructura, ni cuántos son los que trabajan ahí, no sé qué sectores hay, por muy poco que puede llegar a ser." (Entrevistado Nº22 ARED)*

Código 2.1.1.8

¿Qué sentís le falta al área de recursos humanos o que te gustaría que haga en particular que hoy no hace?

Al momento de relevar expectativas, tal lo hecho en este código, los permanentes reclaman mayor cercanía con el personal. Así como el tercerizado desconoce el área y señala el trato diferencial negativo en preferencia de los permanentes, éstos sienten que el área de recursos humanos debería estar más cerca de ellos. Al mismo tiempo también le critican la falta de soluciones ante los problemas habituales que le plantean diariamente.

Por último, cabe señalar que algunos entrevistados señalaron en línea con sus anteriores respuestas que al no saber con exactitud a qué se dedica el área de recursos humanos menos aún pueden saber que le gustaría que haga distinto.

NUEVO CODIGO 2.1.1.8.1

La estructura organizacional como determinante de la cercanía entre el área de recursos humanos y el personal

Uno de los entrevistados fue el disparador de este nuevo código, donde permitió observar que la estructura descentralizada de su empresa es la principal barrera para que el área de recursos humanos que se encuentra centralizada en la casa central interactúe con él y la sienta cercana. A continuación su declaración al respecto:

"Yo trabajo en una sucursal. Está todo centralizado en casa central, de los cuáles nosotros no tenemos ningún tipo de contacto. Yo hace cinco años que estoy y nunca me tocó hablar con el área de recursos humanos por nada porque está todo

estandarizado. Hay como un reglamento interno de empleado y no hay ninguna situación que se dé, en la cual tengas que caer en la figura de alguien de recursos humanos específico del sector. Por cualquier otro tema administrativo, o algo así menor, se acude al jefe directo que tengas y se resuelve en ese ámbito, pero sin que ese jefe sea alguien de recursos humanos." (Entrevistado Nº25 DINS)

Código 2.1.2.9

¿Podrías establecer orden de prioridad a las siguientes funciones de recursos humanos?

La primera observación por demás positiva fue que la mayoría de los entrevistados pudieron reconocer las funciones y a partir de su experiencia determinar un orden de prioridad. Estableciendo un orden de prioridad, los permanentes asocian las funciones de recursos humanos a tres posibilidades: selección, sueldos y capacitación. Todos las mencionan, modificando su prioridad en el orden. Esto deja ver que el resto de las funciones tales como relaciones laborales, desarrollo o administración de personal no fueron valoradas por los entrevistados.

Código 2.1.2.10

¿Percibís que el área de recursos humanos trata de manera diferencial a distintos tipos de empleados según sean efectivos o tercerizados?

En el perfil de tercerizados se relevó la percepción de trato diferencial en beneficio de los permanentes. Este código buscó relevar la otra media percepción y efectivamente se pudo confirmar la primera mitad. Los permanentes entienden que hay un trato diferencial hacia ellos en desmedro de los tercerizados, o bien que no hay un trato igualitario hacia todos los empleados sin importar su modalidad de contratación.

Vale destacar aquí que algunos de los entrevistados comentaron haber sido en una primera instancia tercerizados y luego efectivizados por lo que su mirada cambió con la transición en la modalidad de contratación. Es interesante que al recordar la etapa de tercerizado señalan las mismas cuestiones que los tercerizados entrevistados en esta investigación (incertidumbre, inestabilidad, diferencias) y que ahora ya efectivos observan esas mismas cuestiones pero desde un lugar más ventajoso. A continuación un extracto de un entrevistado que respalda estos comentarios:

"Hace dos años ingresé con un contrato de un año y yo por lo menos estaba contratada por la empresa, entonces a nivel beneficios o a nivel sueldo en ese sentido estaba tratada igual que el resto de mis compañeros. Pero había compañeros míos que estaban como contratados por una consultora y no tenían ningún beneficio similar al que yo tenía se los trataba de otra forma, mismo el jefe los trataba de otra manera. Era lo que se veía y lo que se decía; entonces sí, creo que se trata distinto, y mismo para con la empresa uno está dispuesto de otra manera. Es como que, capaz que uno... Pareciera afuera que tiene más interés pero a su vez es porque está en una consultora no sabe qué va a pasar dentro de tantos meses y entonces eso genera cierta incertidumbre." (Entrevistado Nº21 MGRA)

NUEVO CODIGO 2.1.2.10.1

Tratos diferenciales según el área o la unidad de negocio a la que pertenece el empleado

Uno de los entrevistados señaló que en el caso de su trabajo actual y así como también le sucedió en experiencias anteriores, dependiendo el área o la unidad de negocio donde se desempeña la persona, las prerrogativas y tratos diferenciales que recibe.

Al momento de explayarse sobre esto, entendía que las áreas centrales de un negocio o aquellas que tienen perfiles de expertos que no se consiguen fácilmente en el mercado reciben tratos diferenciales que dejan muy por debajo el debate sobre tercerizados y permanentes.

NUEVO CODIGO 2.1.2.10.2

Desempeño de un empleado que ingresa de manera tercerizada y luego pasa a ser de la nómina permanente

Algunos de los entrevistados señalaron aspectos del desempeño de un empleado que bien se complementan con la mirada de los tercerizados sobre los efectos colaterales de la estabilidad que goza un empleado permanente: la relajación en términos de desempeño. Mientras el tercerizado bajo el anhelo de la efectivización siempre da un plus más en su trabajo, el permanente en apariencia se confía en su estabilidad y no ofrece ese plus.

En este código los empleados permanentes indicaron que al quedar efectivos existe un período de relajación o achatamiento en el desempeño que bien puede perdurar en el caso que el empleado mantenga algún recelo hacia el trato que recibió por parte de la empresa en su modalidad de contratación anterior o bien entenderse como una situación circunstancial (y hasta normalmente aceptada) en la que el empleado alcanzó su anhelo y debe reordenarse para establecer nuevos objetivos y conocer el nuevo panorama de expectativas y exigencias de la empresa para con él.

OBJETIVO

2.2 Redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión

Código 2.2.1.3

¿Percibe interés de recursos humanos por ofrecer algo más que el sueldo en términos de retribución? En caso positivo ¿Qué?

El relevamiento indica que no perciben un alto interés de recursos humanos por ofrecer algo más que el sueldo. Consideran que el sueldo es la base y que lograr los objetivos que fueron determinados en la evaluación de desempeño es la herramienta que les va a permitir mejorar su bono anual. Sostienen que la capacitación es algo que suma y que recursos humanos es quien lo ofrece y gestiona.

Por lo contrario una buena parte de los entrevistados percibe que recursos humanos no suele dar buenas noticias y peor aún, sienten que si hay mejoran en su compensación de debe a conquistas del sindicato y no a gestiones de recursos humanos.

Código 2.2.2.3

¿Las formas en las cuales la empresa capacita, en caso que lo haga, han variado en el último tiempo? ¿En qué cuestiones?

La variedad de respuestas fue amplia ya que algunos entrevistados siguen teniendo el tradicional sistema de aula e instructor dictando contenidos de manera unilateral mientras que otros comentaron haber experimentado instancias de capacitación virtual en los últimos años. Esos mismos permanentes que identificaron en lo virtual una novedad, también transmitieron que se pasó de un modelo en el cual toda

la capacitación era a través de canales externos a un modelo mixto donde en algunas ocasiones los instructores son compañeros de trabajo o jefes que tienen un conocimiento lo suficientemente profundo como para compartirlo con quienes deben manejar esos temas. Uno de los entrevistados y marcando diferencias en relación al resto, indicó que la capacitación aumento porque fue un reclamo en la encuesta de clima. A continuación la transcripción de su idea:

"Aumentó la oferta porque la gente lo reclamó en la encuesta de clima, pero aun no percibe grandes cambios. Cuando innovan un poco con sistemas, surgen problemas." (Entrevistado Nº21 MGRA)

Código 2.2.3.3

¿En el último proceso de selección que formó parte, percibió aplicaciones tecnológicas distintas a sus experiencias anteriores?

El relevamiento estuvo parcialmente dividido ya que la mitad de los entrevistados señaló no haber identificado cambios mientras que la otra mitad por lo contrario indicó haber realizado entrevistas vía Skype. Aquí se observó una diferencia en relación a desempleados y tercerizados, ya que dichos grupos ante el mismo código sólo mencionaron los motores de búsqueda virtuales mientras que los permanentes sí contaban con esta nueva herramienta en su haber.

Código 2.2.4.3

¿Alguna vez se evaluó tu desempeño a través de sistemas o fórmulas que prescindan de la devolución de tu superior?

En todos los casos mencionan que la entrevista de devolución siempre está presente y que desconocen otra forma de evaluación de desempeño. Llamó la atención que algunos de los entrevistados señalaron positivamente la aparición de sistemas que formalicen los controles y brinden objetividad a la evaluación ya que anteriormente toda vez que surgía una discrepancia entre evaluador y evaluado siempre primaba la visión del evaluador ante la falta de medición objetiva del desempeño.

Código 2.2.5.2

¿Sabe si existen en la empresa sistemas que interconecten todas las funciones de recursos humanos de manera inteligente y analice en sincro?

Sólo uno de los entrevistados pudo contestar afirmativamente esta pregunta. El resto careció de conocimiento al respecto. El caso positivo sabía al respecto porque su empresa gestiona a través de un programa integral donde recursos humanos tiene sus módulos que interactúan con los módulos del resto de la empresa.

6. Análisis cualitativo de la unidad de observación de líderes de recursos humanos

Los líderes de recursos humanos entrevistados fueron ocho en total. Seis hombres cuyas edades eran 34, 41, 46, 53, 55 y 57, y dos mujeres de 43 y 54 años. De todo el universo entrevistado, la mitad de ellos trabaja en empresas productivas y la otra mitad en empresas de servicios.

La ubicación jerárquica de los líderes implicó que serán la máxima autoridad del área y que su reporte sea directo al director general o al dueño de la empresa.

OBJETIVO

1.1 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.

Código 1.1.1.1.1

¿Tienen en cuenta la condición social del candidato al momento de analizar un ingreso?

Aquí se observaron dos posturas muy claras, la primera de ellas fue la negación a considerar la condición social como algo importante. Esos líderes argumentaron que lo importante son las competencias y el perfil que tiene, no su origen o condición social.

Por otro lado, una serie de líderes explicaron que la condición social es algo por demás observado aunque no pueda ser una política manifiesta por escrito. Lo consideraron importante por la composición del equipo donde va a insertarse y por la tarea en sí que tal vez necesite de una determinada condición social para ser ejercida adecuadamente:

"Yo me doy cuenta si una persona va a enganchar bárbaro con el equipo por... De dónde viene, claramente. No lo escribimos en los procesos, pero lo miramos, es de recursos humanos." (Entrevistado Nº16 MPMA)

Código 1.1.1.1.2

¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?

En el análisis sobre este código, se decidió compartir una extensa serie de declaraciones de los entrevistados para evidenciar el total consenso en torno al sentimiento de formar parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal. Tal decisión tuvo que ver con la importancia del código para la investigación y por la contundencia del mismo en términos de entender el trabajo como el estructurador social por excelencia, tal como fuera relevado en el marco teórico.

"Sos parte. Sin duda en toda sociedad permite el trabajo, digamos, además dignifica. Te da un espacio, un status social. Desde ese punto de vista, sí. Ejemplo: andá a solicitar una cuenta bancaria, un préstamo, seguramente, el que está con trabajo no registrado, se le va a complicar bastante." (Entrevistado Nº15 FZAB)

"Yo creo que los mayores de treinta o treinta y cinco sí. El trabajo sigue siendo el gran estructurador social." (Entrevistado Nº17 HSCO)

"Lo que pasa es que es muy evidente y cuando una persona tiene trabajo y no tiene trabajo ¿Sí? Me voy por la calle, un tipo vos podes decir, "Este tiene trabajo y este no tiene trabajo" es a flor, te aflora, una persona que no tiene resuelto ese tema, ya sea en forma de ser dependiente a algo en forma independiente, lo notás a primera vista." (Entrevistado Nº13 NJAS)

"Es integrador, ese sentimiento, esa sensación. Después habrá que ver qué grado de involucramiento tiene o no con la sociedad. Sentimiento de "la sociedad me está excluyendo". O sea, se enoja con la sociedad." (Entrevistado Nº19 ASCO)

"Cuando era más chico trabajaba en un restaurante y con los chicos con los que estaba decíamos "Nosotros somos anti sistema, nunca vamos a trabajar en una empresa". De ser parte de la sociedad, de ser parte del engranaje de la sociedad y hasta y de encajar,

¿no? Eso tal cual, de tener la obra social, la tarjeta de crédito y demás te da. Y también el cumplimiento de salarios." (Entrevistado Nº13 NJAS)

Código 1.1.1.2.1

¿Existen instancias donde el empleado deba socializar con compañeros de distintos sectores?

Hubo manifestaciones que dieron a entender que el día a día es la mejor instancia de socialización posible pero que más allá de eso hay instancias planificadas de interacción tales como eventos, salidas formales, reuniones de equipo. Se pudo relevar aquí que la idea de trabajo como medio de socialización efectivamente toma cuerpo en las empresas por más que ninguno de los entrevistados haya explicitado el concepto. Vale destacar que uno de los líderes compartió una reflexión personal que bien suma al código por apostar a algo aún superior a la idea de socialización: la diversión en el trabajo:

"Lo primero que le recomiendo a todos cuando entran es diviértanse en lo que están haciendo. El día que no sientan que se están divirtiendo tenemos un problema como compañía y ustedes tienen un problema como persona." (Entrevistado Nº17 HSCO)

Código 1.1.1.2.3

¿Existen instancias donde la familia del empleado se acerque a la empresa y conozca el espacio y los compañeros?

Se relevó en primera instancia que no resultó una práctica desconocida para los líderes, sino que por el contrario todos habían implementado estas instancias en alguna experiencia de trabajo actual o pasada.

Resultó el aporte del código la idea de los líderes acerca de la importancia de *"llegar como empresa"* a la familia por más que no haya una visita física de los miembros al espacio de trabajo.

Código 1.1.1.3.1

¿Qué niveles motivacionales de los empleados aspiran satisfacer?

Fue un código que no aportó mucho valor a partir de las respuestas de los líderes. Algunos mencionaron que los niveles a satisfacer dependen de la jerarquía del

puesto mientras que otros señalaron que cuesta estructurar esto desde el área de recursos humanos porque la gente tiende a compararse todo el tiempo. Más allá de esto, uno de los líderes entendió que el trabajo puede ofrecer el máximo nivel motivacional:

"La posibilidad de realizarse en su trabajo. Mucha gente encontró el sentido de su vida en el trabajo." (Entrevistado Nº18 FCAS)

Código 1.1.1.3.2

¿Qué piensa que la empresa puede ofrecerle al empleado en el largo plazo?

Una palabra atravesó las respuestas de todos los líderes, en algunos casos de manera explícita y en otros subyacentemente: estabilidad. Realizaron asociaciones secundarias a la estabilidad incluyendo ideas como la empleabilidad, el desarrollo profesional, la vocación y el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Aquí dos reflexiones que respaldan estas líneas:

"Lo máximo que le podemos ofrecer es empleabilidad. Es prepararlos, para un mundo que va a ir cambiando a cada rato, que ni nosotros mismos sabemos cómo va a cambiar porque es un tema que está en permanente estudio, y que lo único que le podemos proponer es estando con nosotros no te vas a desactualizar." (Entrevistado Nº15 ALBA)

"Te ofrezco un trabajo que sea acorde con tu vocación que, mientras decidas estar acá, sea el lugar que fuere, te vas a sentir medianamente satisfecho y vas a aprender como para poder pedir. Yo es un discurso que uso permanentemente "mirá, el día que te vayas de acá", no hablo que se quede porque sé que eso no va a existir "el día que te vayas de acá quiero que te vayas con algo..." (Entrevistado Nº18 FCAS)

NUEVO CODIGO 1.1.1.3.2.1

Posibilidad de una sociedad sin trabajo

El desarrollo de las entrevistas con los líderes llevó a identificar este nuevo y último código que terminó siendo por demás significativo para la investigación. Permitió relevar que ningún líder imagina una sociedad sin trabajo, en un intento de defensa del trabajo humano a ultranza. Y alineado con códigos anteriores, todos ofrecieron argumentos diversos y por demás interesantes. Es por esto que se decidió

compartir una extensa serie de declaraciones textuales de los líderes para fortalecer la importancia del código.

"Me cuesta visualizar que en toda la sociedad no exista trabajo; porque yo no me imagino que todos estemos en un spa o leyendo solamente, o jugando o sentarnos a comer, digamos, para algo, algo siempre va a haber, digamos, algún tipo de actividad, yo no me imagino una sociedad sin trabajo. Tal vez puede ser un trabajo distinto al que estamos acostumbrados, pero no sin trabajo." (Entrevistado Nº14 FZAB)

"El hombre sin trabajar no tiene ninguna motivación ni ninguna identidad. Por lo menos a lo que hoy veo no, quizás dentro de mil años cambie, pero hoy veo que el hombre que no trabaja tiene un problema serio de identidad y de motivación personal. Entonces creo que el trabajo en sí, no va a cambiar, no va a terminar. Se va a reestructurar absolutamente todo y ahí yo creo que ese va a ser o lo interesante del futuro, de cuáles van a ser los paradigmas del trabajo ¿no? Hablo de horarios, lugares, vestimenta, cosas que han ido cambiando." (Entrevistado Nº16 MPMA)

"No, porque sería una sociedad deshumanizada. Yo creo que el trabajo es parte del ser humano. No, bueno, para alguien que estudió desde el hombre, en la prehistoria ya comienza a trabajar de alguna manera para hacerse de su alimento, para hacerse su ropa, de su lugar de protección. Que el trabajo también dignifica como persona y eso es lo que también nosotros como área de recursos humanos tenemos que, defender que eso dignifique realmente y no esclavice." (Entrevistado Nº18 FCAS)

"No sé, no lo puedo concebir hoy, una sociedad sin trabajo. No sé a qué se dedicaría el hombre." (Entrevistado Nº19 ASCO)

"Si alguien se dedica al ocio creativo, otro tiene que hacer lo que no hace ése. Imposible." (Entrevistado Nº19 ASCO)

OBJETIVO

1.2 Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.

Código 1.2.1.1.1

¿Manejan sistemas de huellas en el control de acceso de los empleados?

Todos los entrevistados mencionaron tener en sus trabajos sistemas de huellas en el control de acceso de los empleados.

Código 1.2.1.1.2

¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?

Los líderes en general coinciden en que no es una preocupación para la gente. No creen que sea un tema que esté en la prioridad de los empleados, de hecho algunos de los líderes declararon que los empleados no tienen la menor idea respecto de los avances y consecuencias de la cuarta revolución industrial. Sí mencionaron que las nuevas tecnologías se viven a pleno en el ámbito social, siendo la cuestión laboral algo relegado y que por tal motivo las personas viven la tecnología como una naturalidad, ni como amenaza ni como oportunidad:

"No veo que la gente esté atemorizada con la tecnología. Al contrario, mi percepción es que en tanto la puedan usar y que le sea amigable, la valoran." (Entrevistado Nº13 NJAS)

"Yo creo que no la ven que se van a quedar sin trabajo, yo coincido con eso, yo creo que muchos avances tecnológicos que lo viven con naturalidad porque lo viven en su ambiente personal, familiar, etcétera, entonces cuando lo ven incorporado a su trabajo lo ven de una manera natural. Yo no creo que haya mucha gente que esté sacando cuentas de cuántos puestos de trabajo... Se pueden perder o se o se están perdiendo por el avance de la tecnología." (Entrevistado Nº17 HSCO)

Algunas respuestas resurgieron reflexiones de anteriores códigos (inclusive presentes en todos los perfiles) sobre la relación entre los rangos etarios y la posibilidad de adaptación a las innovaciones tecnológicas. Aquí, entienden también que a mayor edad mayor la posibilidad de percibir la tecnología como una amenaza. En la misma línea, otros líderes señalaron que hoy la tecnología puede ser una oportunidad para mejorar la calidad de vida laboral pero pensando en el largo plazo tal vez se convierta en una verdadera amenaza para la continuidad de los trabajos.

Código 1.2.1.1.4

¿Tienen máquinas y/o sistemas interconectados aunque físicamente ubicados en distintas locaciones?

Todos aquí respondieron tener sistemas interconectados en distintas locaciones, toda vez que el líder maneje un negocio con distintas locaciones. Las alusiones fueron comunes en todas las respuestas; un sistema integral que interconecta las distintas locaciones permitiendo a los usuarios de todos los espacios saber al instante las novedades subidas al sistema. De hecho, uno de los entrevistados comentó estar en plena implementación de un sistema de estas características:

"La gran inversión va a ser para el sistema que conecte la facturación en las sucursales, con la logística en centros de distribución, con las compras a proveedores." (Entrevistado Nº17 HSCO)

Código 1.2.1.1.5

¿Tienen servicios o productos generados bajo requerimientos específicos del cliente?

Hubo una negativa general de todos los líderes a pensar en una operación que contemple producir y/o prestar servicios bajo requerimientos específicos. Vale recordar que el presente código buscó relevar la presencia de producción customizada, uno de los principales postulados de la cuarta revolución industrial.

Se observó no sólo una ausencia de esta modalidad sino también una serie de argumentos que rechazan la sola posibilidad de contemplar algo similar: márgenes estrechos, atraso tecnológico, naturalezas de los negocios que imposibilitan contemplar algo así y falta de estructura. Lo más representativo fue la reflexión del líder que debajo expresó que en su caso no es necesario porque el cliente no busca customizar sino cumplir con las posibilidades reglamentarias que ofrece ese producto:

"Existió un poco más desde el punto de vista de la diversidad de productos, no que sea a medida. Por decir, nosotros fabricamos bombas de agua. Entonces, hace falta una bomba para diez metros, para cincuenta metros, para treinta metros, para cien metros. la empresa llegó a la conclusión de que tener una apertura tanto de productos, nos hace eficientes desde el punto de vista de lo que el cliente... necesita y no tiene que recurrir a la competencia pero es poco rentable desde el punto de vista de la diversidad de cosas que tiene que hacer." (Entrevistado Nº15 ALBA)

Código 1.2.1.2.1

¿Tienen sistemas de gestión o máquinas que sean autorregulables?

Nadie tiene en sus empresas máquinas autorregulables. Sólo uno desvió el patrón de respuesta cerrado y negativo para acotar que tienen máquinas parametrizadas, cuestión que no fue considerada a los fines de la investigación por no ser efectivamente avances tecnológicos propios de la cuarta revolución industrial.

Código 1.2.1.3.1

¿Cada empleado tiene su PC de manera aislada, o tienen espacios públicos donde los equipos comparten información?

Hay un mayor conocimiento, en comparación con otros códigos, de nuevas organizaciones de trabajo que implican espacios de trabajos compartidos. Al respecto la mayoría de los líderes manifestaron tener las tradicionales computadoras unipersonales excusándose en la estructura edilicia que impide pensar en espacios compartidos. Hubo sólo dos desvíos a este patrón de respuesta. El primero de ellos, uno que compartió estar en pleno proceso de modernización de oficinas habiendo sido el disparador la necesidad de compartir espacios entre sectores que anteriormente estaban muy aislados. El segundo siendo el mayor aporte de este código, señaló que más allá de las ideas de la empresa respecto a este cambio suelen haber barreras culturales que impiden avanzar con estos proyectos:

"Cada empleado tiene su espacio. Es muy difícil hacerle entender, no sólo al empleado, si no a los jefes, que ese concepto de espacio de trabajo, cambió. De hecho, nosotros tenemos una redacción que arranca a las cinco de la tarde y cuando salgamos, vas a ver que el ala por donde entramos, está vacía, y están las máquinas muertas, digamos y si nosotros quisiéramos optimizar nuestros recursos, con la mitad del espacio, estaríamos más que bien." (Entrevistado Nº15 ALBA)

Código 1.2.1.3.3

¿Qué dispositivos y costumbres utilizan para guardar la información y los trabajos realizados?

Los líderes mostraron un alto grado de desconocimiento al respecto. La mayoría relacionó la idea de archivos digitales con documentos guardados en un pendrive compartido por varias personas cuando el código buscaba relevar si existe gestión de

archivos digitales localizados en la nube bajo la modalidad de trabajo sincrónico entre varios usuarios, donde las modificaciones son indicadas por el mismo programa.

Bajo la idea del código sólo uno de los entrevistados demostró conocer del tema, no por explicaciones teóricas sino por señalar que tienen archivos compartidos en la nube con distintos permisos de visualización y edición.

Derivado de los códigos anteriores que relevaron la ausencia de equipos compartidos y archivos digitales de uso simultáneo, los dispositivos utilizados son los discos duros de las computadoras y los pendrive en algunos casos que prefieren mantener información considerada confidencial siempre en su poder.

En lo referido a costumbres de guardado y dependiendo de los dispositivos mencionados, guardan trabajos al finalizarlos y algunos por malas experiencias de cortes de luz y cierres equivocados han tomado la costumbre de guardar pasado un determinado tiempo de trabajo.

Código 1.2.1.4.1

¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?

Ninguno de los líderes tiene en sus operaciones las opciones ofrecidas en la pregunta. De todas maneras uno de los entrevistados disparó a partir de este código una reflexión interesante sobre la flexibilidad horaria y el reemplazo de horas de trabajo a manos de tecnología, que si bien no fue el objetivo del código se decidió compartir de igual manera por considerarlo un aporte valioso para la investigación:

"Ahora hoy las organizaciones lo que yo veo es que puedo elegir o a ese tipo que trabaja nueve horas le doy el viernes en la tarde libre cuando comienzan a surgir estas cosas, el viernes en la tarde libre, le doy el cumpleaños, le dejo hacer un crédito horario y se puede ir varios días dos horas antes, empiezo a crear estas cosas. En realidad lo que estoy enmascarando es que, ya no necesito tantas horas de trabajo." (Entrevistado Nº20 NSER)

Código 1.2.1.4.2

¿Sabe si la empresa tiene Impresoras 3D?

Todos los líderes contestaron de manera negativa esta pregunta.

OBJETIVO

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos

Código 2.1.1.1

¿Desde qué empezaste a ejercer la administración general de recursos humanos, cómo sentís que evolucionó el rol?

Todos los entrevistados señalan un camino recorrido, un cambio en el rol que se evidencia en contrastar un momento cero con la actualidad del rol. Así es como algunos señalan que antes el foco del rol estaba en los procesos y las normas, y que ahora el foco está puesto en el clima, la cuestión humanística, el entendimiento de las personas y sus circunstancias, y fundamentalmente las estrategias del área entendidas como estrategias de negocio. Se observó en este código una fuerte impronta de los roles de Ulrich presentados dentro del marco teórico, ya que los líderes relevados utilizan sin mencionarlo su modelo para explicar la evolución del rol.

Fuera de esto uno de los líderes mencionó que el gran salto cualitativo del rol se dio durante la década de 1990 cuando se establecieron en Argentina las multinacionales y traccionaron los cambios para que todo el ambiente local de recursos humanos adopte los cambios y evolucione. Dos extractos a continuación argumentan lo mencionado:

"Hace diez años atrás, estaba más orientado al Proceso en sí o a la herramienta en sí desde el punto de vista más transaccional, y hoy está enfocado más desde el punto de vista desde lo humanístico, desde las percepciones, de las emociones de la gente, o sea, más humano de alguna manera." (Entrevistado Nº14 FZAB)

"Dejar de trabajar en el pensamiento de las áreas funcionales de recursos humanos y trabajar desde la construcción del negocio. Negocio concretamente es porque a una compañía le va bien; donde están sus aportes desde el punto de vista de los ingresos, donde están sus puntos críticos desde el punto de vista de los gastos, costos y cómo desde la Gestión de recursos humanos se puede trabajar dentro de estas líneas." (Entrevistado Nº19 ASCO)

NUEVO CODIGO 2.1.1.1.1

Nivel en que las empresas permiten el desarrollo del líder de recursos humanos

En este código los líderes brindaron una vasta cantidad de reflexiones, por demás diversas para determinar cómo las empresas permiten o impiden su desarrollo y el del área de recursos humanos.

Algunos entrevistados volvieron a traer a colación el impacto de las multinacionales en la imposición de patrones y modas de gestión, pero que la adaptación al escenario local siempre ha sido dificultosa por existir en el plano local variables tales como los sindicatos que los modelos de multinacionales no contemplan. El supuesto fracaso en la implementación local de lo multinacional aparentemente ha limitado el desarrollo del líder de recursos humanos por asociarlo a una imposibilidad y porque las características locales también han limitado al líder a implementar cosas nuevas que siempre las entendió como imposibles. Asimismo señalaron que muchos líderes intentan apegarse a lo que dicen los libros sobre recursos humanos olvidando que esas lecturas están basadas en otros escenarios por demás distintos al local y que eso es propenso al fracaso. La siguiente cita es un ejemplo:

"Ahí tenés algunas multinacionales que por ahí también siguen determinados patrones o modas. Yo creo que los locales, les costó hacer todavía el clic y a través de todo particularmente, te hablo de la Argentina, de todas las peripecias que pasó Argentina, donde empezó a haber mayor nivel de conflictividad con la gente, con los sindicatos, donde se visualiza que la nueva generación viene con otros conceptos de lo que es el trabajo y las relaciones del trabajo." (Entrevistado Nº20 NSER)

Otras reflexiones asocian una limitación por parte de las empresas en términos de no tener las competencias necesarias para convivir con un líder que representa el cambio constante, donde cada propuesta o paso que intente dar implica un cambio. Sienten que el desarrollo del líder y del área de recursos humanos es una cuestión de dimensión de empresa, creyendo que esta gestión sólo puede desarrollarse en empresas grandes que demandan apertura de funciones de recursos humanos (en clara referencia implícita a las multinacionales). En suma a eso, también asignan al líder cierta incompetencia para liderar ese cambio en las empresas y por ende surge de vuelta la limitación de desarrollo. Ahora bien, en el siguiente extracto se observó la cuestión de la incompetencia para afrontar el cambio impulsado por este líder aunque se volvió a reforzar la cuestión que pareciera identificar al líder de recursos humanos por estos tiempos: el apego a las modas y a las nuevas tendencias.

"La otra barrera es que la propia organización no puede asimilar ese cambio. Nosotros nos subimos a cuánta moda existe, que vemos en organizaciones que después, cuatro o cinco años después, -en letra chiquitita- reconocen que se equivocaron cuando largaron." (Entrevistado Nº19 ASCO)

Una tercera línea reflexiva de los entrevistados tiene que ver con el estilo de liderazgo del Director General de la empresa. Varios señalaron tener en esa figura una barrera o un socio para su desarrollo como líderes. También señalaron como barrera al desarrollo como el resto de los líderes de la empresa asumían la faceta de liderazgo de recursos humanos de sus roles y al mismo tiempo cómo entendían ellos la función de recursos humanos, en especial la del líder del área. En ambos casos, tanto en el Director General como en el resto de los pares líderes, el abanico de consideraciones fue desde una mirada de liquidador de sueldos hasta un estratega del negocio recordando nuevamente los postulados teóricos de Ulrich. A continuación una cita textual que argumenta esta línea reflexiva:

"Hay una tendencia muy fuerte a hablar de recursos humanos desde el lugar del socio, pero a veces no sé si todo el mundo tiene bien claro cuál es el lugar. Hay compañías donde es muy limitado el alcance, por varias razones, a veces porque el que la dirige, dirige el área, tiene una óptica cerrada y en otros casos por que la compañía pone muchas trabas en la construcción de una buena gestión. Hay las dos cosas." (Entrevistado Nº17 HSCO)

Código 2.1.1.2

¿Los Directores Generales nos perciben como un área de servicio o como un área de negocio? ¿En la práctica lo demuestran?

Se dejaron traslucir en este código las líneas reflexivas del código anterior aunque con algunos matices que sin dudas agregan valor al relevamiento. Se identificaron dos grupos de percepciones sobre la mirada de los directores generales. Un grupo de carácter *"optimista"* sobre el rol del área y su líder que nos entiende bajo las siguientes caracterizaciones:

- Asesor
- Consultor
- Confidente

- Socio de negocios
- Detector de problemas
- Facilitador de adaptaciones culturales

Y un grupo de carácter *"pesimista"* sobre el rol del área y su líder que nos entiende bajo las siguientes caracterizaciones:

- Mal necesario
- Administrador básico
- Inútil al momento de realizar aportes en la mesa chica de toma de decisiones

Si bien varias de las caracterizaciones son hallazgos, guardan la mayoría relación con los roles de Ulrich ya mencionados. Todo este intento de determinación difusa del perfil deseado del líder de recursos humanos a los ojos del Director General, permitió observar la poca claridad al respecto y el evidente camino que sigue recorriendo el líder de recursos humanos. El siguiente extracto de uno de los líderes suma aún más a esta reflexión:

"Hace 15 o 20 años atrás, nos percibían como un área necesaria para hacer transacciones, liquidar sueldos, sancionar gente, ingresar gente, digamos, manejar algún tema de comunicación que no querían decir ellos. Hoy por hoy yo creo que nos están viendo con otra cara, hasta te diría como un confidente, como un asesor, un consultor, cuando están pensando en estrategias del negocio, en generar nuevos negocios, en cambiar la modalidad de gestión del negocio." (Entrevistado Nº16 MPMA)

Código 2.1.1.3

¿La empresa nos percibe como: área administrativa, de servicio, de cambio o de negocio?

Siguen surgiendo patrones de respuesta que se alinean con los relevamientos de códigos previos. Por ejemplo, volvió a surgir la cuestión de no saber para qué está el área de recursos humanos. Al mismo tiempo surgieron connotaciones negativas tales como que *"somos los malos de la película"* o aquellos que si damos una respuesta negativa *"nos miran mal"*. Justamente uno de los entrevistados mencionó que cómo nos perciban va a depender siempre de la posición jerárquica de quien percibe y de la

respuesta que brinde el área de recursos humanos. En otras palabras, una cuestión netamente dependiente de las circunstancias y los intervinientes.

Otros líderes entienden que el área ya tiene una mirada más positiva al ser percibida como el espacio responsable de todo lo bueno que le sucede al empleado dentro del ámbito laboral, o bien que se convirtió en un espacio para plantear problemas y ser escuchado. A continuación un extracto donde un líder compartió la visión sesgada del área por no poder comunicar eficazmente los verdaderos valores que defiende:

"Yo entiendo que hoy todavía es difícil que veamos a recursos humanos como un área que acompaña a la persona dentro de su vida, dentro de la compañía, eso creo que sería ideal, no tiene que ser ni un aliado, ni un socio; pero sí tiene que ser una figura frente a la cual el empleado sabe que su performance es evaluada, es medida, que sobre el resultado de la performance pueda haber acciones de mejora para las cuales tiene que trabajar, pero hoy creo que está muy relacionado con las acciones de recursos humanos que le llegan al colaborador. Entonces la visión hoy es más sesgada, no sé si hoy se determina de muchos casos el alcance." (Entrevistado Nº20 NSER)

Código 2.1.1.4

¿En tu opinión personal para que está el área de recursos humanos?

Aquí volvieron a aparecer los roles teóricos de Ulrich, que resultaron ausentes en el código anterior. Las palabras *"cambio"*, *"negocio"*, *"estrategia"*, fueron habituales en el repertorio de respuestas. Así fue como algunos entienden el área está para acompañar la estrategia del negocio y para alinear los comportamientos de la gente con el negocio. Los que aludieron a la cuestión del cambio, si bien lo asocian a los vaivenes de los negocios, tuvieron en algunos pasajes de sus respuestas la referencia a la tecnología. En el marco teórico y también en códigos de los tres perfiles anteriores, surgió el entendimiento de la tecnología como parte de un proceso de cambio. Este código relevó lo mismo para el perfil de líderes.

El valor agregado del presente código se entendió ante las respuestas de varios de los entrevistados sobre dos cuestiones que resultan novedosas y relacionadas directamente con un nuevo perfil del administrador y del área misma de recursos humanos. En primera instancia señalaron la necesidad de formar líderes en todos los

sectores y luego entender realmente qué significa y qué importancia tiene desarrollar talento dentro de las organizaciones. Aquí un extracto al respecto:

"Aportemos valor al negocio. Y esto tiene que ver con la administración del talento, que es un tema muy trillado y hablado pero es una realidad. Hoy hay que administrar el talento. Y administrar significa saber dónde está, saber, saber retenerlo y saber desarrollarlo para que en la medida en que las personas cambien el talento quede. Y esa biblioteca todavía no está armada, por así llamarlo." (Entrevistado Nº19 ASCO)

En segunda instancia, señalaron algo mencionado por los otros perfiles en términos de lejanía o cercanía del área y su líder hacia la gente. Manifestaron estos líderes que el área está para convertirse en un espacio de escucha con una visión de acompañamiento de la vida de las personas no sólo en el plano laboral sino de manera integral.

Código 2.1.1

¿Cómo crees que debería ser el nuevo perfil del líder de recursos humanos?

Las respuestas relevadas fueron por demás críticas hacia la actualidad, evidenciando la necesidad de cambiar. Ahora bien una vez determinada la necesidad, las razones esgrimidas por los líderes sustenta el valor de este código.

Surge la necesidad de una transformación total y definitiva del perfil hacia los negocios, ya que según uno de los entrevistados los líderes de recursos humanos *"dicen saber"* de negocios pero en realidad *"no saben mucho"*. Aquí dos citas respaldatorias:

"Los de recursos humanos no estamos preparados para sentarnos y hablar del negocio. Estamos preparados para sentarnos y hablar de gestión de recursos humanos en la mesa de dirección. Yo quiero transformar de un hombre de recursos humanos que habla de negocio a un hombre de negocio que habla recursos humanos" (Entrevistado Nº15 ALBA)

"No concibo un personal de recursos humanos en ninguna actividad que no sea un experto en negocios, que tenga métricas muy bien desarrolladas para poder justificar las decisiones que toma, ya sea de contratación, de desvinculación, de acuerdos que haga con distintas entidades. Tiene que ser un experto en el negocio. Tiene que saber

qué es lo que hay en ese negocio actualmente, qué es lo que se viene, qué hace la competencia, dónde está parado su negocio actualmente." (Entrevistado Nº14 FZAB)

También surge un planteo referido a la ubicación que debería tener el área dentro de la estructura organizacional. Aquellos que declararon sobre la transformación al negocio también mencionaron que debería pertenecer al área de operaciones y no a la administración general. Si bien actualmente algunas áreas descentralizadas se alinean a las operaciones, el planteo de estos líderes es mucho más profundo e invita a convertir al área de recursos humanos en un área de negocio por estar definitivamente dentro de la operación. Se compartió aquí uno de esos ejemplos:

"Le falta negocio y le falta algo que para mí es fundamental. En esto cuando vos lo indagás a los profesionales de recursos humanos y a los que no lo son, que es la visión de futuro. En algún momento el rol de recursos humanos se vio emparentado con casi diría la bondad en un montón de aspectos generar ámbitos re-contra amigables, brindarle a la gente un montón cosas y en algún punto en los últimos años, -ahora yo diría que estamos volviendo- nos olvidamos de los resultados cuando hablamos de la gestión de recursos humanos. Creo que el área de recursos humanos va a depender cien por cien de la operación y a la gente la vamos a medir por los resultados en la operación." (Entrevistado Nº13 NJAS)

"Una crítica interna que tenemos que hacernos los profesionales de recursos humanos, que es nos falta marketing, nos falta una postura de hombres de negocios. Por ahí nos ponemos en pensadores de hombres de negocios, pero no en actores de negocios." (Entrevistado Nº17 HSCO)

Por último, vale destacar del relevamiento del código otras asociaciones sobre el perfil que resultan novedosas. Contemplar la gestión de competencias que aún hoy no conocemos, incorporar un dinamismo mayor a los procesos internos del área dejando de lado las fórmulas tradicionales e históricas sobre descripciones de puestos y organigramas. Y a igual nivel destacan que el nuevo perfil debe saber mucho más de números y definir cuál es la materia prima del área: las personas, el negocio, los procesos o los números.

Esto último sobre la materia prima si bien fue manifestado por un solo líder y no se lo consideró un patrón de respuesta, se compartió aquí por considerarla una reflexión interesante de cara al nuevo perfil.

Código 2.1.2.1

¿Alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general de recursos humanos?

La primera observación sobre el código es la unanimidad de los líderes respecto a que no alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general. Aunque al igual que en anteriores códigos que presentaron unanimidad en los líderes, los argumentos difieren.

Algunos entienden que tal vez no sea un tema de educación formal sino una necesidad de *"salir"* del área de recursos humanos y liderar otras áreas de negocio para efectivamente convertirse en una persona que administre negocios. Y derivado de esto, otros señalan que la educación faltante debe contemplar entender profundamente la naturaleza del resto de las áreas de la empresa, su funcionamiento, procesos y estilos.

Finalmente otras reflexiones de los líderes, más amplias aún, señalaron que el problema son los posgrados de recursos humanos que no han acompañado las innovaciones tecnológicas aplicadas al mundo del trabajo y por ende no terminan siendo efectivos para un nuevo perfil de administrador. Una última reflexión instó a considerar cualquier ciencia, disciplina o técnica que nutra al líder del área dejando a libre elección de él cuál debiera ser el campo de conocimiento.

NUEVO CODIGO 2.1.2.1.1

Revisión de la formación de grado de recursos humanos

Se destacó una reflexión que mencionaba la importancia de ser autodidacta en recursos humanos. Sus argumentos se relacionaron a una característica del área mencionada en el marco teórico: la contingencia. Para este entrevistado, cualquier plan de estudios iba a resultar siempre incompleto cuando el recurso en juego es una persona. Tanta volatilidad, tanta contingencia y coyuntura sólo podrían hallar respuesta efectiva en lo autodidacta o mejor dicho aún, en el empirismo.

Las posturas generales de los líderes volvieron a ser críticas como en el código anterior. Algunos piensan que los contenidos son amplios y correctos, pero necesitan una revisión integral para adaptarse a las nuevas tecnologías y a las nuevas exigencias de los negocios. Otros con una postura definitivamente crítica, entienden que la carrera tiene muchos contenidos pero que ninguno se aborda con profundidad. Esos mismos asocian esta limitación a la calidad de los docentes y de los egresados en recursos humanos:

"Los egresados son muy malos. Muy malos, que no conocen ni de los temas nuestros, ni siquiera... Y tampoco les interesa conocer los temas que los van a hacer… la currícula de las carreras están bien. Creo que hoy no hay buenos docentes en general."
(Entrevistado Nº16 MPMA)

A modo de cierre, una reflexión de un líder que pone bajo observación la verdadera naturaleza de la profesión y que al mismo tiempo relaciona eso con la necesidad previamente identificada de convertirse en personas de negocio:

"Lo que pasa es que hay que revisar qué es ser licenciado en recursos humanos por que las carreras son muy diferentes, los aportes tienen que ser distintos, yo me encuentro con algunos que le hablás de contabilidad gerencial y huyen, pero no por conocer resultados, entonces cómo involucrarlos en el negocio si no saben el negocio."
(Entrevistado Nº18 FCAS)

Código 2.1.2.2

¿Qué competencias son necesarias ahora, que no lo eran cuando empezaste a ejercer la función?

Aquí los entrevistados señalaron en primera instancia que las competencias que en un principio utilizaron al iniciar el ejercicio, ya no son las necesarias en el presente y mucho menos en el futuro de la profesión. Entrando en detalle, señalan las siguientes competencias como fundamentales para afrontar el presente y el futuro:

- Diferenciar entre modas, tendencias y verdaderas innovaciones en el campo de la administración de personas.
- Generar vínculos con nuevos actores externos de carácter jerárquico superior a los actuales: Ministerios o Fundaciones.

- Reforzar continuamente la comunicación, tanto en los contenidos como en las innovaciones tecnológicas aplicadas a la cuestión.
- Ser un experto en tecnologías aplicadas al diseño del trabajo
- Conocer sobre gestión de información a través de sistemas y nuevas herramientas tecnológicas
- Conocer y comprender los modelos mentales de los empleados
- Manejar herramientas de coaching aplicadas a la formación de mandos medios
- Tener habilidades de carácter político que le permitan influir en distintos líderes

Código 2.1.2.4

¿Considerás que los líderes de recursos humanos deben conocer en profundidad sobre tecnología? ¿Por qué motivos?

Hubo una defensa de varios líderes enfocada en el trato. Para ellos, la tecnología no va a modificar la necesidad del área de pensar en las personas, en su escucha y comprensión. Y en esa línea, no consideraron necesario saber de tecnología porque no ven en ella una necesidad ni una amenaza.

Sí consideraron la mayoría que los líderes de recursos humanos deben saber de tecnología sin la necesidad de ser expertos en el tema. Reforzaron el concepto sosteniendo que hay un atraso educativo preocupante en temas de tecnología y que lo importante para este líder es conocer de tecnología aplicada al rubro de negocios específico donde gestiona.

Código 2.1.2.5

¿Escuchaste hablar de la formación de science teams dentro de recursos humanos orientados a los análisis de datos y los equipos de expertos?

Este código fue formulado para relevar el nivel de conocimiento y/o utilización de una nueva conformación de área dentro del área misma de recursos humanos. Ante la pregunta, ninguno de los líderes respondió afirmativamente.

Código 2.1.2.6

¿Cómo percibís la relación entre hombres y máquinas de aquí a 5 años?

La idea general de todos los líderes gira en torno a suponen que habrá una sustitución parcial de hombres por máquinas, pero que no será total ni definitiva. Asocian la sustitución parcial a los hábitos de consumo y a los cambios sociales, entendiendo estos dos puntos serán los que traccionen luego cambios en el mundo laboral.

Tienen temor al desempleo derivado de esta sustitución, aunque por las respuestas se pudo inferir más cercanía al desconocimiento general del tema que a posturas que evidencien un profundo conocimiento de la relación entre hombres y máquinas. Sin alusiones directas, implícitamente entienden que sin hombres no hay trabajo y que la relación de complementariedad seguirá prevaleciendo:

"Hoy prevalece el humano sobre la máquina, pero el hombre para mí es tan inteligente que va a desarrollar otras actitudes, va a dejar que la máquina haga lo rutinario, pesado y lo que no le gusta, porque si no dejaría de ser sociedad. Si gana la máquina esto deja de ser sociedad, con lo cual no me parece un escenario factible."
(Entrevistado Nº13 NJAS)

Uno de los entrevistados abordó al igual que en otros códigos (aunque no el mismo entrevistado en esas ocasiones) la idea de tecnología como factor de cambio. Señaló que la relación entre hombres y máquinas ayuda a resolver situaciones de trabajo y transforma la calidad de vida laboral. Sin embargo, también el mismo entrevistado fue el único que llamó la atención sobre una obsolescencia tecnológica en nuestro país:

"Hay una brecha de inversión tecnológica que todavía no está completa, hay máquinas obsoletas todavía en el mercado haciendo maravillas. Yo creo que nos falta un camino ahí fuerte y tiene que ver con esto que te he mencionado de talento. Sobre todo porque hoy cuesta conseguir mucha gente que conozca que de micro informática."
(Entrevistado Nº16 MPMA)

Código 2.1.2.8

¿Pensás que es necesario para el éxito de la gestión del administrador de recursos conocer sobre la historia del trabajo?

Continúa el patrón de la mayoría de los códigos del perfil de líderes. Todos coinciden en la necesidad de conocer sobre la historia del trabajo pero disienten en las razones por las cuales esto es importante, generando inclusive asociaciones dispares.

Unos lo entienden necesario por saber cómo se llegó al presente y para evitar errores ya cometidos, aunque siempre dentro del marco del compromiso con la profesión sabiendo que todo conocimiento extra a la formación de base será un valor agregado. A continuación un argumento de esto:

"Yo tengo gente de la carrera de recursos humanos actual, chicos, chicas de veintipico de años. La realidad es que el nivel de preparación que tienen es muy bajo pero no es solamente bajo por lo que la carrera le aporta sino por el por qué ellos acceden a la carrera y qué es lo que entienden del mundo laboral y del mercado y de cómo se expanden. No han leído sociología, no han leído historia, no han leído un montón de cosas. Entonces, yo creo que conocer la historia del trabajo, como lo conocemos los que adoramos esta profesión de entrada y la agarramos porque nos gustaba, es muy importante porque, si no, es imposible entender." (Entrevistado Nº17 HSCO)

Otros entrevistados realizaron distintas asociaciones; unos asociaron la pregunta a una lectura económica de la historia al señalar lo importante de saber cómo se manejaron temas salariales en escenarios inflacionarios o en escenarios con determinadas características que puedan asimilarse a escenarios que se gestionen en la actualidad. Uno de los entrevistados entendió que no era necesario el conocimiento de la historia porque se trataba siempre de cosas viejas y defasadas, mientras que un último líder pensó que más allá de la historia del trabajo es fundamental conocer la historia de la empresa:

"Si vos estás en una compañía y no querés entender su historia, es muy difícil que puedas entender dónde están ahora." (Entrevistado Nº15 ALBA)

OBJETIVO

2.2 Redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión.

Código 2.2.1.1

¿La incidencia salarial en el estado de resultados y la productividad laboral son motivo de análisis en el máximo nivel decisorio?

Todos los entrevistados manifestaron de manera unánime que ambos temas se analizan en el máximo nivel decisorio de la empresa. Aquellos que gestionan en ámbitos de mano de obra intensiva enfatizaron aún más que el resto la importancia de la incidencia salarial. La mayoría dio ejemplos de conversaciones sobre la productividad y sobre la preocupación de los directores generales por el impacto del costo laboral sobre los resultados del negocio.

Código 2.2.1.2

¿Han aplicado en el último tiempo algún avance tecnológico a la gestión de las compensaciones? ¿Conoce alguno?

Ninguno aplicó avances tecnológicos en términos de compensaciones. Tampoco dieron indicios de conocer si el mercado está ofreciendo algo innovador. Las respuestas fueron de negativas rotundas sin muchas ampliaciones. Sólo dos dieron ejemplos de aspectos que ellos consideraron avances tecnológicos pero que no fueron considerados a los fines de la investigación por no ser efectivamente avances tecnológicos propios de la cuarta revolución industrial: una actualización de planillas Excel en liquidación de sueldos y una plataforma interna para que los vendedores cobren comisiones a partir de las opiniones de los clientes.

Código 2.2.2.1

¿Conoce nuevas herramientas tecnológicas aplicadas a la función? ¿Ha utilizado algunas en el último tiempo?

Resultó llamativo que si bien todos declararon no estar al tanto de nuevas herramientas tecnológicas ni haber implementado nada en el último tiempo, por igual dejaron entrever una sensación de *"no hay mucho por inventar"* o *"ya está todo descubierto"*, como que nada nuevo podría surgir.

Código 2.2.2.2

¿Dentro del presupuesto del área, existe algún apartado dedicado a la inversión tecnológica como nuevas plataformas de aprendizaje y como miden el ROI?

Ninguno de los líderes entrevistados manifestó tener dentro de su presupuesto asignaciones a inversión tecnológica. Si bien algunos refirieron tener abonos de mantenimiento de sistemas de gestión de recursos humanos dentro del presupuesto, no

fueron considerados a los fines de la investigación por no ser efectivamente avances tecnológicos propios de la cuarta revolución industrial.

Código 2.2.3.1

¿Está pensando en aplicar tecnología en alguna instancia del proceso de selección? ¿Sigue en el mercado las tendencias?

Manifestaron seguir las tendencias en el mercado de selección, asistiendo a charlas y siguiendo las noticias al respecto. Ninguno contempla aplicar más tecnología en el proceso de selección más allá de las dos herramientas que todos de manera unánime reconocieron utilizar: Skype y redes sociales.

Código 2.2.3.2

¿Cómo es el manejo de las bases de datos de candidatos?

Relacionado con el código anterior, aquí los líderes volvieron a manifestar manejarse bajo las prácticas tradicionales de guardado de currículums en carpetas físicas y carpetas virtuales en la computadora del encargado de la función. La única novedad en términos de selección es la utilización de Skype y redes sociales relevadas en el código previo, en la gestión interna no hay avances relacionados a la tecnología.

Código 2.2.4.1

¿La evaluación sigue teniendo una alta carga de subjetividad o por lo contrario contempla aspectos duros ofrecidos por sistemas?

Sólo uno de los líderes manifestó no utilizar esta herramienta argumentado que la empresa aún no estaba madura para esa práctica. El resto contestó positivamente y defendiendo categóricamente el carácter subjetivo de la herramienta:

"Veo la instancia de evaluación y cada vez compro más los sistemas tradicionales. Sistema simple de entrevista con el empleado. Lo que hay que hacer foco, no es en lo malo de la subjetividad, donde hay que hacer foco es en preparar bien al que tiene que evaluar. Eso, hay que poner la energía ahí." (Entrevistado Nº14 FZAB)

Vuelve a surgir un manifiesto rechazo de la mayoría de los líderes a prescindir de la intervención humana y de su consiguiente subjetividad:

"Yo creo que en eso tenemos que pregonar porque el sistema esté al servicio del hombre y no el hombre al servicio del sistema ¿Qué quiero decir con esto? Que el

sistema facilite toda la gestión documental y operativa pero el cara a cara es un proceso que tiene que estar." (Entrevistado Nº18 FCAS)

Código 2.2.4.2

¿Piensa que en algún momento las evaluaciones puedan ser realizadas 100% por sistemas de evaluación parametrizados?

Se repite la percepción de anteriores códigos, donde se sugieren contradicciones en las respuestas de los líderes. Al mismo tiempo que apoyan y reconocen el avance tecnológico dentro del área de recursos humanos, rechazan cambios que afecten los manejos más tradicionales de la gestión.

Código 2.2.5.1

¿La función de control, contempla sistemas interconectados identificadores de desvíos o la gestión es realizada por un analista?

Señalaron que un miembro del área de recursos humanos, generalmente un analista de mediana responsabilidad en la estructura de ese puesto, lleva un control mixto de los principales códigos del sector por ejemplo el ausentismo.

La cuestión mixta implica tomar los reportes generados por los sistemas interconectados de huellas o cámaras y chequear personalmente que el registro sea válido. Evidencian en esta cuestión mixta una desconfianza al sistema interconectado al tiempo que defienden la cuestión señalando como necesario que los equipos vean la presencia del área de recursos humanos controlando. En resumen, el patrón de respuesta del código es llevar adelante la gestión de control con un analista que hace uso por igual del control a través de sistemas como del control manual y presencial.

Código 2.2.5.2

¿Sabe si existen actualmente sistemas que interconecten todas las funciones de recursos humanos de manera inteligente y analice en sincro?

Desconocen la expresión *"de manera inteligente"* en los términos de la cuarta revolución industrial. Todos asumieron que la pregunta hacía referencia a sistemas de gestión integral donde cada área de la empresa tiene su módulo en paralelo con el resto de los módulos.

Si bien podría tomarse ese patrón de respuesta como válido para la interconexión de las funciones de recursos humanos, el relevamiento del código no pudo validar la existencia de conexiones inteligentes ni análisis en sincronía.

7. Análisis cualitativo de la unidad de dueños

El universo comprendió ocho entrevistados, cuatro de ellos dueños de empresas productivas y los cuatro restantes dueños de empresas de servicios.

OBJETIVO

1.3 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.

Código 1.1.1.1.7

¿Qué lugar ocupa en su vida el trabajo?

El trabajo es todo para ellos, de manera unánime los entrevistados dieron esta respuesta. Es su vida, sus éxitos y sus fracasos. Siempre el trabajo fue la prioridad máxima en sus vidas. Se perciben apasionados y dedicados por completo a sus empresas que enfáticamente definen como sus vidas mismas.

Les cuesta distinguir entre distintas facetas o roles en su vida, ya que consideran el trabajo las impregna a todas. Algunos inclusive entendieron que no hay equilibrio entre el tiempo que dedican al trabajo y el tiempo dedicado a la familia u otras actividades. Siempre el trabajo predomina. Piensan que trabajan todo el tiempo, independientemente del lugar físico donde estén y el horario del día. A continuación algunos extractos que respaldan esto;

"Lo que logré es fruto de mi esfuerzo, aunque ahora entiendo la falta de equilibrio entre el trabajo y los afectos, la familia, los hijos. En algún momento los puse a un costado." (Entrevistado Nº7 DRUI)

"Fue mi principal adicción durante treinta años y hoy que tengo cincuenta ha dejado de serlo. Hoy tengo una visión funcional del trabajo en relación a otros objetivos de mi vida." (Entrevistado Nº9 PRAB)

"El 90% del tiempo lo dedico al trabajo. El 10% restante a mi familia." (Entrevistado Nº11 ALAZ)

Aquellos entrevistados dueños de pymes destacaron que trabajar en la empresa o hacerse directamente cargo de ella no fue una opción sino un mandato familiar. A diferencia de un empleado que tiene libertad de elección laboral, pareciera que estos perfiles tuvieron que tomar las riendas del negocio familiar a pesar que no sea esa su voluntad o deseo.

Por último, señalaron que sus empleados piensan que ellos (los dueños) no tienen problemas, que nada les pasa por el sólo hecho de ser dueños. Que perciben equivocadamente que todo les viene dado, que la seguridad del recurso económico soluciona todo y que los problemas que en su rutina enfrenta un empleado se encuentra exento en la vida personal de un dueño. Uno de los entrevistados inclusive manifestó que le gustaría una vez en su vida ser empleado para poder desconectarse quince días de su trabajo.

Código 1.1.1.1.8

¿Qué lugar ocupa el trabajo en la vida de sus empleados?

Entienden que cambió ese lugar en los últimos veinte años, sólo por citar un quiebre temporal. Mirar esto como una evolución o una involución depende de la postura de quien lo analice. Sugieren que muchas personas que le dedicaron su vida al trabajo, siendo empleados, no fueron exitosos o no fueron modelos que los actuales empleados quisieran imitar. Por eso empiezan a preponderar modelos que aseguran otras cuestiones, tal como señalan dos entrevistados;

"Si mantengo las formas tradicionales, resigno resultados. Tenemos mucho por aprender de estas nuevas generaciones porque a ellos después les vendemos nuestros productos." (Entrevistado Nº10 RZAD)

"Yo lo veo de manera positiva. Hay una maduración a nivel mundial, intentando ser feliz no solo a partir de lo laboral si no a través de otras cosas." (Entrevistado Nº5 HSIE)

"Mucha gente empieza a entender que puede ser feliz con menos. Antes, no alcanzar ciertos resultados económicos podía tender a considerarse un fracaso. Hoy ya no." (Entrevistado Nº7 DRUI)

"Antes una pregunta habitual en reuniones familiares era ¿tenés trabajo? o "te deseo que tengas trabajo". Hoy se refuerza mucho más tener salud que tener trabajo." (Entrevistado Nº10 RSAD)

Antes se le daba al trabajo un espacio superior al de ahora donde ocupa un lugar más inteligente, justo y necesario para los entrevistados. Hoy es algo secundario, un medio de subsistencia que permite desconectarse de él una vez terminada la jornada laboral. Agregan que hoy ningún empleado pierde el sueño por trabajar, aunque varios señalaron que a medida que el empleado se aleja del alcance del dueño desconocen qué piensan al respecto. La mayoría de las respuestas se basaron en una certeza sobre los mandos medios y el personal clave, y una aseveración sobre sectores de la empresa sin interacción con los dueños.

También asignaron importancia para la determinación de este lugar ver la manera en la cual un líder entiende el trabajo y traslada a sus equipos esa idea. En general, entienden que para todos los empleados es central el trabajo. Pero que hay que tener en cuenta los países, las organizaciones, sus estilos de liderazgo y las relaciones entre productividad y calidad.

Un entrevistado en particular, dueño de una empresa textil, señaló que algunos negocios tienen como característica una total dependencia de los empleados en relación al trabajo. Muchas horas dedicadas a él a cambio de baja retribución debido a dicha dependencia. Un trabajo precario pero en el cual ambas partes parecieran acordar.

NUEVO CODIGO 1.1.1.1.8.1

Diferencias en las definiciones del lugar que ocupa el trabajo en la vida de las personas al tratarse de dueños y empleados

Este nuevo código surgió en los entrevistados porque agrupa una serie de características que ellos entienden como diferencias con los empleados. Tomando como disparador un extracto de uno de ellos, luego la enumeración;

"A diferencia de los empleados, yo no trabajo tantas horas. Pero mi celular está prendido siempre, me voy de vacaciones y me llevo la computadora." (Entrevistado Nº5 HSIE)

Los dueños de empresas tienen un altísimo nivel de conexión con el trabajo, ya que como manifestaron en anteriores códigos entienden son apasionados del trabajo y los empleados no necesariamente. Se sienten presionados frente a cada decisión que toman porque todos los empleados dependen de ellas y más profundo aún es sentir que, cada familia detrás depende de esas decisiones también.

Hicieron mucho énfasis en el compromiso con los empleados. Ven en esa característica lo más cercano a lo que ellos entienden por trabajo. Al percibirse ellos mismos como personas comprometidas con el trabajo, ven en un empleado comprometido lo más parecido a un dueño. Al mismo tiempo presentan señales de desencanto al observar que, generalización mediante, da lo mismo ir o no a trabajar, cobrar o no por asistencia, en clave que los valores que anteriormente regían las relaciones laborales generando compromiso hoy ya no presentan los mismos parámetros.

Por último, varios entrevistados marcaron que más que pensar diferencias entre dueños y empleados, corresponde asociar el tema a los distintos niveles jerárquicos. A mayor jerarquía, mayor necesidad de adaptación, intelectualidad e involucramiento en el negocio. Por ende, mayor compromiso. En cambio, a mayor cercanía con las bases organizacionales, menor compromiso por menor participación destacada en el devenir del negocio.

NUEVO CODIGO 1.1.1.1.8.2

Dueños de empresas actuales, dueños de empresas del futuro

Dos entrevistados se explayaron sobre sus preocupaciones en torno a los futuros dueños de empresas. Generaciones anteriores pensaban que las empresas eran ellos y que no habría trascendencia del negocio sin su impronta, negando cualquier posibilidad de cambio o transformación. Los actuales dueños han incorporado aparentemente la

idea de cambio para sobrevivir, pensando en empresas más allá de su existencia. De cara a los futuros dueños, les preocupa que sean personas con las características que hoy observan deficitarias en términos de compromiso y liderazgo. Piensan en empresas distintas pero no definieron bajo qué premisas.

Código 1.1.1.1.9

¿Piensa que esos lugares que ocupa el trabajo podrían cambiar en el futuro?

Entienden que están en pleno cambio y que con el tiempo se van a profundizar esos nuevos espacios. Un entrevistado señaló que las personas en la búsqueda de un cambio radical en relación al trabajo, pueden equivocar decisiones y tener que volver a modelos que despreciaron durante mucho tiempo. Por ende, sugiere modificaciones progresivas que garanticen necesidades básicas o estilos de vida preexistentes.

"En la búsqueda de una actividad tranquila, pueden pasarse para el otro lado y no satisfacer necesidades básicas que los lleven a realizar un proceso inverso e intentar volver a lo anterior." (Entrevistado Nº8 XDEL)

Asocian el cambio en el lugar que ocupa el trabajo a la falta de compromiso ya mencionada y sumaron un nuevo concepto: la pertenencia. En realidad, la ausencia de ella.

"El viejo empleado tenía pertenencia. Era su segundo hogar, los compañeros de trabajo eran sus amigos. Las nuevas generaciones son trotamundos, ya no sabés cómo tentarlos, cómo motivarlos para que se queden con vos. Los querés veinte años y se quedan tres días." (Entrevistado Nº9 PRAB)

Por último, piensan nuevos espacios más desestructurados con menos socialización. Para ellos la gente quiere trabajar menos pensando que esa baja en la actividad le reporte vivir mejor o de manera más equilibrada.

Código 1.1.1.1.10

¿Imagina su empresa sin empleados?

Ninguno de los entrevistados contempla esa posibilidad. Aunque sí todos imaginan sus empresas con menor cantidad de empleados que en la actualidad. Y reconocen que hace algunos años la tendencia a las nóminas decrecientes es una realidad. Piensan que un buen modelo de negocio requiere un bajo desempleo, y

derivado de eso la mayoría demostró preocupación por la cantidad de gente que podría quedar desempleada.

Mientras que algunos entrevistados imaginaron que a mayor tecnología aplicada habría menos trabajadores, uno de ellos fue contundente en su postura opuesta al pensar que las nuevas tecnologías generan empleo aunque distinto al que reemplazó:

"A medida que implemento tecnología, cada vez incorporo más gente y los que ya tengo, debo capacitarlos para que puedan utilizar lo nuevo. La tecnologización no es para reemplazar trabajo, sino para mejorarlo." (Entrevistado Nº12 GTRA)

Derivado de esta idea, los entrevistados señalan que los recursos humanos en general aún no están preparados para hacer realidad esta idea. Y que previo a eso hay que entender la naturaleza del negocio en particular para ver si es conveniente o no prescindir del recurso humano. Sus transformaciones llevan tiempo y pensar estructuras organizacionales con poca gente ya no implica sólo un cambio en las personas sino en todos los negocios, contemplando ventajas y obstáculos como los señalados por un entrevistado;

"Siempre la cabeza humana va a tener una visión distinta, un plus. Sin embargo, la gente va a tener que transformarse, entender otro tipo de cosas. Un robot es una mala palabra. Los sindicatos te comen." (Entrevistado Nº11 ALAZ)

Otro punto importante es analizar el trabajo de manera sectorial dentro de una organización. Los entrevistados entienden que hay áreas organizacionales que ya tienen un nivel de reemplazo tecnológico casi total o que va camino a ello, aunque siempre con un mínimo de personas que permanecerán en ellas porque la sustitución completa no es viable más cuando el costo laboral es ínfimo en relación a la nueva productividad. Sin embargo perciben que otras áreas, por la naturaleza de su labor, indefectiblemente van a necesitar personas que desempeñarse.

Por último, varios entrevistados destacaron que Argentina en términos de mercado no está preparada para cambios de esta magnitud. Para ellos, los mercados aquí están atrasados y no se pueden implementar cambios tan drásticos por falta de actualización y formación de todos los actores involucrados. En suma a esto, destacan que cada dueño privilegia su interés sobre el colectivo de su industria por lo que no hay miradas corporativas en términos empresarios.

Código 1.1.1.1.11

¿Imagina una sociedad sin trabajo?

Nadie contestó positivamente. Algunos entienden que podría ser posible, pero aun así no desean que eso pase. Para la mayoría las personas tienen que trabajar, porque no están preparadas para vivir sin trabajar.

Un aspecto que atentará contra la sociedad sin trabajo es el nivel de burocratización que tienen los estados en su afán de mantener empleos a través de sistemas administrativos obsoletos. Estiman que los trabajos mutarán, que predominará la estandarización pero que trabajos con aportes de creatividad, arte y valor humano van a existir siempre por los gustos, usos y costumbres de las personas.

Código 1.1.1.1.2

¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?

Todos entendieron que sí, inclusive señalando prácticas que les permiten sostener eso. Perciben que tener trabajo para sus empleados es una de las patas necesarias para estar dentro de la sociedad. Señalan que se sienten integrados por trabajar, de manera registrada, con obra social y vacaciones pagas. A continuación algunos extractos de entrevistados;

"El que no tiene trabajo es un paria y el dueño de una empresa vive en una panacea." (Entrevistado Nº8 XDEL)

"Hubo empleados que con el paso de los años lograron comprarse un auto. Y volver a su pueblo con el auto nuevo y ver a su familia fue una alegría para ellos y para mí también." (Entrevistado Nº11 ALAZ)

"Llevo control de los autos de empleados que ocupan la playa de estacionamiento. Hoy tenemos un 40% de autos cero kilómetro. Esa gente creció con nosotros." (Entrevistado Nº11 ALAZ)

NUEVO CODIGO 1.1.1.1.10.1

Principales barreras para el crecimiento de su empresa

Este nuevo código surgió en la primera entrevista y luego al sumarse las siguientes ofreció una riqueza de información pertinente para el perfil bajo análisis. En primer lugar, los entrevistados señalan políticas de estado que atentan contra el desarrollo de sus negocios. Lo poco atractiva que resulta Argentina para invertir cuando no es un país con garantías para invertir y esperar un retorno razonable en el marco de una estabilidad que ningún gobierno pareciera poder asegurar. Varios de ellos nombraron la cuestión sindical y la presión tributaria como un problema sin solución de cara a la estabilidad de los negocios.

En segundo lugar, el foco en los consumidores o los clientes. Ubicarlos como los principales actores de los negocios, implica en consecuencia cambiar constantemente para satisfacer sus demandas. Y cambiar tan rápido no es fácil. Luego el acceso al crédito surge como una barrera al crecimiento, pero reconocen que eso es un problema para todos por ende hay igualdad de condiciones para competir. Así es como surge el cambio como un factor decisivo a la hora de intentar desarrollar sus negocios;

"Hoy una compañía puede entrar en default de un momento a otro, sólo por no saber liquidar impuestos en localidades que nadie sabe cómo hacerlo." (Entrevistado Nº6 GRUI)

"Lo que antes cambiaba en diez años, hoy cambia en uno." (Entrevistado Nº12 GTRA)

"Antes en la industria éramos ocho. Hoy somos cuatro. Sus generaciones de gerentes no se adaptaron, no se profesionalizaron y desaparecieron. Hay que adaptarse al cambio, no a la comodidad del mercado. Hay que estar mutando constantemente." (Entrevistado Nº6 GRUI)

"Uno es una cosa y el negocio es otra. Atarse al negocio de toda la vida cuando está condenado a desaparecer es algo narcisista. Hay que cambiar para no desaparecer." (Entrevistado Nº9 PRAB)

"Siempre hay plata. El problema es conseguir una buena idea. Y después saber venderla." (Entrevistado Nº11 ALAZ)

Cuarto, la falta de infraestructura tecnológica también se convierte en una barrera aunque en el mercado local no haya tanta demanda como para abastecer las productividades de las nuevas tecnologías. Señalan inclusive que muchas veces se

realizan inversiones locales porque tienen que competir con empresas internacionales y no queda otra alternativa, independientemente del abastecimiento del mercado local. En palabras de un entrevistado;

"Compramos una máquina que consume toda la energía de Luján." (Entrevistado Nº8 ALAZ)

Por último, gran parte de los entrevistados (salvo aquellos que lideran el mercado local sin presencia de competidores internacionales) piensan que la falta de calificación de los recursos humanos es una barrera al crecimiento. En tiempos anteriores, los dueños entendieron la profesionalización de sus empresas como el principal obstáculo a derribar. Cumplida esa instancia organizacional, hoy les preocupa por igual dos cosas: la falta de recursos humanos calificados y la falta de recursos humanos con ganas de trabajar.

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos.

Código 2.1.1.1

¿Desde qué empezaste a tener una administración general de recursos humanos, cómo sentís que evolucionó el rol?

Destacan que en empresas chicas tal vez no hay alguien que tenga el título de líder de recursos humanos, pero que siempre hay alguien que cumple ese rol de estar cerca de la genta, aunque sin el nivel de profesionalismo que puede ofrecer alguien formado en esa disciplina.

"Es raro encontrar una pyme con un profesional de recursos humanos adentro. Es un gasto. Si hubiera más, se trabajaría mejor." (Entrevistado Nº10 RSAD)

Todos señalan que su relación con recursos humanos fue algo progresivo, desde la ausencia de la función hasta un presente con dudas y certezas por igual. Todos sienten que evolucionó el rol y se arrepienten de no haber contemplado la incorporación de un profesional del área tiempo atrás. Asocian la decisión de tener un líder de recursos humanos con la dimensión del negocio, en términos que llega un momento del crecimiento de la empresa que se torna imposible estar cerca de todos los empleados.

Al principio, la función la ejercían los mismos dueños. Luego con el crecimiento del negocio, incorporaron a alguien pero desconociendo el rol de recursos humanos y sus posibles aportes. Este desconocimiento los llevó a equivocarse en la elección de dichos líderes, citaron algunos entrevistados. De base, entienden que la administración de recursos humanos debe asegurar resultados mínimos en la creación de equipos, en la mejora de la calidad humana.

"Estaba dispuesto a resignar resultado a cambio de calidad humana. Siempre pensé que era importante tener un punto de cercanía con la gente e identificar a las personas que realmente valía la pena hacer un esfuerzo." (Entrevistado Nº12 GTRA)

"Muchas cosas las fui aprendiendo a medida que me fueron pasando. Al principio, pensaba que el de recursos humanos no tenía nada que aportar." (Entrevistado Nº7 DRUI)

NUEVO CODIGO 2.1.1.1.2

Liderazgo de recursos humanos adaptado a cada empresa

Un entrevistado señaló que ante la falta de claridad sobre qué exigir a la administración de recursos humanos, resulta importante contar con liderazgos de recursos humanos adaptados a las necesidades de cada empresa y no perfiles de liderazgo determinados por cada profesional del área.

De cara al futuro, esperan que la imagen de liderazgo de recursos humanos sea similar a la del dueño, que lo represente en términos de valores y tratos con la gente.

"Amigable y marcador de pautas para con la gente, de cara a la dirección capaz de identificar a las personas que acompañen el negocio de cara al futuro. Y si hay algo que puede ofrecer y todavía no lo sé, lo quiero saber." (Entrevistado Nº7 DRUI)

Código 2.1.1.10

¿Cómo percibís al área de recursos humanos como un área de servicio o como un área de negocio?

Prevalece la figura del área de servicio. La mayoría critica a los que piensan al área como el espacio organizacional que sanciona, controla y paga los sueldos. Ejemplos de entrevistados;

"Hoy no hay liderazgo de recursos humanos. Sólo hay pagadores de sueldos, organizadores de fiestas de fin de año, implementadores de paritarias. Hay muy poca creatividad en las áreas de recursos humanos." (Entrevistado Nº5 HSIE)

"Son los que pegan carteles, regalan cosas." (Entrevistado Nº8 XDEL)

Sin embargo todos reconocen un área de servicio con impacto directo en los negocios. Piensan por ejemplo que decisiones que tome el líder de recursos humanos en el trato con la gente puede frenar una planta o disminuir la productividad. O por lo contrario en el caso de una decisión acertada, incrementarla.

Quisieran contar con un área que observe, que esté presente y que se anticipe a los problemas. Reconocen que poca gente valora el área, que pocos le prestan atención. En lo que a ellos respecta, se defienden al sostener que pasan mucho tiempo dedicados a pensar cómo sobrevivir el negocio y que por ello el área de recursos humanos resulta costosa y en el peor de los casos, innecesaria.

"Debería ser un área de negocio, pero no lo es. Aun así, no lo veo a futuro manejando el negocio." (Entrevistado Nº7 DRUI)

"Debería ser un asistente de campo del DT, del CEO. Lograr que la gente trabaje y no pierda el tiempo." (Entrevistado Nº10 RSAD)

"Tiene que conquistar a las masas, tiene que evitar el conflicto. Es un mediador de conflictos internos." (Entrevistado Nº6 GRUI)

Código 2.1.1.5

¿Cómo crees que debería ser el nuevo perfil del RRHH teniendo en cuenta lo conversado hasta el momento?

Tiene que tener un rol 100% político. Entienden que todos los cargos gerenciales deberían tenerlo, pero el liderazgo de recursos humanos con especial atención. Quisieran que garantice contar con la gente adecuada, tener la capacidad de hablar con personas de distintas clases sociales y darle respuesta a todos por igual. Una persona que sepa de sociología, psicología y todos los conocimientos necesarios para entender al ser humano de la actualidad.

De manera unánime sostienen que debe entender e involucrarse más con el negocio de la empresa, adoptando una mirada más empresarial. Dependerá de los

momentos y necesidades de los negocios, que adopte distintos roles. Sugieren que de cara al futuro el liderazgo de recursos humanos tendrá un rol fundamental en el acompañamiento de los cambios necesarios para adaptar a la gente a los nuevos negocios y en la atracción de las personas correctas hacia la organización.

Código 2.1.2.1

¿Alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general de recursos humanos?

Señalan que deben recibir formación específica de la industria y del negocio donde operan. Destacan la imposibilidad de aplicar mismas políticas de recursos humanos en distintas empresas. Por otro lado también resulta importante, autocrítica mediante de algunos dueños, guiar al líder de recursos humanos para que pueda crecer. Direccionar su crecimiento para que su desarrollo no se trunque rápidamente.

Código 2.1.2.6

¿Cómo percibís la relación entre hombres y máquinas de aquí a 5 años? ¿Guarda relación con el administrador de recursos?

Todas las respuestas hicieron referencia, sin solicitarlo, al plano local. Los dueños entienden que los avances tecnológicos son interesantes pero la sociedad no está lista para incorporarlos. Y en suma a eso, la ausencia de recursos humanos calificados para implementar esas nuevas tecnologías.

Invitan a dimensionar el impacto que tendría en la sociedad la inversión de la relación entre hombres y máquinas. No tanto en los negocios sino en la sociedad. Uno de los entrevistados destacó que lo tranquiliza contar con los equipos de gente necesarios para afrontar estos cambios, ya que van a ser problemas que van a tener todas las empresas.

CAPITULO 8 INTERPRETACION DE DATOS CUALITATIVOS

1. Introducción 2. Interpretando los aportes de desempleados 3. Interpretando los aportes de tercerizados 4. Interpretando los aportes de permanentes 5. Interpretando los aportes de líderes de recursos humanos 6. Interpretando los aportes de dueños 7. Análisis integrado de las interpretaciones 8. Aproximaciones interpretativas a los objetivos de la investigación

1. Introducción

Luego de analizar los datos y haberlos codificado para enriquecer la comprensión de sus dimensiones y subdimensiones se avanzó hacia la interpretación. En el presente apartado se intentó dar sentido a los datos, anclados en lo expuesto en el marco teórico, imbuidos en la perspectiva personal del investigador pero respetando las voces de los entrevistados. Se sintetizaron los análisis por cada unidad de observación, a fin de integrar las interpretaciones acorde a cada uno de los objetivos propuestos.

2. Interpretando los aportes de desempleados

El grupo de entrevistados estuvo compuesto por cuatro personas, dos mujeres y dos varones. Las edades en las mujeres: 26 y 30 años mientras que en los varones 38 y 67 años.

Los desempleados permitieron ver la importancia de las comunicaciones respecto al trabajo, su naturaleza y su futuro, más aun cuando se trata de momentos críticos, inesperados y con tendencia al conflicto. Urge determinar adecuadamente los criterios que llevan a la decisión de desvincular para luego poder elegir la comunicación al desempleado bien estructurada, clara y que aminore el impacto negativo de la decisión tomada.

Sobre los impactos, por lo transmitido a la comunicación de la desvinculación le sigue una etapa de luto cargada de mucha emocionalidad. Por eso se vuelve sobre la importancia de la comunicación y los criterios ciertos que llevaron a esa decisión. Esta interpretación se complica al saber que sobre recursos humanos pesa la carga de una

doble percepción: lo qué es la función, lo poco que se sabe de ella, y quien ejerce verdaderamente la función.

Estos perfiles no quieren repetir malas experiencias anteriores. La etapa de luto disparada por la desvinculación continúa con la condena a las malas situaciones, traumáticas a veces, que llevaron a ese final. El área de recursos humanos, siempre preocupada por las entrevistas de egreso y las razones por las cuales un empleado deja la organización, debería interesarse más aún en el plano externo. Saber los motivos reales por los que una persona quedó en situación de desempleo.

Tal vez lo más contundente de estos perfiles fueron las dos asociaciones más determinantes que hicieron al trabajo:

- Estabilidad
- Necesidad

Son personas que *"necesitan"* trabajar y que lo primero que piden es *"estabilidad"*. De allí deriva el buen trato y la valoración personal, aunque más asociadas a las malas experiencias ya comentadas. Lo necesitan para mantenerse activos y útiles para consigo mismo, su círculo social y la sociedad. Quieren seguir siendo el sustento material y espiritual de sus familias.

Ahora bien, ¿por qué hablar de necesidad y estabilidad? Relacionando los resultados de las entrevistas con el marco teórico, evidentemente sus aspiraciones son producto de un modelo de sistema laboral que bajo el objetivo de la minimización de costos y la maximización de ganancias genera un flujo constante de mano de obra asociada a los vaivenes de los negocios que atenta contra la estabilidad en primera instancia y contra la necesidad de sentirse activo y útil.

Bien vale interpretar también la brecha entre percepción de valor de los desempleados y las decisiones de desvinculación que pesaron sobre ellos. Perciben que aquello que más se valoró en sus trabajos fue la combinación de experiencia y confianza. En ningún momento hicieron mención al conocimiento. Sin embargo al momento de explicar sus razones de desvinculación, asignan la responsabilidad a razones externas que nada tuvieron que ver con su fórmula de valor percibida. Esto permite reflexionar por un lado la baja importancia asignada al conocimiento y que tal vez desde el lado empleador reciba una alta carga, y por otro lado la definición de

experiencia para ambos actores. Los desempleados perciben la experiencia como la suma de años que permite acopiar sabiduría, ninguno hizo mención a lo que habitualmente las áreas de recursos humanos entienden por experiencia: una repetición de hechos críticos en un determinado espacio de conocimiento determinado, independientemente de la cantidad de años que lleve realizando esa tarea. Aquí tenemos entonces otro aspecto a tener en cuenta por la administración de recursos humanos, la generación de una idea compartida sobre la experiencia laboral.

En relación a la tecnología[28], se identificó un bajo conocimiento y utilización de los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial. No conocen qué son y menos aún dieron indicios sobre un sistema autorregulado, una base de datos inteligente o el uso archivos compartidos.

Derivado de ello, no pudieron determinar con argumentos si la tecnología es una amenaza o una oportunidad. Tienen una vaga idea sobre la sustitución de máquinas por hombres aunque proveniente de experiencias ajenas que tomaron conocimiento.

La realidad es que piensan la tecnología en términos sociales, identificando los cambios en ese plano y desde ese lugar generaron reflexiones tales como la cercanía, el cambio en las comunicaciones o los tiempos de adaptación según las edades. En ningún momento relacionaron los avances tecnológicos con el mundo laboral.

Por último y tal vez igual de importante que los patrones de estabilidad y necesidad, es la continuidad en la vida del desempleado al quedar sin trabajo. Varios códigos apuntaron a relevar cómo sigue la vida de la persona al momento de perder el estructurador social principal. Allí se pudo conocer que el luto posterior a la comunicación de la desvinculación continúa con dos posibilidades: la profundización del luto con sentimientos de frustración, inutilidad y subestimación que terminan desestructurando definitivamente el día de la persona o bien una generación de días combinados entre tareas personales y búsqueda de trabajo.

Estos perfiles no contemplan vivir sin un ingreso, por lo que la necesidad ya mencionada los lleva a mantenerse activos bajo distintas variantes aunque todas ellas

28 Al momento de diseñar las preguntas, se decidió hablar de tecnología en lugar de cuarta revolución industrial para evitar sentimientos de vergüenza o silencios que no permitan relevar el verdadero conocimiento del entrevistado al respecto del indicador. Esta decisión de uso cruzado de conceptos se utilizó para los cuatro perfiles.

generadoras de un ingreso que les permita mantenerse útiles y activos para sí mismos, su círculo social y la sociedad.

Sin embargo y a pesar de la satisfacción de la necesidad por la actividad y la utilidad, la cuestión de percibir una lejana reconquista de la estabilidad del empleo en relación de dependencia los perturba y les genera una baja expectativa de reingresar a la formalidad laboral. Levantan barreras basadas en la frustración, en la percepción de inutilidad y en la incertidumbre que dificultan aún más la búsqueda de un nuevo trabajo.

3. Interpretando los aportes de tercerizados

El grupo de entrevistados estuvo compuesto por cinco personas, dos mujeres y tres varones. Mujeres de 23 y 28 años, varones de 23, 24 y 33 años. Todo el universo realizaba tareas dentro de empresas de servicios, bajo la modalidad de contratación llamada “de agencia” o “tercerizada”. Una empresa de servicios eventuales contrata a estas cinco personas para que presten tareas en una segunda empresa que tiene sus propios empleados pero que ante necesidades extraordinarias contrata mano de obra a través de una empresa de servicios eventuales.

Es preocupante el desconocimiento sobre todo lo relacionado a recursos humanos: su líder, el área y las funciones. Estos perfiles se muestran lejos del área de recursos humanos sin experimentar un trato diferencial del área hacia ellos, derivando absolutamente todo lo referente a los tercerizados a las agencias de personal eventual.

Este análisis se suma al de los desempleados, quienes en suma a este desconocimiento manifestaron una confusión en torno al área y a quien efectivamente ejerce la función.

Sobre las tecnologías inherentes a la Cuarta Revolución Industrial, las interpretaciones también son similares a los desempleados. Demostraron un alto desconocimiento y un uso no percibido por igual alto de los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial. Inclusive tampoco pudieron determinar con argumentos si la tecnología es una amenaza o una oportunidad. Han escuchado casos aislados de desempleo pero no conocen más que eso.

Los aportes más significativos de estos perfiles y que permitieron interpretaciones importantes para la investigación estuvieron asociados a los códigos de

la naturaleza del trabajo en la actualidad. Allí los tercerizados señalaron en repetidas ocasiones el trato diferencial de la empresa[29] hacia ellos. Esto sin dudas genera percepciones de desigualdad y estratos sociales no planificados (y tal vez ni siquiera pensados) por la estrategia empresarial que impactan en el compromiso de estos perfiles y sin dudas en aquello que en apariencia es el principal motivo de su contratación: la productividad momentánea.

Vuelven a surgir en estos perfiles las dos asociaciones que hicieron al trabajo los desempleados:

- Estabilidad
- Necesidad (versus sentido de injusticia)

Sólo que aquí ambos conceptos tienen una lectura distinta. Mientras que los desempleados añoran una situación de estabilidad y necesidad satisfecha, la lectura de los tercerizados es que se genera con ellos un doble juego perverso:

- Los empleadores abusan de su necesidad y deseos de estabilidad pidiéndoles cada vez más esfuerzo, asignándoles mayores cargas de trabajo y pagando menos que a los permanentes bajo la promesa de una efectivización.
- Los empleados permanentes abusan de su necesidad y deseos de estabilidad derivándoles las tareas más desgastantes y menos deseables, relajándose los permanentes en su sensación de estabilidad.

Se interpretó entonces la complejidad de visiones sobre las modalidades de trabajo y sus efectos sobre la vida de las personas que hay detrás de la toma de decisiones por parte de la empresa. Resultó llamativo también como algunos tercerizados han tomado esta modalidad de contratación por definición *"eventual"* como algo *"permanente"* al señalar que confían en la agencia y en las asignaciones a diferentes trabajos transitorios. Son personas que aparentemente se resignaron a la búsqueda de la estabilidad que ofrece la relación de dependencia y crearon una *"pseudoestabilidad"* en la relación laboral precaria e inestable con la agencia.

29 En algunos casos mencionaban a *"recursos humanos"*, en otros casos a las *"empresas"*. Entendiendo la referencia del entrevistado era hacia su empleador en general, en las interpretaciones se manejó el concepto de *"empresa"*. En esta misma línea, vale recordar que las empresas son "clientes" de las empresas que ofrecen servicios eventuales y de ahí que algunos tercerizados las consideren clientes.

Sin dudas estos perfiles ofrecieron una serie de interpretaciones por demás emotivas en relación al trabajo. A las interpretaciones sobre la estabilidad y la necesidad, se suman como se anticipó las de la injusticia. Y entre ellos se relacionan también: soportan la injusticia por la necesidad de trabajar. Entienden que acceden a través de la tercerización a un trabajo de menor calidad en cualquier dimensión bajo análisis, que les impide pensar en una planificación familiar, en un desarrollo familiar o en sentirse plenos. Por lo contrario, se sienten indefensos y con incertidumbre por los efectos de la inestabilidad.

Al mismo tiempo, niegan cualquier avance en las formas de trabajo tales como teletrabajo y flexibilidad horaria. Las desconocen, nunca las han experimentado bajo esta modalidad de contratación. Es por esto que se perciben como mano de obra barata aunque útil para cubrir necesidades puntuales de las empresas. Sólo importa el trabajo, no la persona que lo realiza.

Queda la sensación de haber entrevistado perfiles que al final del día no son en sus mentes más que desempleados activos con un ingreso inestable.

4. Interpretando los aportes de permanentes

El grupo de entrevistados permanentes corresponde ser dividido en dos tandas. En la primera ronda, se entrevistaron seis personas. Tres mujeres de 25, 31 y 32 años, y tres varones de 29 y dos casos de 31 años. De los seis, dos en actividades de producción y los cuatro restantes en servicios.

Al terminar estas entrevistas para todas las unidades de observación, se observó que la riqueza generada por los nuevos códigos requería realizar nuevas entrevistas en búsqueda de una posible saturación de contenidos que asegure lo relevado. A tales fines, se entendió que el perfil de permanentes era quien mejor respuesta podía dar a las nuevas inquietudes. Se realizaron entonces cuatro nuevas entrevistas a esta unidad de observación: dos mujeres de 33 y 34 años, dos varones de 29 y 32 años. Todos ellos en actividades de servicio.

Por último cabe señalar que los empleados permanentes son aquellos que se encuentran contratados en relación de dependencia por tiempo indeterminado en la empresa para la cual prestan sus servicios directamente.

Mejoraron aquí las ideas sobre lo referido a recursos humanos. Al líder lo perciben como alguien que se dedica a *"la parte dura"*, a los números pero que se mantiene lejos de los empleados. Al área la relacionan con la búsqueda del bienestar de los empleados y la ejecución de lo que determina el líder, aunque no pudieron definir cuáles son las cosas que define el líder de su área respectiva. Sobre las funciones, también pudieron identificarlas y predominan la selección, la liquidación de sueldos y la capacitación.

Respecto del conocimiento del área, manifestaron exigencias no percibidas tales como el trato más cercano y mayores soluciones ante los problemas que acercan los empleados al área. Sobre esto se interpretó como significativo el diseño de las estructuras organizacionales y especialmente la ubicación en ellas del área de recursos humanos, en el sentido si dependen de la Dirección General, de una Gerencia Administrativa o de una Gerencia de Producción. No sería solamente un tema de impronta del líder y su área, sino las limitaciones o facilidades que la estructura le permite para poder ejecutarla.

Estos perfiles confirman la percepción de tratos diferenciales de recursos humanos señalados por desempleados y tercerizados. Reconocen un trato desigual aunque no solamente por la modalidad de contratación, sumaron la pertenencia y la posición jerárquica.

Sumó el aporte de algunos perfiles que vivieron la transición de *"tercerizados a permanentes"* y también confirmaron las *"lecturas"* de los tercerizados y la relajación de los permanentes por los efectos de la estabilidad ganada.

Sobre la cuestión tecnológica, reconocieron los avances aplicados a las funciones de capacitación y selección. Y demostraron usar y conocer avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial pero sin mencionarla. Hablaron de tecnología pero no de la revolución de manera específica y aludiendo a sus indicadores, por lo que se interpretó un muy bajo nivel de precisión en el conocimiento del proceso general que están experimentando.

Sobre la asociación entre tecnología como amenaza u oportunidad, aportaron una mirada distinta a las dos anteriores unidades de observación. Rescatan la mejora de la calidad de vida laboral por los avances tecnológicos y suman la interpretación de la

tecnología como proceso de cambio en lugar de la dicotomía entre amenaza y oportunidad. Se interpretó que esto sucede porque a diferencia del resto efectivamente están experimentando ahora los beneficios del cambio y perciben en la tecnología una herramienta que lleva a ese cambio. La última reflexión sobre la tecnología es que si bien demostraron un uso y conocimiento superior a los perfiles anteriores, desconocen totalmente las aplicaciones de impresoras 3D, robots, sistemas autorregulables y procesos 100% mecanizados sin intervención humana.

Los aportes sobre la naturaleza del trabajo en la actualidad dejaron ver una menor carga emotiva dando lugar a una mayor carga reflexiva. La interpretación llevó a pensar que aquellos que tienen trabajo pueden hacer este tipo de reflexiones porque están estables mientras que aquellos que no tienen trabajo están sobrepasados por la inestabilidad y la emocionalidad negativa.

Los permanentes apelan también a las dos asociaciones al trabajo más significativas hasta el momento:

- Estabilidad
- Necesidad

Entienden la estabilidad bajo los términos del trabajo como medio. Sin ese medio estable, no pueden concretar sus planes. Por otro lado, entienden la necesidad bajo los términos del trabajo como parte de su vida. Necesitan trabajar para poder vivir. A estas dos interpretaciones, también se suman las menciones positivas sobre el trabajo como medio de socialización donde interactúan, forjan amistades, parejas y vinculan inclusive a las familias a través de eventos organizados por la empresa a tales fines.

Aportaron también una lectura importante sobre las nuevas modalidades de trabajo tales como el teletrabajo o los contratos freelance, aplicable a cada una de ellas sin excepciones y relacionadas a condiciones previas que deben darse para avanzar en esas direcciones:

- Madurez de la relación entre empleado y empleador;
- Cambios culturales previos que deben apuntalar las nuevas modalidades;
- Contemplar una imposibilidad a partir de la naturaleza de los trabajos;
- Temor al daño de su imagen que percibe el empleado si cambia.

Se evidencia así como los permanentes resumen dos modelos organizacionales: uno donde importa la gente y otro donde sólo importa el negocio, modelo éste emparentado con las interpretaciones de desempleados y tercerizados.

Por último, el desarrollo de las entrevistas permitió observar que era necesaria una segunda ronda de empleados permanentes. Llamó la atención cómo los dueños de empresas manifestaron de manera unánime su preocupación por ver cómo los empleados pensaban que ellos *"no tenían problemas"* o *"que no tenían problemas como sí tienen los empleados"* basándose en el nivel de ingreso de los dueños. Por tal motivo, se decidió realizar una segunda ronda de entrevistas a cuatro empleados permanentes: dos de igual perfil a los ya relevados, y dos a empleados permanentes con personal a cargo pensando que tal vez tendrían una mirada distinta a los restantes.

De lo relevado en esta segunda instancia, se observó que no aportaron nuevas significaciones y perspectivas a las ya conocidas aunque se sumaron una serie de preguntas en torno a qué pensaban ellos sobre los pensamientos de los dueños de empresas. Aquí estuvo lo interesante de este segundo momento, ya que los cuatro entrevistados manifestaron que los dueños no tienen problemas o bien sus problemas son ínfimos en relación a los problemas de un empleado permanente o tercerizado.

En otras palabras, la lejanía interpretativa sobre los problemas derivados del trabajo es significativa según el perfil que se aborde y en comparación también.

5. Interpretando los aportes de líderes de RRHH

Los líderes de recursos humanos entrevistados fueron ocho en total. Seis hombres cuyas edades eran 34, 41, 46, 53, 55 y 57, y dos mujeres de 43 y 54 años. De todo el universo entrevistado, la mitad de ellos trabaja en empresas productivas y la otra mitad en empresas de servicios.

La ubicación jerárquica de los líderes implicó que serán la máxima autoridad del área y que su reporte sea directo al director general o al dueño de la empresa.

Los líderes entienden que no es una preocupación sustancial para los empleados en general la sustitución de trabajo humano por tecnología aplicada. Afirman que la gente no sabe al respecto y que vive con naturalidad los avances tecnológicos porque es un tema social de manera que no perciben que sus trabajos vayan a sustituirse. Sin

embargo demostraron por sus contestaciones un alto desconocimiento y un menor uso de los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial, lo cual es preocupante de cara a la definición de un nuevo perfil de este administrador.

Los principales aportes aquí fueron tomados de sus ideas sobre el perfil del líder de recursos humanos y sus manifestaciones personales sobre la naturaleza del trabajo en la actualidad.

Sobre esto último todos se encolumnan detrás de la idea del trabajo como algo irremplazable en la vida de las personas, como algo necesario para ser parte de la sociedad dejando entrever el concepto de trabajo como estructurador social primordial. También y como el perfil de permanentes, asignan al trabajo la función de socialización aunque la interpretan como necesaria para el funcionamiento general de la empresa y los equipos de trabajo. Sin embargo lo más llamativo es la continua asociación, sin importar el perfil bajo análisis de la doble asociación:

- Estabilidad
- Necesidad

Los líderes de recursos humanos suman a diferencia de los anteriores perfiles la empleabilidad y la posibilidad de desarrollo.

Sobre el perfil del líder, la unánime convicción de todos sobre la necesidad de cambiar el perfil del administrador de recursos humanos sirvió para dar respuesta a uno de los principales objetivos de la investigación.

El código que disparó la interpretación fue el proceso evolutivo del rol del líder de recursos humanos. Allí todos reconocieron una evolución desde una identificación con las normas y los procesos hacia una actual identificación con lo humano y los negocios. A medida que avanzó la interpretación de datos, surgieron vectores que adelantaron aportes y/o respuestas a los objetivos de la investigación.

A partir de ello, la interpretación de los datos llevó a focalizar las lecturas al respecto en seis vectores que dan cuerpo al nuevo perfil del líder de recursos humanos:

Primer vector: Factores de cambio

- La operación de multinacionales en la década de 1990 traccionó la modernización y la proliferación de líderes y áreas de recursos humanos en el ámbito empresarial argentino.
- La asignación de responsabilidades al área de recursos humanos en la generación de respuestas a los cambios en la naturaleza del trabajo y en sus formas y modalidades.

Segundo vector: Factores determinantes en la intensidad de los cambios

- Correcta identificación y aplicación de modas y tendencias de gestión
- Perfil del líder de recursos humanos ejecutor de los cambios
- Limitantes locales: sindicatos, marco legal, resistencia política.
- Relación entre teoría y práctica de administración de recursos humanos
- Perfil del Director General o CEO de la empresa
- Competencias de la empresa para incluir a un líder de recursos humanos

Tercer vector: Perfil deseado por el Director General o CEO de la empresa

- Tres roles de Dave Ulrich: administración, cambio y cercanía a empleados
- Percepción de un verdadero hombre o mujer de negocios
- Formador de líderes en la línea de mandos medios
- Gestor del talento en todos los niveles organizacionales

Cuarto vector: Requerimientos formales del perfil

- Licenciatura en recursos humanos bajo un nuevo programa de contenidos
- Experiencia en distintas áreas de negocios
- Formación de posgrado en educación ejecutiva
- Formación de posgrado en ciencias sociales

Quinto vector: Objetivos deseados del perfil

- Generación de un perfil de negocios definitivo, con énfasis en el manejo de costos laborales, costos en general y productividades de todos los recursos organizacionales.
- Gestión de cuenta de gastos en tecnología en recursos humanos, dentro del presupuesto interno del sector.

- Ubicación jerárquica más alta dentro de la estructura dependiente del Director General o dentro del área de la operación principal dependiendo de su líder, con funciones internas descentralizadas según las necesidades del negocio y las demandas de las personas.
- Generación de acciones de marketing interno que fortalezcan la relación con la gente y la imagen positiva del líder y del área.
- Conocimiento de todas las áreas organizacionales no sólo desde la teoría sino también desde un mínimo conocimiento práctico.
- Conocimiento de tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos y a la industria donde opera en particular.
- Experto en nuevas formas de trabajo y en sus efectos sociales y económicos
- Innovación en competencias organizacionales inexistentes en la actualidad, generadas a partir de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajo.

Sexto vector: Impronta del perfil

Defensor del trabajo humano, de la intervención humana insustituible en los procesos de trabajo a manos de la tecnología total bajo el entendimiento de una sociedad estructurada socialmente a partir del trabajo.

6. Interpretando los aportes de dueños

La muestra incluyó ocho entrevistados, cuatro de ellos dueños de empresas productivas y los cuatro restantes dueños de empresas de servicios.

Vale destacar la centralidad del trabajo en sus vidas, impregnando el resto de los ámbitos personales. Inclusive haciendo autocríticas por haber resignado presencia en la familia o en las amistades a manos del trabajo. Carecen de limitantes que les permitan distinguir entre la adecuada asignación de tiempo al trabajo y a la familia o al descanso mismo. Por otro lado, ninguno de ellos habló de miedos tales como la pérdida de sus empresas o los riesgos de una inestabilidad económica o de la competencia internacional. Vale aclarar que ningún código tenía preguntas relacionadas al respecto.

Sienten lejanía con los empleados por varios motivos. En primer lugar sienten que los empleados piensan que ellos, los dueños, no tienen problemas. Una falsa creencia que los dueños tienen la vida solucionada cuando en realidad tienen los mismos problemas que los empleados. Luego destacan una total conexión con el trabajo

de su parte mientras que los empleados pueden separar tiempos y dedicación mental. Prevalece una necesidad general de cambiar, generando un balance más adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y a la vida personal.

Por otro lado les preocupa un cambio progresivo en la mentalidad de los empleados, observando comportamientos distantes hacia el trabajo y una menor permanencia en las empresas en comparación a décadas anteriores. A pesar de reconocer que los empleados se perciben como parte del sistema por tener un trabajo, también reconocen que los distintos niveles jerárquicos por lo general presentan distintos niveles de compromisos hacia el trabajo. Los dos patrones que prevalecieron en esta preocupación fueron los siguientes:

- Falta de compromiso
- Falta de pertenencia

Concluyen por igual en la imposibilidad de una empresa y una sociedad sin trabajo. Reconociendo el trabajo, piensan que éste seguirá en plena transformación y que los empleados no tendrán otra alternativa que acompañar esos cambios ya que la tendencia indica que las nóminas tendrán comportamientos decrecientes. Aquellos que no se capaciten y adapten, probablemente queden fuera del sistema laboral. Recurren en este tema al análisis de cada área organizacional por separado, para determinar la trascendencia de su continuidad o sustitución. Es decir, no sólo piensan en términos de empleados sino también de áreas.

Un gran aporte de la unidad de observación fue la generación de un nuevo código sobre las barreras que impiden el crecimiento de las empresas. Allí surgieron variables como las políticas de estado, la falta de infraestructura y de recursos humanos calificados, ausencia de apoyo gubernamental y la incapacidad para adaptarse a los cambios que suceden a una velocidad e intensidad inalcanzable para sus empresas.

En términos de recursos humanos, corresponde destacar la autocrítica realizada por la mayoría de los entrevistados. Deberían haber incorporado antes un líder de recursos humanos y la función en general, pero en la actualidad aún siguen sin tener claridad sobre el verdadero aporte de la profesión.

Bajo la prevalencia de la figura de servicio, los dueños dejan ver intenciones (aunque poco claras) de esperar una incidencia mayor del líder de recursos humanos en

el negocio. Todos manifestaron "querer algo" de recursos humanos que evidentemente hoy no tienen. De cara al futuro, los patrones o aspectos que demandarán y que prevalecieron en las respuestas fueron los siguientes:

- Mayor involucramiento y conocimiento del negocio
- Asunción de un rol político dentro de la organización

7. Análisis integrado de las interpretaciones

En el plano interpretativo cabe explorar[30] algunas reflexiones en torno a los rangos etarios, especialmente a los jóvenes teniendo en cuenta que son quienes más recorrido tienen por delante dentro del mundo laboral. El 23% de los entrevistados, independientemente de la ubicación jerárquica percibida, tenían entre 20 y 30 años. Miembros de la generación llamada "millennials". Además otro 31% de la muestra total correspondió a personas entre 30 y 40 años, miembros de la generación inmediata anterior, los "generación x". En resumen, se puede esgrimir que el 54% del total de las unidades de observación fueron personas jóvenes o miembros de los primeros niveles etarios de la población económicamente activa.

Ante el indicador relacionado con el lugar que ocupa el trabajo dentro de sus vidas, la mayoría de los jóvenes ponderaron ese espacio como primordial. Aquellos que tienen trabajo lo entendieron como fundamental para lograr sus aspiraciones mientras que los desempleados anhelaban profundamente tenerlo. Por otro lado, ningún joven independientemente de la unidad de observación, imaginó una sociedad sin trabajo.

En la subdimensión del trabajo como medio de socialización, se percibió una valoración de las interacciones en el espacio laboral. Los indicadores sobre la promoción de la interacción entre empleados y la generación de amistades y buenos vínculos entre compañeros de trabajo aunque fuera del horario laboral, fueron positivos en el caso de los jóvenes comúnmente llamados millennials.

[30] Nota de autor: Tal como se mencionó en el capítulo sobre metodología de la investigación, la selección del perfil de las unidades de observación tuvo como principales criterios la modalidad de contratación, la ubicación jerárquica y el tipo de empresas donde desarrollaban sus tareas. Como se anticipó en el apartado sobre la delimitación del universo de estudio, se decidió no priorizar el análisis generacional porque no se avala la idea de generalizar interpretaciones sobre perfiles etarios toda vez que los escenarios condicionan las observaciones del fenómeno bajo análisis. Por ejemplo, no presentan similares características jóvenes alemanes, argentinos o australianos. Adicionalmente se explicó la exclusión de la única función de recursos humanos que tiene directa relación con la cuestión etaria: el desarrollo de carrera.

Distinto fue el caso de la subdimensión del trabajo como medio de realización personal. La mayoría de los jóvenes no piensan que el trabajo pueda ofrecerles mucho en el largo plazo ni que puedan sentirse plenos o completos como persona a partir del trabajo. Sin embargo, cabe aclarar que el resto de los grupos etarios presentó similares connotaciones negativas en estos indicadores.

Cabe destacar que en términos de jornadas de trabajo, los jóvenes tienen una buena percepción en torno a nuevas prácticas tales como el teletrabajo o las jornadas laborales flexibles. En suma, también tienen un buen grado de conocimiento y utilización de las nuevas tecnologías y una apreciación positiva sobre la tecnología como oportunidad de mejora o crecimiento.

En resumen y recordando la imposibilidad de realizar interpretaciones representativas asociando la generalización sobre los distintos rangos etarios, el análisis de los datos permitió generar algunas interpretaciones en torno a los jóvenes. La mayoría de los aspectos compartidos lleva a pensar que los sentidos atribuidos al trabajo por ellos guardan relación con la época y sus coyunturas más que con una cuestión etaria que condicione el futuro de sus aspiraciones laborales.

En la Tabla 6 se compartió el manual de códigos maestro actualizado, donde se incluyeron los nuevos códigos provenientes del trabajo de campo. En la siguiente Tabla 7, se comparte un análisis de frecuencias en aquellas preguntas de respuesta binaria que se consideraron significativas para identificar patrones de respuesta al interpretar los datos previamente analizados. En las columnas de las unidades de observación, pueden observarse la cantidad de respuestas positivas y negativas del universo de entrevistados de cada unidad.

Tabla 10: Síntesis del análisis de categorías abordadas por perfil

			Unidades de análisis y frecuencias de cada indicador				
Variable	Código	Detalle	RRHH	Permanente	Tercerizado	Desempleado	Dueño
Objetivo General	**1**	**Describir la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial**					
Objetivo Específico	1.1	Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de tipos de actividad y sentidos atribuidos. El primer término refiere a jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo. Los sentidos atribuidos en cambio refieren a pensar el trabajo como un estructurador social, un medio de socialización y un medio de realización personal.					
Dimensión	1.1.1	Sentidos atribuidos					
Subdimensión	1.1.1.1	Estructurador social					
Indicador	1.1.1.1.1	¿Tienen en cuenta la condición social del candidato al momento de analizar un ingreso?	SI: 2 NO: 6				
Indicador	1.1.1.1.2	¿Los empleados perciben que forman parte de la sociedad por el hecho de tener un trabajo formal?	SI: 5 NO: 3				SI: 5 NO: 3
Indicador	1.1.1.1.3	¿Tener este trabajo que te permite en tu vida personal y social?		X			
Indicador	1.1.1.1.4	¿La modalidad de contratación te genera algun sentimiento y reflexión en particular?			X		
Indicador	1.1.1.1.5	¿Existen dentro de la empresa tratamientos particulares según la modalidad de contratación? ¿Cuáles?			SI: 3 NO: 0		
Indicador	1.1.1.1.6	¿Cómo es un día habitual de tu vida?				X	
Indicador	1.1.1.1.7	¿Qué lugar ocupa en su vida el trabajo?					X
Indicador	1.1.1.1.8	¿Qué lugar ocupa el trabajo en la vida de sus empleados?					X
Indicador	1.1.1.1.8.1	*NUEVO CODIGO: diferencias en el lugar que ocupa el trabajo en la vida de las personas al tratarse de dueños y empleados*					X
Indicador	1.1.1.1.8.2	*NUEVO CODIGO: dueños de empresas actuales, dueños de empresas del futuro*					X
Indicador	1.1.1.1.9	¿Piensa que esos lugares que ocupa el trabajo pueden cambiar en el futuro?					X
Indicador	1.1.1.1.10	¿Imagina su empresa sin empleados?					SI: 0 NO: 8
Indicador	1.1.1.1.10.1	*NUEVO CODIGO: principales barreras para el crecimiento de su empresa*					X
Indicador	1.1.1.1.11	¿Imagina una sociedad sin trabajo?					SI: 0 NO: 8
Subdimensión	1.1.1.2	Medio de socialización					
Indicador	1.1.1.2.1	¿Existen instancias donde el empleado deba socializar con compañeros de distintos sectores?	X				
Indicador	1.1.1.2.2	¿La empresa promueve que los empleados interactúen entre sí?	X				
Indicador	1.1.1.2.3	¿Existen instancias donde la familia del empleado se acerque a la empresa y conozca el espacio y los compañeros?	X				
Indicador	1.1.1.2.4	¿Has logrado generar amistades y buenos vínculos con compañeros de trabajo más allá del horario de trabajo?		X			
Indicador	1.1.1.2.5	¿Las relaciones de afinidad y compañerismo, se generan entre empleados de igual contatación o es algo indiferente?			SI: 3 NO: 0		
Indicador	1.1.1.2.6	¿Cómo se sustenta sin el ingreso habitual del sueldo en relación de dependencia?				X	
Indicador	1.1.1.2.7	¿Qué expectativas tiene de encontrar un nuevo trabajo?				SI: 0 NO: 4	
Indicador	1.1.1.2.8	*NUEVO CODIGO: Percepciones del círculo social del individuo en la falta y en la búsqueda de un nuevo trabajo*				X	
Subdimensión	1.1.1.3	Medio de realización personal					
Indicador	1.1.1.3.1	¿A qué niveles motivacionales aspiran satisfacer si tomáramos en cuenta la pirámide de Maslow?	X				
Indicador	1.1.1.3.2	¿Qué piensa que la empresa puede ofrecerle al empleado en el largo plazo?	X				
Indicador	1.1.1.3.2.1	*NUEVO CODIGO: posibilidad de una sociedad sin trabajo*	SI: 0 NO: 8				
Indicador	1.1.1.3.3	¿Sentirte pleno o completo como persona, es algo que pueda ofrecerte el trabajo?		SI: 3 NO: 5	SI: 0 NO: 3		
Indicador	1.1.1.3.4	¿Cómo se relaciona con la tecnología?				X	

Dimensión	1.1.2	Tipos de actividades					
Subdimensión	1.1.2.1	Jornada de trabajo					
Indicador	1.1.2.1.1	¿Los empleados cumplen horarios fijos o contemplan jornadas flexibles?	X				
Indicador	1.1.2.1.2	¿Utilizan prácticas como teletrabajo, trabajo a distancia, manejo de horarios dispuestos por el empleado?	SI: 7 NO: 1	SI: 6 NO: 2	SI: 0 NO: 3		
Indicador	1.1.2.1.3	¿Piensan a futuro modificar las jornadas de trabajo ante nuevas ideas del mercado o seguirán con lo tradicional en este asp	SI: 6 NO: 2				
Indicador	1.1.2.1.4	¿Las jornadas son rígidas o tenés la posibilidad de determinar tu horario de trabajo?		SI: 6 NO: 2			
Indicador	1.1.2.1.5	¿Las jornadas son iguales a las del personal efectivo?			SI: 0 NO: 3		
Subdimensión	1.1.2.2	Productividad del trabajo					
Indicador	1.1.2.2.1	¿Cómo miden la productividad del recurso humano?	X				
Indicador	1.1.2.2.2	¿Manejan indicadores que relacionen la productividad del recurso humano con el de las máquinas?	X				
Indicador	1.1.2.2.3	¿Tienen debates internos sobre las distintas productividades ofrecidas por las máquinas versus los empleados?	SI: 5 NO: 3				
Indicador	1.1.2.2.4	¿Cómo te miden la productividad del recurso humano?		X	X		
Indicador	1.1.2.2.5	¿Hay en tu trabajo algún proceso o máquina que sienta que puede ser más productivo que vos?		SI: 2 NO: 6	SI: 0 NO: 3		
Indicador	1.1.2.2.6	¿Su actual situación de desempleo tuvo algo que ver con las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo?				SI: 0 NO: 4	
Subdimensión	1.1.2.3	Nuevas formas del trabajo					
Indicador	1.1.2.3.1	¿Han aplicado en el último tiempo algún cambio drástico en las modalidades de trabajo?	SI: 4 NO: 4	X			
Indicador	1.1.2.3.2	¿Han cambiado en algo las relaciones entre la empresa y los empleados? ¿En qué aspecto?	SI: 8 NO: 0	SI: 6 NO: 2			
Indicador	1.1.2.3.3	¿Las formas de trabajo son iguales para vos que para un empleado permanente?			SI: 0 NO: 3		
Indicador	1.1.2.3.4	¿Las relaciones entre la empresa y los empleados tercerizados son distintas a con los empleados permanentes?			SI: 0 NO: 3		
Indicador	1.1.2.3.5	¿Pensás que las nuevas formas de trabajo son la principal razón generadora de desempleo en la actualidad?				X	
Objetivo Específico	1.2	Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.					
Dimensión	1.2.1	Grado de utilización y conocimiento					
Subdimensión	1.2.1.1	Internet de las cosas					
Indicador	1.2.1.1.1	¿Manejan sistemas de huella en el control de acceso de los empleados?	X				
Indicador	1.2.1.1.2	¿Cómo vive la tecnología la gente, como una amenaza o como una oportunidad?	A: 3 O: 5	A: 2 O: 6	A: 3 O: 0		
Indicador	1.2.1.1.2.1	*NUEVO CODIGO: la tecnología como proceso de cambio*	X				
Indicador	1.2.1.1.3	¿En algún espacio de trabajo tienen sensores que identifiquen desvíos a los procedimientos?	X				
Indicador	1.2.1.1.4	¿Tienen máquinas y/o sistemas interconectados aunque físicamente ubicados en distintas locaciones?	X				
Indicador	1.2.1.1.5	¿Prestan servicios o fabrican productos que sean fabricados a pedido del cliente?	X				
Indicador	1.2.1.1.6	¿Existe algún proceso de trabajo del que forme parte donde varios dispositivos estén interconectados entre sí?		X	X		
Indicador	1.2.1.1.7	¿En su espacio de trabajo existen sensores, cámaras o demás controles electrónicos que observen desvíos?		X	X		
Indicador	1.2.1.1.8	¿En su último trabajo interactuó con dispositivos que estuvieran interconectados entre sí?				X	

Subdimensión	1.2.1.2	Algoritmos & Inteligencia artificial					
Indicador	1.2.1.2.1	¿Tienen sistemas de gestión o máquinas que sean autoregulables?	X				
Indicador	1.2.1.2.2	Te comparto estos ejemplos de prácticas de RRHH utilizadas por empresas (algoritmos), ¿utilizás alguna en tu trabajo?	X				
Indicador	1.2.1.2.3	¿Hay procesos, sistemas o máquinas en su trabajo que tengan la posibilidad de autoregularse?		SI: 0 NO: 8	SI: 0 NO: 3		
Subdimensión	1.2.1.3	Cloud computing & Big data					
Indicador	1.2.1.3.1	¿Cada empleado tiene su PC de manera aislada, o tienen espacios públicos donde los equipos comparten información?	X				
Indicador	1.2.1.3.2	¿Existen archivos digitales que utilicen varias personas a la vez?	X				
Indicador	1.2.1.3.3	¿Qué dispositivos y costumbres utilizan para guardar la información y los trabajos realizados?	X				
Indicador	1.2.1.3.4	¿Conoce si la empresa maneja bases de datos que interrelacionen informacion de distintos sectores?		X	X		
Indicador	1.2.1.3.5	¿Le ha pasado en sus experiencias laborales anteriores que se manejen bases de datos con informacion de distintos sector				X	
Subdimensión	1.2.1.4	Impresiones 3D & Robótica					
Indicador	1.2.1.4.1	¿Tienen en la planta o en los servicios procesos mecanizados al 100% o tal vez robots realizando tareas de personas?	SI: 0 NO: 8	SI: 0 NO: 8	SI: 0 NO: 3		
Indicador	1.2.1.4.2	¿Sabe si la empresa tiene Impresoras 3D?	X				
Indicador	1.2.1.4.3	¿En su profesión o actividad, hay avances tecnológicos que hayan reemplazada la tarea humana y generado desempleo?				X	
Objetivo General	**2**	**Describir el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial**					
Objetivo Específico	2.1	Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos.					
Dimensión	2.1.1	Evolución del perfil					
Indicador	2.1.1.1	¿Desde que empezaste a ejercer la administración general de recursos humanos, cómo sentis que evolucionó el rol?	X				X
Indicador	2.1.1.1.1	*NUEVO CODIGO: nivel en que las empresas permiten el desarrollo del líder de recursos humanos*	X				
Indicador	2.1.1.1.2	*NUEVO CODIGO: liderazgo de recursos humanos adaptado a cada empresa*					X
Indicador	2.1.1.2	¿Los Directores Generales nos perciben como un área de servicio o como un área de negocio? ¿En la práctica lo demuestra	X				
Indicador	2.1.1.3	¿La empresa nos percibe como: área administrativa, de servicio, de cambio o de negocio?	X				
Indicador	2.1.1.4	¿En tu opinión personal para que está el área de recursos humanos?	X				
Indicador	2.1.1.5	¿Como crees que deberia ser el nuevo perfil del líder de recursos humanos?	X				X
Indicador	2.1.1.6	¿Podrías contarme para que está el líder del área de recursos humanos en la empresa?		X	X		
Indicador	2.1.1.7	¿Y el área en sí? ¿Hay diferencias entre las funciones que percibís del líder del área y el área en si misma?		X	X		
Indicador	2.1.1.8	¿Qué sentís le falta al área de recursos humanos o que te gustaría que haga en particular que hoy no hace?		X			
Indicador	2.1.1.8.1	*NUEVO CODIGO: la estructura organizacional como determinante de la cercanía entre el área de recursos humanos y el pers*		X			
Indicador	2.1.1.9	¿Quién le comunicó la desvinculación de su último trabajo? Cómo fue el proceso desde el área, en que te ayudaron, como				X	
Indicador	2.1.1.10	¿Cómo percibís al área de recursos humanos como un area de servicio o como un área de negocio?					X
Dimensión	2.1.2	Contenidos del perfil					
Indicador	2.1.2.1	¿Alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer adecuadamente la administración general de recursos huma	SI: 2 NO: 6				X
Indicador	2.1.2.1.1	*NUEVO CODIGO: revisión de la formación de grado de recursos humanos*	X				
Indicador	2.1.2.2	¿Qué competencias son necesarias ahora, que no lo eran cuando empezaste a ejercer la función?	X				
Indicador	2.1.2.3	¿Teniendo en cuenta los avances tecnológicos que ya conversamos, que competencias serán necesarias en el futuro inmed	X				
Indicador	2.1.2.4	¿Considerás que los lideres de recursos humanos deben conocer en profundidad sobre tecnología? ¿Por qué motivos?	X				
Indicador	2.1.2.5	¿Escuchaste hablar de la formación de science teams dentro de RRHH orientados a los análisis de datos y los equipos de ex	X				
Indicador	2.1.2.6	¿Cómo percibis la relación entre hombres y máquinas de aquí a 5 años?	X				X
Indicador	2.1.2.7	¿De qué hay que saber para administrar recursos humanos hoy en día?	X				
Indicador	2.1.2.8	¿Pensás que es necesario para el éxito de la gestión del administrador de recursos conocer sobre la historia del trabajo?	SI: 5 NO: 3				
Indicador	2.1.2.9	¿Podrías establecer orden de prioridad a las siguientes funciones de recursos humanos?		X			
Indicador	2.1.2.10	¿El área de recursos humanos trata de manera diferencial a distintos tipos de empleados según sean efectivos o tercerizad		SI: 6 NO: 2	SI: 3 NO: 0		
Indicador	2.1.2.10.1	*NUEVO CODIGO: tratos diferenciales según el área o la unidad de negocio a la que pertenece el empleado*		SI: 6 NO: 2			
Indicador	2.1.2.10.2	*NUEVO CODIGO: desempeño de un empleado que ingresa de manera tercerizada y luego pasa a la nómina permanente*		SI: 6 NO: 2			
Indicador	2.1.2.11	¿Existe un trato y una evaluación diferenciales para el personal de agencia en relación al personal permanente?			SI: 3 NO: 0		
Indicador	2.1.2.12	*NUEVO CODIGO: Contenido de las tareas. Diferencias entre personal tercerizado y personal permanente*			X		
Indicador	2.1.2.13	*NUEVO CODIGO: Posibilidad del empleado tercerizado de ejercer su vocación*			X		
Objetivo Específico	2.2	Redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión.					
Dimensión	2.2.1	Compensaciones					
Indicador	2.2.1.1	¿La incidencia salarial en el estado de resultados y la productividad laboral son motivo de análisis en el máximo nivel decis	SI: 8 NO: 0				
Indicador	2.2.1.2	¿Han aplicado en el último tiempo algún avance tecnológico a la gestión de las compensaciones? ¿Conoce alguno?	X				
Indicador	2.2.1.3	¿Percibe interés de recursos humanos por ofrecer algo más que el sueldo en términos de retribución? En caso positivo ¿Qu		SI: 4 NO: 4			
Indicador	2.2.1.4	¿Hay manejos diferenciales en lo referente a la compensación cuando se trata de personal tercerizado?			SI: 3 NO: 0		
Indicador	2.2.1.5	¿Cómo te imaginas tu futuro laboral? En que condiciones volerias a laburar? Que priorizarias?				X	
Indicador	2.2.1.6	*NUEVO CODIGO: Reacciones inmediatas ante la pérdida de empleo*				X	
Dimensión	2.2.2	Capacitación					
Indicador	2.2.2.1	¿Conoce nuevas herramientas tecnológicas aplicadas a la función? ¿Ha utilizado algunas en el último tiempo?	X				
Indicador	2.2.2.2	¿Dentro del presupuesto del área, existe algún apartado dedicado a la inversión tecnológica?	SI: 1 NO: 7				
Indicador	2.2.2.3	¿Las formas en las cuales la empresa capacita, en caso que lo haga, han variado en el último tiempo? ¿En qué cuestiones?		X			
Indicador	2.2.2.4	¿Goza de las mismas capacitaciones que el personal efectivo?			SI: 2 NO: 1		
Indicador	2.2.2.5	¿Qué te sirvió más en términos de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, el conocimiento formal o tu experiencia				X	
Indicador	2.2.2.6	*NUEVO CODIGO: Percepción sobre qué los expulsó del último trabajo*				X	
Dimensión	2.2.3	Selección					
Indicador	2.2.3.1	¿Cómo es el proceso de selección? ¿Está pensando en aplicar tecnología en alguna instancia? ¿Sigue en el mercado las ten	X				
Indicador	2.2.3.2	¿Cómo es el manejo de las bases de datos de candidatos?	X				
Indicador	2.2.3.3	¿En el último proceso de selección que formó parte, percibió aplicaciones tecnológicas distintas a sus experiencias anterio		X	X		
Indicador	2.2.3.4	¿La innovación tecnológica aplicada a los procesos de selección, es una barrera que percibe para conseguir trabajo?				SI: 2 NO: 2	
Dimensión	2.2.4	Evaluación de performance					
Indicador	2.2.4.1	¿La evaluación sigue teniendo una alta carga de subjetividad o por lo contrario contempla aspectos duros ofrecidos por sist	X				
Indicador	2.2.4.2	¿Piensa que en algún momento las evaluaciones puedan ser realizadas 100% por sistemas de evaluación parametrizados?	X				
Indicador	2.2.4.3	¿Alguna vez se evaluó tu desempeño a través de sistemas o fórmulas que prescindan de la devolución de tu superior?		SI: 0 NO: 8			
Indicador	2.2.4.4	¿El desempeño es evaluado bajo los mismos parámetros que el personal efectivo? En caso negativo, ¿Qué tiene de distint			SI: 3 NO: 0		
Dimensión	2.2.5	Control de gestión de recursos humanos					
Indicador	2.2.5.1	¿La función de control, contempla sistemas interconectados identificadores de desvíos o la gestión es realizada por un ana	X				
Indicador	2.2.5.2	¿Sabe si existen actualmente sistemas que interconecten todas las funciones de RRHH de manera inteligente y analice en	SI: 2 NO: 6	SI: 3 NO: 5	SI: 0 NO: 3		

Fuente: elaboración propia

8. Aproximaciones interpretativas a los objetivos de investigación

En el presente apartado se realizaron una serie de interpretaciones generales con el objetivo de acercar el trabajo analítico e interpretativo a las conclusiones finales. Dichas interpretaciones fueron estructuradas en línea con los objetivos generales y específicos y su contenido es propio del investigador.

8.1 El trabajo como principal estructurador social

El trabajo es el principal estructurador social para todos los perfiles analizados. De manera unánime atribuyen ese sentido al trabajo, al punto de considerar dos tipos de vida: una sin trabajo y otra con trabajo. En línea con los expresado, la percepción de altas barreras de reingreso al sistema laboral en caso de inactividad momentánea o despido.

El mayor aporte aquí es la identificación de las dos dimensiones que determinan el indiscutible entendimiento del trabajo como estructurador social: la necesidad de trabajo y la búsqueda de estabilidad. Si bien cada perfil esgrime su propia asignación de sentidos al respecto, todos le asignan prioridad a ambas. Inclusive en la generación de nuevos sentidos tales como la "pseudoestabilidad" percibida por los empleados eventuales que se piensan "permanentes" por ir de un trabajo a otro en búsqueda de satisfacer la necesidad de trabajo continua y la construcción de una estabilidad distinta a la del trabajo permanente.

Otro aporte del trabajo de campo es la relación entre los dueños y el resto de los perfiles. Siempre pensados con intereses contrapuestos, aquí pudo observarse que los sentidos atribuidos al trabajo son los mismos, aunque sí surgen diferencias entre dueños y el resto al momento de generar percepciones recíprocas.

En esa misma línea, por ejemplo los desempleados no tienen expectativas de encontrar un nuevo trabajo. Luego hay unanimidad entre dueños de empresas y líderes de recursos humanos en la imposibilidad de imaginar sociedades y empresas sin trabajo o trabajadores. Por otro lado los líderes de recursos humanos sostienen que en los últimos años las relaciones entre las empresas y los empleados han cambiado, cuestión respaldada por los empleados permanentes en igual sentido.

En relación a las modalidades de contratación, tanto la teoría como el trabajo de campo permitieron identificar que esas modalidades generan estructuras sociales dentro de las empresas. A continuación un esquema al respecto y luego las contribuciones:

Bajo el signo de la estabilidad y la necesidad (entendida como inestabilidad o necesidad de trabajo propiamente dicha por ser desempleado) se configura la estructura social y sus principales características. El único exento de la estabilidad y la necesidad es el dueño, quien espera resultados a través de la contratación de fuerza de trabajo de los cuatro roles.

Los desempleados tienen una baja expectativa (pero expectativa al fin) de volver a formar parte de la estructura, tienen la necesidad de volver a tener actividad e ingreso, más la ansiada estabilidad de pertenecer a la estructura organizacional. Su vida perdió el estructurador social y sus sentimientos están caracterizados por altas cargas emotivas vinculadas al luto, la frustración y la inutilidad.

Los tercerizados sí están dentro de la estructura aunque de manera inestable. Saben que la satisfacción de su necesidad no es permanente y por eso toman dos actitudes: bregar por la efectivización que significa el paso a la siguiente escala social organizacional o resignarse a la escala social actual donde acepta una *"pseudoestabilidad"* ofrecida por un agente externo (consultora) pero no por la estructura organizacional de la empresa donde se mantiene activo. Sus sentimientos están caracterizados por la desigualdad, la injusticia, los destratos, los abusos de pares y empresa de sus necesidades y los juegos de expectativas.

Los permanentes se sienten parte de la estructura social porque tienen estabilidad y eso les permite reflexionar y proyectar a futuro su vida profesional y personal. Recién en ellos se hace visible la presencia constante del trabajo como estructurador social y sus sentimientos están caracterizados por la tranquilidad y la expectativa de convertirse en algún momento en miembro de la siguiente escala social: los líderes.

Estos líderes gozan de absoluta percepción de estabilidad, se sienten plenos y responsables del rumbo de la empresa a partir de sus decisiones. Aquí se evidencia plenamente la teoría de Burnham sobre los managers, ya que los líderes representan la máxima escala organizacional posible para un empleado. La siguiente escala social es la

del dueño, quien no es afectado por la estabilidad ni por los sentimientos de las cuatro escalas anteriores.

Las últimas contribuciones, y en definitiva las principales para el nuevo perfil del administrador de recursos humanos, son las relacionadas a la naturaleza del trabajo.

La naturaleza del trabajo en la actualidad está en pleno proceso de cambio, dando cuenta de la importancia del primer objetivo de la investigación al permitir generar una nueva definición. La primera razón identificada es la ya señalada crisis del modelo de producción taylorista que rompe los equilibrios tradicionales generando inestabilidad en los espacios de trabajo de menor calificación. La segunda razón, el advenimiento de la cuarta revolución industrial y sus impactos en el mundo laboral, inscribiéndose en la experiencia histórica que da cuenta de la presencia de tres revoluciones industriales previas que indudablemente afectaron la naturaleza del trabajo.

Habrá industrias que serán más sensibles que otras a los avances tecnológicos de esta revolución industrial, pero todas serán alcanzadas por los avances. Esto deja ver una sensibilidad extrema y transversal a todas las industrias y en consecuencia a todas las administraciones posibles. Las industrias de mano de obra intensiva serán las más sensibles a los avances, porque la primera reflexión es una considerable baja en el costo laboral aunque dejando de lado todas las consideraciones que forman parte del nuevo perfil del administrador de recursos humanos.

A lo largo de la investigación fue habitual encontrar asociaciones, distintas interpretaciones y exigencias al concepto actual del trabajo. Se decidió nuclearlas a todas bajo la figura de *"significaciones"* (porque se sostiene que es un concepto adecuado para lo que se intentó concluir).

Una primera expresión está determinada por la gran cantidad de formas que adopta el trabajo en la actualidad. Divididas según su origen, se han identificado las siguientes 24 formas;

Tabla 11: Formas del trabajo en la actualidad

MARCO TEORICO		COMPARTIDOS	TRABAJO DE CAMPO
Supervivencia	Maquinismo	***Productividad***	Competitividad
Degradación y materialidad	Alienación	***Utilidad***	Igualdad de oportunidades
Injusticia	Transformación de la naturaleza	***Esfuerzo***	Desarrollo de capacidades
Creación y espiritualidad	Factor de producción	***Obligación***	Ocupación
Esclavismo	Ganancia	***Motivación***	Necesidad y sufrimiento
Acumulación de riqueza	Diferencia de clases	***Tecnología***	Emprendedor
Salud mental	Racionalización	***Mecanización***	Precarizado
Downsizing	Multifuncional	***Free lance***	Temporario
Flexible	Externalizado	***Informal***	Polivalente
A destajo	Outsourcing	***Cooperativo***	Voluntario
Asalariado	Offshoring	***Ultracalificado***	Segmentado
X	A demanda	***Eventual***	Subcontratado
X	Artesanal	***Automatizado***	X
X	X	***Part time***	X

Fuente: elaboración propia

En suma a estas formas, también se identificaron variedad de contratos de trabajo en la actualidad, a saber;

Psicológico	Licuado	Idiosincrático
Actividad	Estatutario	Tercerizado / Temporal

La variedad de formas del trabajo y una menor aunque no despreciable modalidad de contratos de trabajo identificados en la investigación son un primer acercamiento a la naturaleza del trabajo en la actualidad. Hasta los tiempos de la administración científica el trabajo era asalariado o artesanal, sin embargo en las últimas décadas se han diversificado las modalidades de trabajo y al mismo tiempo las formas de contratación, aclarando que dentro de dicha enumeración no se contempló un análisis estrictamente legal del tema sino situacional.

Las significaciones del trabajo actual tienen su origen en dos cambios por demás profundos: el primero de ellos es la analizada crisis del paradigma taylorista de producción y el segundo cambio es la intervención en el mundo del trabajo de las lógicas de mercado, la maximización de ganancias y el aumento indefinido de la productividad.

La crisis del paradigma es de neto corte industrial dando origen así a distintas formas de trabajo que, a igual manera que la disminución de horas busca bajar las tasas

de desempleo, busca encontrar nuevas fuentes de trabajo. En estos términos la crisis del taylorismo jaqueó la tradicional modalidad de trabajo asalariado propio de la sociedad industrial. A partir de allí el trabajo estuvo sujeto a resignificaciones que surgieron para paliar el desempleo y al mismo tiempo cubrir nuevas necesidades en términos de negocios. La intervención de las lógicas de mercado y de postulados neoclásicos de la economía fue analizada en la obra de Capelli pero son el otro causante de las variadas significaciones del trabajo en la actualidad. La desaparición de los antiguos contratos psicológicos *"para toda la vida"* entre empleadores y empleados tuvo lugar por dichas intervenciones, justamente porque la economía neoclásica homogeniza las motivaciones buscando siempre la maximización de los beneficios.

En el nuevo contexto de la cuarta revolución industrial las formas del trabajo seguirán acrecentando su número. Más allá de la aparición de este nuevo paradigma productivo caracterizado por la hiperconectividad y la estable presencia de las lógicas de mercado en el mundo del trabajo, los avances tecnológicos realmente crean nuevos puestos de trabajo y exigen a los trabajadores reconvertir sus competencias para seguir siendo empleables. Ambas cosas surgen por modificaciones en los negocios, en los procesos en general y seguramente la creación de nuevas formas del trabajo será la respuesta que ofrezca a los nuevos requerimientos.

Las distintas significaciones del trabajo actual, se pueden asociar con algunas ideas sobre el rol que debe asumir. Se han identificado como patrones más generalizados los siguientes:

- Esencia humana
- Medio de socialización
- Medio de realización personal
- Estructurador social
- Factor productivo

Más allá de estos cinco patrones identificados se generó un detalle más generalizado aún con las principales ideas con carga histórica que se asocian al trabajo, a saber;

Supervivencia	Productividad
Degradación y materialidad	Alienación
Creación y espiritualidad	Injusticia
Utilidad	Transformación de la naturaleza
Esfuerzo	Mecanización
Obligación	Racionalización
Esclavismo	Competitividad
Acumulación de riqueza	Motivación
Igualdad de oportunidades	Salud mental
Desarrollo de capacidades	Ocupación
Ganancia	Necesidad y sufrimiento
Diferencia de clases	Maquinismo
Factor de producción	Tecnología

El escenario significante es extremadamente complejo, ya que cada aspecto abordado abre un abanico considerable de variantes sobre el trabajo. En resumen se referencia a las formas, los contratos y las distintas ideas asociadas al trabajo en la actualidad. Todas ellas forman parte de esa amalgama de significados relacionados al trabajo que lo convierte, en conclusión, en un concepto simbólico con la mayoría de las características de un típico símbolo:

- Existe una percepción cognitiva de la idea de trabajo.
- Existe una representación perceptible del trabajo a través de su ejercicio.
- Es multívoco, porque posee diferentes significaciones.
- Es móvil, porque trae información histórica y sigue incorporando.
- Hay una relación individual entre la persona y el trabajo.
- Comprende múltiples significados y sentidos.
- Es una construcción humana a través de los tiempos.

El trabajo es un símbolo y los argumentos anteriores llevan a dicha conclusión. Tal lo manifestado en anteriores apartados de este capítulo, en tanto haya humanos habrá trabajo por su condición esencial antropológica y porque la historia del hombre no puede desatender la historia del trabajo. De igual manera, mientras haya humanos habrá

símbolos que lleven dentro de sí el conocimiento de siglos de evolución humana con la capacidad de seguir incorporando conocimiento contra cualquier determinación dogmática.

Las dos principales asociaciones realizadas al trabajo no pueden pasar por alto en el nuevo perfil del administrador de recursos humanos. Evidentemente se percibe una vida con trabajo y una vida sin trabajo. En ambas, la retribución monetaria es sólo un componente más de las variadas expectativas que la gente espera de un trabajo.

La compensación determinada por el área de recursos humanos podrá contener cuanto beneficio, facilidad y sueldo convenga, pero por sobre todo eso debe ofrecer estabilidad. Este concepto no puede traducirse en nada tangible y mucho menos dinerario, pero su peso a la luz de la investigación es ampliamente mayor al de cualquier componente de la compensación conocido hasta la actualidad. Los cambios en la naturaleza del trabajo han erosionado la estabilidad que antaño ofrecía el trabajo pero ni los trabajadores ni la sociedad dieron muestras de estar preparados para prescindir de ella. La interpretación en clave de fracaso, obligó a reconsiderar esto y volver a ofrecer estabilidad laboral a pesar de todas las variables bajo análisis posibles.

8.2 El medio de socialización valorado ante su pérdida

Aquí la atribución de sentido es menor que en la primera subdimensión. Sin embargo el mal momento generado por la pérdida del trabajo y la imposibilidad de conseguirlo rápidamente, permite ver que aunque sea de manera indirecta estos perfiles valoran la socialización ofrecida por el trabajo. En suma a esto, los perfiles con responsabilidades en la generación de esta subdimensión (líderes de recursos humanos y dueños) demostraron interés en los espacios organizacionales que permiten socializar.

8.3 La realización personal no se logra a través del trabajo

Salvo el perfil de dueños de empresas, el nivel de atribución de sentido al trabajo en torno a la realización es bajo en el resto de los perfiles. En ellos predominan las ideas de estructuración y socialización en suma a atribuciones como el esfuerzo, la obligación, el sacrificio. Vale agregar aquí una idea luego retomada en las dimensiones del líder de recursos humanos; la sensación de injusticia en el trato y en las asignaciones de trabajo dependiendo la modalidad de contratación. Aquellos que se encuentran lejos de la estabilidad, perciben igual de lejana la posibilidad de realización personal.

Independientemente de las tres subdimensiones, lo interesante aquí es observar que los distintos perfiles atribuyen distintos sentidos al trabajo aunque todos dentro del marco determinado por las ideas de necesidad y estabilidad.

8.4 La jornada de trabajo, un beneficio para empleados permanentes

Los empleados permanentes son los únicos que contemplan mejoras en la jornada. Por lo contrario, desempleados y tercerizados comparten una mirada negativa sobre la jornada en términos de una mayor cantidad de horas que la habitual e inclusive con cargas de trabajo diferenciales según la modalidad de contratación. Vuelve a surgir aquí el patrón de atribución de sentidos según la relación del perfil con la necesidad y la estabilidad.

8.5 La productividad del trabajo no cambia su significado

Al tiempo que dueños y líderes de recursos humanos manifiestan preocupación respecto de las relaciones de productividad con nuevas tecnologías y competidores internacionales, el resto de los perfiles demuestra poca certeza sobre esta subdimensión. Entienden que a mayor trabajo mayor productividad[31], sin contemplar esta idea detrás de la sustitución de mano de obra a manos de tecnologías. Tampoco hay una asociación entre productividades de mano de obra y productividades de máquinas. En resumen, la productividad del trabajo termina siendo una preocupación de dueños y líderes de recursos humanos.

8.6 Las nuevas formas de trabajo son tema de agenda

El perfil del líder de recursos humanos presenta las mayores inquietudes en torno a esta subdimensión. En la búsqueda de productividad, desempeños y resultados, nuevas formas del trabajo se observan con especial atención en pos de dar respuesta a estos tres pilares. Los dueños perciben que podría haber mejoras a partir de nuevas formas, manteniéndose abiertos a propuestas aunque sin ser ellos los promotores de cambios. En el resto de los perfiles, vuelve a surgir el patrón de atribución de sentidos según la relación del perfil con la necesidad y la estabilidad. Mientras empleados permanentes asocian nuevas formas con percepciones de mejoras, tercerizados piensan que serán nuevas aristas de precarización laboral.

[31] Al mencionar "mayor trabajo" se hace referencia a la cantidad de horas dedicadas al trabajo y no al crecimiento jerárquico.

8.7 Nuevas tecnologías: bajo conocimiento y utilización

Las cuatro subdimensiones (Internet de las Cosas, algoritmos, cloud computing e impresiones 3D) arrojan los mismos resultados, independientemente del perfil bajo análisis. En primer lugar, hay un desconocimiento generalizado de las nuevas tecnologías. Se desconocen nombres, prestaciones, usos, beneficios e impactos de sus implementaciones. Siendo tan bajo el grado de utilización y conocimiento de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo proveniente de la cuarta revolución industrial, vale rescatar un segundo aporte.

Ante la dualidad planteada por la tecnología como amenaza u oportunidad, surge una tercera posibilidad: el factor de cambio. Presente con mayor intensidad en perfiles de dueños y líderes de recursos humanos, no se observó tanta presión sobre la exclusión de la amenaza o la inclusión de la oportunidad sino una tercera vía del cambio.

8.8 El perfil del líder evolucionó y continúa evolucionando

Lo crítico, y a la vez alentador, a destacar a los fines de la investigación es la confirmación de la necesidad de determinar el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial.

La necesidad de incorporar nuevos conocimientos y rectificar los actuales es muy evidente a la luz de la interpretación de datos. Faltos de nuevos conocimientos, se deja pasar de lado mucha información, análisis y reflexiones que serían de suma utilidad para la riqueza de la toma de decisiones en los más altos niveles organizacionales. Se entendió que el administrador de recursos humanos debe convertirse en un defensor del trabajo humano y ser quien lidere en las organizaciones el cambio hacia nuevas formas de trabajo apalancándose en la idea de la tecnología como proceso de cambio para una mejor calidad de vida laboral.

Ciertos aspectos de la administración de recursos humanos también deben redefinirse. Por ejemplo al momento de decidir desvinculaciones, se debería saber previamente todo lo que genera en la persona luego. Una decisión de negocio como ésta, impacta en la vida misma de la persona porque el trabajo es su estructurador social. La empresa debe acompañar los momentos posteriores en términos de contención emocional y recuperación de empleabilidad dentro de las posibilidades. El líder de

recursos humanos debe generar acciones de marketing interno donde evidencie la importancia del cuidado del trabajo para evitar esas situaciones.

Las percepciones sobre el líder y el área de recursos humanos no fueron las mejores. Pocos saben para qué está el líder, el área, cuáles son las funciones y como si eso fuera poco, los perciben distantes de los empleados cuando al mismo tiempo se interpretó la necesidad en el nuevo perfil de fortalecer estas cuestiones. En pos de redefinir no sólo el perfil del líder sino también sus funciones, algunas cuestiones de base aún siguen sin legitimarse a más de veinticinco años de ser planteadas[32].

Se determinó en el marco teórico que una de las lecturas sobre el área de recursos humanos es considerarla un área de servicios. En esta órbita se ubicaron las interpretaciones sobre tratos diferenciales según modalidades de contratación, sectores y jerarquías. Al igual que en el párrafo anterior y en pos de un nuevo perfil de administrador de recursos humanos, vale recordar que el área debe ofrecer distintos servicios según los tres criterios, no distintos tratos. Y que esos servicios deben estar respaldados en estructuras organizacionales que los promuevan y no los limiten.

Esta cuestión sobre los tratos diferenciales terminó siendo crucial para el nuevo perfil, que no puede permitirse percepciones de desigualdad ni la generación de estructuras sociales internas no planificadas con sesgos de injusticia entre sus miembros, cuando por lo contrario se entendió que el nuevo perfil debe ofrecer servicios internos por demás. Y sobre esto también una interpretación particular al señalar que el apego a las modas y tendencias que tienen los profesionales de recursos humanos deberían en el futuro contemplar a todos los empleados sin distinción alguna de modalidad de contratación, status o jerarquía[33]. En ese escenario, lejos de aportar a la igualdad, la justicia, la motivación y el compromiso se estarán fomentando las lecturas señaladas por los perfiles bajo análisis.

Al mismo tiempo, el nuevo perfil debería supervisar las relaciones sociales generadas entre perfiles de empleados que ocupan distintas áreas, jerarquías y

32 Nota de autor: se toma como referencia veinticinco años desde el comienzo de la década de 1990 cuando las multinacionales en Argentina traccionaron el crecimiento y la proliferación de las áreas de recursos humanos.

33 Nota de autor: se entiende que los paquetes compensatorios deben seguir siendo diferenciales según las jerarquías, los niveles de conocimiento y la generación de valor y resultados. La referencia aquí es a nuevas formas de trabajo y beneficios de base que no pueden discriminar perfiles.

fundamentalmente con distintas modalidades de contratación. Ellas evidentemente impactan en el clima, la productividad, la motivación y el compromiso hacia la empresa.

Las interpretaciones en esta investigación llevaron a explicitar la necesidad del nuevo perfil que innove en competencias con base en las nuevas tecnologías. Sin embargo la necesidad de cambio no termina allí, ya que es pertinente también repensar algunos componentes claves en el diseño de un modelo de competencias. Se hace referencia aquí a las ideas en torno al conocimiento, la experiencia y la confianza, señaladas por los perfiles con disidencias sobre el contenido conceptual de cada una de ellas. El nuevo perfil debería contemplar la generación de ideas unívocas y compartidas por todos los involucrados en torno a estas tres cuestiones, evitando así inconvenientes por ejemplo en una decisión sobre desvinculaciones.

En términos de cuarta revolución industrial, la evidencia de un bajo conocimiento y utilización de los avances tecnológicos de esta revolución quita legitimidad a la idea de apego a las nuevas modas y tendencias que asignan a recursos humanos en la literatura. Más preocupante aún, complica la posibilidad de una rápida adaptación a un nuevo perfil cuando el retraso es tal. Podría haberse considerado un nivel mínimo de conocimiento derivado de la experimentación social, pero la respuesta de los líderes fue la observación de una naturalidad por los cambios sociales. Esto no fue suficiente para señalarlo como algo positivo porque ningún entrevistado de este perfil evidenció conocer las aplicaciones al mundo del trabajo provenientes de la cuarta revolución industrial.

Sí se determinó como interpretación final la necesidad de considerar las nuevas tecnologías como una herramienta del proceso de cambio. Ni una amenaza ni una oportunidad. La diversidad de asociaciones a alguna de las dos opciones, hizo creer que existe en el nuevo perfil una necesidad de introducir esta lectura sobre la tecnología para aclarar lecturas generales y usos posteriores de la tecnología. Convertir a las nuevas tecnologías en herramientas para cambiar hacia una mejor calidad de vida laboral implica interesarse en las dos vertientes de uno de los objetivos específicos: el conocimiento y la utilización de los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial. Quien mejor que el líder y el área de recursos humanos para llevar a cabo ese objetivo a través de la función de capacitación.

Quienes aportaron mayor información al respecto fueron los dueños. La mayoría de ellos coincidió que en una primera fase de sus empresas eran ellos mismos quienes ejercían la función y que con el crecimiento del negocio empezaron a contemplar incorporar un administrador del sector.

Sin embargo y a pesar del reconocimiento de la necesidad, nunca tuvieron muy en claro qué pedirle a ese profesional o dicho de otra manera qué cuestiones podría ofrecer a la empresa y a los dueños en particular. Esa sensación predomina hasta la actualidad, concluyendo algunos de los entrevistados que antes de pensar un perfil de administrador de recursos humanos lo pertinente sería pensar un perfil particular para cada empresa, en función de las necesidades del negocio.

El resto de las unidades de observación no define con claridad al administrador de recursos humanos. Hay una tendencia a asociarlos con las tareas más antiguas y básicas del sector como la liquidación de sueldos y la entrega de recibos. Por el contrario, hay un desconocimiento generalizado del aporte que puede realizar el administrador de recursos humanos al empleado, ya sea en términos de calidad de vida laboral o en espacios como la capacitación y el desarrollo.

El análisis mostró también fuertes tendencias en algunas respuestas. Para los líderes de recursos humanos cinco cuestiones se revelan de manera unánime:

1. Ya no alcanza con ser licenciado en recursos humanos para ejercer la administración general de recursos humanos
2. Para ser exitoso, es necesario conocer la historia del trabajo
3. La incidencia salarial en el estado de resultados y la productividad laboral son fundamentales en la administración del área
4. No suelen existir dentro del presupuesto del sector ítems de inversión tecnológica
5. Aún no se evalúa el desempeño a través de sistemas o fórmulas que prescindan completamente del superior

El perfil evoluciona condicionado por dos variables. Por un lado el desconocimiento de sus superiores sobre los alcances de la administración de recursos humanos y la indefinición sobre qué esperar de ella. Y por otro lado la diversidad de perfiles de administradores de recursos humanos según sus experiencias, formaciones y

fundamentalmente posturas profesionales respecto al aporte organizacional que realiza la administración de recursos humanos.

8.9 No se conoce el contenido del perfil del líder de recursos humanos

Aquí el desconocimiento es total. Derivado de la imposibilidad de definir para qué está el administrador, menos aún definieron el contenido de su perfil. Si bien cada uno de las unidades de observación esgrime distintas razones (dueños por haber ejercido ellos esa función, el resto de los entrevistados por lejanía o directamente falta de contacto) la interpretación indica que los actores intervinientes en las organizaciones no tienen en claro el contenido del perfil del administrador de recursos humanos. Y derivado de ello, no saben qué esperar o qué exigirle.

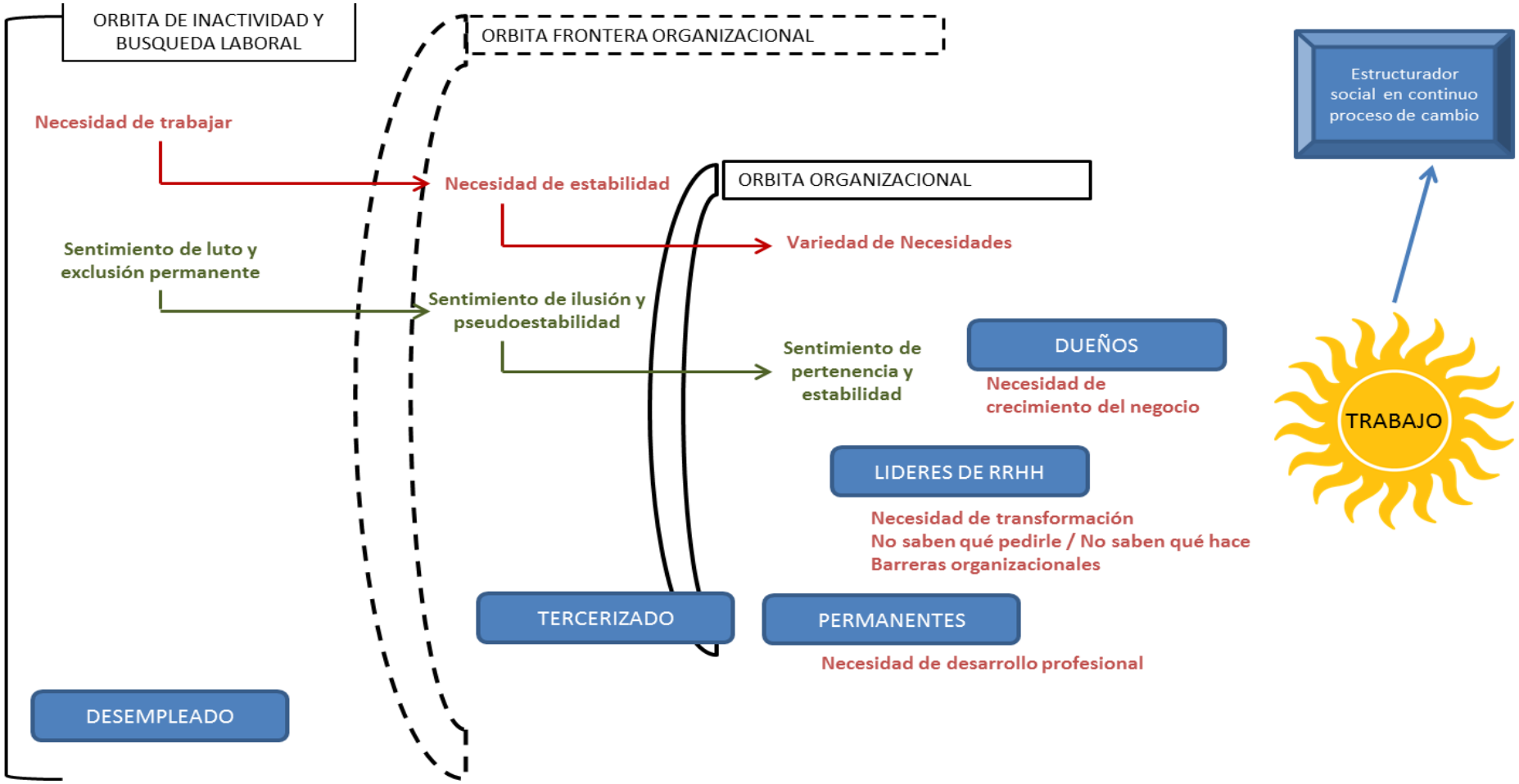
8.10 Las desconocidas funciones del área de recursos humanos

Al igual que en las subdimensiones sobre las nuevas tecnologías, la necesidad de redefinir las funciones queda evidenciada ante las necesidades de repensar el trabajo y el perfil del administrador de recursos humanos. En otras palabras, redefinir estas funciones es una consecuencia de las dos cuestiones mencionadas.

En suma a esto, cabe destacar que los perfiles entrevistados desconocen la naturaleza de cada función. La función más reconocida es “selección” y la segunda percepción es “la liquidación de sueldos” ni siquiera el área de “compensaciones”. Esto guarda relación con el desconocimiento generalizado de la función del administrador de recursos humanos y del área en general. A modo de cierre ya sea por consecuencia de aportes previos o por desconocimiento generalizado, las funciones de recursos humanos bajo análisis debieran ser redefinidas en el contexto de la cuarta revolución industrial.

Por último, se comparte el siguiente gráfico que aglutina las diez aproximaciones interpretativas a los objetivos de investigación. La intención fue dimensionar el fenómeno en términos de sistema solar donde justamente el sol es el trabajo, el principal estructurador social y en distintas órbitas cercanas a él, las cuestiones que interactúan según espacios y actores.

Gráfico 1: Aproximaciones a los objetivos de investigación



Socialización	Nula	Baja	Alta
Status	Alta incertidumbre	Inestabilidad	Estabilidad
Tecnologías 4º Revolución	Desconocimiento	Mínimo conocimiento	Bajo conocimiento y uso
Nuevas formas del Trabajo	Desconocimiento	Precariedad / Informalidad	Teletrabajo / Práctica
Jornada de Trabajo	Anhelo de trabajo	Variable según necesidades	Balance Vida y Trabajo
Perfil de Recursos Humanos	Desvinculaciones / No conoce al líder ni al sector	Tratos diferenciales / No conoce al líder ni al sector	Desconocen la función del líder y del sector

SECCION IV FASE CUANTITATIVA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 9 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA

1 Naturaleza metodológica del diseño de investigación
2 Delimitación geográfica, temporal y características muestrales 3 Manual de códigos maestro e hipótesis 4 Formulario de la encuesta

1. Naturaleza metodológica del diseño de investigación

La riqueza del análisis e interpretación de las dimensiones de la fase cualitativa fueron la base para diseñar la fase cuantitativa de la investigación, con miras a profundizar sobre todo el segundo objetivo general: describir el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial.

Vale señalar algunas consideraciones de Dancona (1998) respecto de la "pluralidad metodológica" al momento de distinguir entre lo cualitativo y lo cuantitativo. Por un lado la perspectiva humanista y cualitativa que busca interpretar significados subjetivos, y por otro lado la perspectiva cientificista y cuantitativa, que entiende existe un único método exacto en la búsqueda de la medición objetiva de los fenómenos sociales.

> En conclusión, se distinguen dos perspectivas metodológicas fundamentales: la cuantitativa y la cualitativa. Ambas difieren tanto en la estrategia seguida en la recolección de información como en su análisis, debido a su vinculación a distintas perspectivas paradigmáticas. Pero dado que ambas proporcionan un marco filosófico y metodológico concreto para el estudio de la realidad social, aquí se ha optado por conceptualizarlas como paradigmas. (Dancona, 1998, p.45)

Lo cualitativo permitió ahondar los sentidos atribuidos, sentimientos, sensaciones y significaciones desde la voz de los actores laborales, a través de herramientas de recolección de datos como la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas.

Ahora bien, la necesidad por parte de los líderes de recursos humanos por conocer sentidos atribuidos al trabajo y sus dinámicas, fue la clave conceptual para

relacionar los dos objetivos generales. La redefinición del perfil del líder del área de recursos humanos necesita previamente que quienes ejercen ese rol, incorporen el análisis continuo de la naturaleza del trabajo. En otras palabras, el objetivo general que busca describir el nuevo perfil del líder de recursos humanos se nutrió de la descripción de la naturaleza del trabajo en el contexto de la cuarta revolución industrial.

En esa línea, se diagramó la fase cuantitativa enfocada prioritariamente en el segundo objetivo general, pero abarcando aspectos del primer objetivo general para enriquecer la descripción del nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial y sus funciones.

El trabajo de campo, a diferencia de la etapa cualitativa anterior, tiene como objetivo medir, apostar a la objetividad de los procesos cuantitativos. El primer paso implicó la operacionalización[34] de conceptos, tomando de la teoría los conceptos fundamentales para la investigación y nutriéndose de los datos relevados en la fase cualitativa para traducirlos en indicadores. En segundo lugar, a partir de esos indicadores se elaboró una encuesta[35] que se administró a través de Google Forms. A posteriori se codificaron los datos en una matriz.

A modo de cierre, la investigación presenta un doble abordaje metodológico: cuenta con una fase cualitativa donde se analizan e interpretan las visiones particulares de distintas unidades de observación sobre la naturaleza del trabajo en la actualidad y el perfil del responsable del área de recursos humanos; por otro lado también cuenta con una fase cuantitativa en la que se abordan una serie de hipótesis relativas al nuevo perfil del líder de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. Por eso metodológicamente la triangulación intermetodológica guarda relación con la siguiente definición:

[34] Nota de autor: Dancona cita a Lazarsfeld y sus fases en la operacionalización: representación teórica del concepto, descomposición del concepto en dimensiones, descomposición de dimensiones en variables y síntesis de las variables en índices o informes finales.

[35] Nota de autor: Dancona (1998) señala que existe una pluralidad de estrategias de investigación dentro del plano cuantitativo según el autor que haya desarrollado el tema. Su aporte radica en distinguir cinco estrategias: uso de fuentes estadísticas, estudio de casos, encuestas, experimentación y triangulación. La investigación aquí descripta optó por una de estas estrategias. La encuesta constituye una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta. Puede utilizarse de forma aislada o en conjunción con otras estrategias de investigación. En el capítulo dos se enunciaron algunas de las ventajas e inconvenientes de la articulación metodológica. El balance se inclina a favor de la complementariedad. (Dancona, 1998, p.239).

> A diferencia de los manuales convencionales de inspiración positivista, que parten de un supuesto axiomático, la existencia de un "dato" que está a la espera del investigador que venga a recogerlo, este libro plantea la decisiva presencia de la teoría en cualquier proyecto de investigación, aun en aquellos que hacen gala de su pragmatismo o de su ingenua aspiración a dejar que los datos "hablen por sí mismos", como si esto fuera posible. Los datos sólo logran hablar cuando la teoría les aporta el don del lenguaje. En él no sólo se demuestra la importancia decisiva de la teoría en el proceso de investigación, sino también la pluralidad de enfoques que pueden utilizarse para tratar de describir y explicar la vida social, desmitificando la idea de que sólo las metodologías cuantitativas son válidas y reivindicando el papel de los análisis cualitativos, las aproximaciones microsociales y los estudios histórico-estructurales. (Sautu, 2005, p.14)

2. Delimitación geográfica, temporal y características muestrales

La presente fase se concretó aplicando el cuestionario a una muestra dirigida, no probabilística, cuyo procedimiento de selección informal se centró en 101 "sujetos voluntarios" (Hernández Sampieri, 2001) que fuesen profesionales del área de recursos humanos, que reporten directamente al director general o dueño de la empresa y al mismo tiempo cuenten bajo su subordinación con un equipo de trabajo que desarrolle las funciones de recursos humanos. También se intentó que estos líderes cuenten con diversas experiencias laborales previas para poder medir las diversas dimensiones e indicadores de los conceptos teóricos operacionalizados. Las fuentes a través de las cuales se tomó contacto con las unidades de observación, considerando la dificultad de acceso a la cantidad de líderes de recursos humanos a encuestar fueron:

1) Bench Club Argentina: comunidad de líderes de recursos humanos donde el doctorando es miembro activo, con acceso a más de 400 socios.
2) LinkedIn: red social laboral, a través del perfil del doctorando con más de 5.000 contactos.
3) ITSM: consultora de recursos humanos dedicada a procesos de reclutamiento y selección. Encuesta compartida a sus clientes.
4) Voyer International: consultora de recursos humanos dedicada a procesos de reclutamiento y selección. Encuesta compartida a sus clientes.

5) Michael Page: consultora de recursos humanos dedicada a procesos de reclutamiento y selección. Encuesta compartida a sus clientes.

La naturaleza del planteo temporal fue sincrónica, se concretó durante los meses de abril y mayo 2021, siendo todos ellos líderes de recursos humanos de Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para llevar a cabo el análisis estadístico descriptivo, adicionalmente al conteo de frecuencias absolutas y relativas (%), se aplicaron los siguientes indicadores que incluyeron medidas de tendencia central y de dispersión de los datos.

Medidas de tendencia central de los datos:

- Media: (media aritmética o media) constituye el promedio aritmético de las observaciones, es decir, el cociente entre la suma de todos los datos y el número de ellos.
- Mediana (Me): constituye el valor que divide por la mitad las observaciones ordenadas de menor a mayor, de tal forma que el cincuenta por ciento (50%) de estas son menores que la mediana y el otro cincuenta por ciento (50%) resultan mayores. Si el número de datos es impar, como en este caso bajo análisis, donde se cuenta con 101 datos totales, la mediana será el valor central.
- Moda (M0): es el valor de la variable que más veces se repite, es decir, aquella cuya frecuencia absoluta es mayor.

Medida de dispersión

- Medida de simetría-asimetría: miden la mayor o menor simetría de la distribución.
- Curtosis: determina el grado de concentración que presentan los valores de una variable alrededor de la zona central de la distribución de frecuencias (media).
- Desvío estándar: constituye el promedio de las desviaciones individuales de cada observación con respecto a la media de una distribución. Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos que indica que mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.

Luego se tabularon los datos obtenidos a través de los siguientes criterios:

Preguntas 29,30, 31, 32 y 33.	• Muy importante = 5 • Importante = 4 • Algo importante = 3 • Poco importante = 2 • No es importante = 1
Preguntas 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22 y 28.	• Totalmente de acuerdo = 5 • Bastante de acuerdo = 4 • Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 • Más bien en desacuerdo = 2 • Totalmente en desacuerdo = 1
Pregunta 10	• Sí lo ha logrado = 3 • Lo logró parcialmente = 2 • No lo ha logrado = 1
Preguntas 15, 19, 23, 26 y 27.	• Estoy de acuerdo = 3 • Parcialmente de acuerdo = 2 • No estoy de acuerdo = 1

A continuación se presentan las tablas que detallan las características descriptivas de la muestra. Vale recordar que se trató de una muestra compuesta por 101 encuestados, siendo el 53% del total varones. El nivel educativo arrojó un 42% de universitarios completos y un 20% de profesionales con maestrías completas. El 18% del total indicó tener entre 45 – 50 años, mientras que el 16% entre 50 – 55 años. La muestra también se caracterizó por contar con un 46% de gerentes de recursos humanos y un 31% de jefes de recursos humanos. El 41% de ellos con más de cinco años de antigüedad. Por último, señalar que el 51% trabaja en empresas de servicios y el 49% en empresas de producción.

Tabla 12: Descripción por género de la muestra

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	46	46%
Masculino	54	53%
Prefiero no responder	1	1%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 13: Descripción por nivel educativo

Nivel máximo educativo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Doctorado completo	1	1%
Doctorado incompleto	2	2%
Maestría completa	20	20%
Maestría incompleta	16	16%
Universitario completo	42	42%
Universitario incompleto	20	20%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 14: Descripción por franjas etarias

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20-35	7	7%
35-40	11	11%
40-45	19	19%
45-50	18	18%
50-55	16	16%
55-60	13	13%
60-65	6	6%
Más de 65	11	11%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 15: Descripción por cargo desempeñado

Cargo en el que se desempeña	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Coordinador de RRHH	22	22%
Director de RRHH	2	2%
Gerente de RRHH	46	46%
Jefe de RRHH	31	31%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 16: Descripción por antigüedad en el puesto

Antigüedad en el puesto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0 - 5 años	31	31%
10 - 15 años	20	20%
5 - 10 años	41	41%
Más de 15 años	9	9%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 17: Descripción por actividad de la empresa

Actividad de la empresa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Producción	49	49%
Servicios	52	51%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 18: Descripción por cantidad de empleados de la empresa

Cantidad de empleados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0 - 50	18	18%
100 - 200	23	23%
200 - 500	42	42%
50 - 100	18	18%
Total	**101**	**100%**

Fuente: *elaboración propia*

3. Manual de códigos maestro e hipótesis

La investigación cuenta con dos objetivos generales y cuatro objetivos específicos. En términos de objetivos generales, serán los siguientes:

1. Describir la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial.

   Preguntas: 13 15 16 23 26

2. Describir el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial.

   Preguntas: 8 9 10 11 12 14 17 18 19 20 21 22 24 25 27 28 29 30 31 32 33

Los cuatro objetivos específicos asociados a cada objetivo central son:

1.1 Describir la naturaleza del trabajo en la actualidad con énfasis en la comprensión de sus modificaciones en términos de sentidos atribuidos y tipos de actividad. Los sentidos atribuidos remiten a pensar si el trabajo constituye un estructurador social, un medio de socialización y/o un medio de realización personal. Los tipos de actividad incluyen tres aspectos a indagar: jornadas de trabajo, productividad del trabajo y nuevas formas de trabajo.

1.2 Explorar el grado de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo, provenientes de la cuarta revolución industrial. Dichos

avances refieren a internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, impresiones 3D y robótica.

2.1 Describir el grado de conocimiento sobre la evolución y el contenido del perfil del administrador de recursos humanos con miras a su redefinición.

2.2 Indagar y redefinir las funciones del área de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. El énfasis refiere a las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión.

1. Características sociodemográficas del entrevistado

1.1 Edad

1.2 Sexo

1.3 Máximo nivel educativo

1.4 Cargo en el que se desempeña

1.5 Antigüedad en el puesto actual

2. Características de la empresa

2.1 Actividad de la empresa

2.2 Cantidad de empleados

Bloque de preguntas 1-7

3. Evolución del rol del administrador de recursos humanos

El rol del responsable de recursos humanos ha evolucionado desde su creación de manera dispar en el ámbito internacional y en el ámbito local. Con especial énfasis en el ámbito argentino, el objetivo aquí es relevar la evolución a partir de la identificación de aquellas cuestiones que promueven o desalientan el crecimiento del perfil.

3.1 Barreras y factores que impulsan la evolución del rol del administrador de recursos humanos, con foco en asociar esta evolución a su propia empleabilidad.

Preguntas 9-13-14-15-16

3.2 Autopercepción del grado de evolución (crecimiento o estancamiento) acorde a los roles de Ulrich: experto administrativo, adalid de los empleados, gestor del cambio y socio estratégico del negocio.

Preguntas 8-10 (código extendido de pregunta 8, 3.1.5.1): "participa activamente del planeamiento estratégico, se relaciona cada vez más con el negocio y se aleja de los aspectos administrativos de la gestión de recursos humanos".

3.3 Percepciones de terceros sobre el rol actual y futuro del rol del administrador de recursos humanos.

Preguntas 11-12

4. Contenidos del perfil del administrador de recursos humanos: Competencias

> Las competencias son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, habilidades y actitudes, relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. (Escobar, 2005, p.36)

El objetivo aquí es relevar cuáles son las competencias necesarias para el nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial y qué influencia tienen en la construcción de ese perfil la educación formal, la experiencia de trabajo, la forma de interactuar con otros actores, los cambios en la naturaleza del trabajo y las nuevas tecnologías.

4.1 Competencias a adquirir para el nuevo perfil

Conocimientos: pregunta 18

Habilidades: pregunta 21

Actitudes: pregunta 22

4.2 Relaciones entre educación formal, experiencia laboral e interacciones personales

Preguntas 17-19-20

4.3 Impacto de los cambios en la naturaleza del trabajo y de las nuevas tecnologías en el contenido del perfil.

Pregunta 23

5. Cambios en las funciones del área

Para indagar las funciones más relevantes en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial debe abordarse la importancia actual y futura de cada función a desarrollarse en el área de recursos humanos, condicionadas por los cambios en la naturaleza del trabajo y en el perfil del administrador de recursos humanos. Asimismo, cabe relevar la vigencia de la división funcional y el impacto que las nuevas tecnologías tienen sobre las funciones de compensaciones, selección, capacitación, evaluación de performance y control de gestión.

5.1 Indagar la importancia relativa de cada función respecto de las otras funciones antes y después de la Cuarta Revolución Industrial. Preguntas 24-25

5.2 Ahondar la vigencia de la división funcional en el área de recursos humanos, en el marco de la Cuarta Revolución Industrial. Pregunta 28

5.3 Describir el grado de impacto de los cambios en la naturaleza del trabajo y en el perfil del administrador de recursos humanos, en el desarrollo de las funciones. Preguntas 26-27

5.4 Indagar el impacto de las nuevas tecnologías en cada una de las funciones (internet de las cosas, algoritmos, inteligencia artificial, cloud computing, big data, robótica) en el marco de la Cuarta Revolución Industrial. Pregunta 29-33

Las hipótesis serán las siguientes e inmediatamente después, una tabla donde se enumeran las preguntas que dan respuesta a cada hipótesis:

1. Los cambios generados por las nuevas tecnologías, modifican la naturaleza del trabajo y en consecuencia el perfil del administrador de recursos humanos.
2. En el marco de la Cuarta Revolución Industrial, los administradores de recursos humanos deberían priorizar la adquisición de conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías.
3. La división funcional del área de recursos humanos pierde vigencia y adquiere preponderancia el modelo descentralizado del área de recursos humanos.
4. La empleabilidad de los administradores de recursos humanos y de los trabajadores, es responsabilidad de múltiples actores.

Tabla 19: asignación de preguntas a cada una de las hipótesis.

Hipótesis	Preguntas relacionadas
1. Los cambios generados por las nuevas tecnologías, modifican la naturaleza del trabajo y en consecuencia el perfil del administrador de recursos humanos.	13,15,23,27.
2. En el marco de la Cuarta Revolución Industrial, los administradores de recursos humanos deberían priorizar la adquisición de conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías.	16,17,18,19,21,22,29,30,31,32,33.
3. La división funcional del área de recursos humanos pierde vigencia y adquiere preponderancia el modelo descentralizado del área de recursos humanos.	24,25,28.
4. La empleabilidad de los administradores de recursos humanos y de los trabajadores, es responsabilidad de múltiples actores.	9,10,11,12,14.

Fuente: elaboración propia

4. Formulario de la encuesta

A continuación, se presenta el cuestionario respetando la numeración de preguntas que aparece en el manual de código maestro.

Encuesta a líderes de recursos humanos

Estimada/o encuestado:

Actualmente estoy cursando el Doctorado en Administración de Empresas en UCA, siendo el tema de mi tesis “El nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el contexto de la 4ta revolución industrial”. La 4ta revolución industrial brinda una serie de nuevas tecnologías tales como el Big Data, la Inteligencia Artificial y los Algoritmos, etc., cuyas aplicaciones podrían modificar sensiblemente el perfil del líder de recursos humanos así como también las funciones del área.

Conteste libremente, su opinión y experiencia permitirá esclarecer la difícil gestión de RRHH en el nuevo contexto. Le demorará aproximadamente 20 minutos, muchas gracias por su valioso tiempo.

1. Edad

    a. 20-35
    b. 35-40

c. 40-45
d. 45-50
e. 50-55
f. 55-60
g. 60-65
h. Más de 65 años

2. Género

a. Masculino
b. Femenino
c. Prefiero no responder

3. Nivel máximo educativo

a. Secundario incompleto
b. Secundario completo
c. Universitario incompleto
d. Universitario completo
e. Maestría incompleta
f. Maestría completa
g. Doctorado incompleto
h. Doctorado completo

4. Cargo en el que se desempeña

a. Coordinador de RRHH
b. Jefe de RRHH
c. Gerente de RRHH
d. Director de RRHH

5. Antigüedad en el puesto actual

a. 0-5 años
b. 5-10 años
c. 10-15 años
d. Más de 15 años

6. Actividad de la empresa

a. Producción
b. Servicios

7. Cantidad de empleados

a. 0-50
b. 50-10
c. 100-200
d. 200-500

8. ¿Cómo cree usted que el rol del líder de recursos humanos evolucionó desde que empezó a ejercer dicho rol? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

a. No evolucionó, sigue siendo un rol administrativo.
b. Cada vez que hay cambios a realizar, el líder de RRHH es quien debe gestionarlo siendo un asesor de los líderes de todos los sectores, especialmente de la Dirección de la empresa.
c. Los colaboradores de la empresa, sin importar la jerarquía, ven al líder de RRHH como alguien en quien confiar y esperar una solución a sus planteos o problemas.
d. Sigue gestionando procesos administrativos tales como liquidación de sueldos y movimientos de nómina.
e. Participa activamente del planeamiento estratégico, se relaciona cada vez más con el negocio y se aleja de los aspectos administrativos de la gestión de RRHH.

9. ¿Existen barreras organizacionales que obstaculicen o dificulten la evolución del rol del líder de recursos humanos? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

a. No existe ninguna barrera, su evolución depende de él mismo.
b. La visión del CEO o Dueño de la empresa sobre el aporte de RRHH al negocio condiciona la evolución del perfil del líder de RRHH.

c. La ubicación del Área dentro de la estructura organizacional.
d. La percepción de áreas internas tales como Ventas, Compras, Finanzas sobre el aporte de RRHH a las situaciones personales de sus miembros.
e. El desconocimiento de los líderes de RRHH sobre aplicaciones de nuevas tecnologías o técnicas de otras áreas.
f. La falta de habilidades de los propios líderes que lideran el área de RRHH, tales como adaptabilidad a los cambios o gestión de crisis.
g. La falta de actitudes de los propios líderes que lideran el área de RRHH, tales como compromiso con la calidad o tolerancia a la presión.
h. Otra barrera

10. El responsable de recursos humanos no logró convertirse en un socio estratégico. Indique la opción que crea más conveniente

a. No lo ha logrado.
b. Sí lo ha logrado.
c. Lo logró parcialmente.

11. ¿Cómo perciben los mandos más altos de la organización (directores, Ceos, dueños) al responsable de recursos humanos actualmente? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *

a. Como la persona a cargo de la liquidación de sueldos.
b. Como uno de sus principales asesores.
c. Como un miembro activo en la toma de decisiones al máximo nivel.
d. Como un experto en el análisis del comportamiento humano.
e. Otra opción

12. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cómo perciben los mandos más altos de la organización (directores, Ceos, dueños) al futuro perfil del responsable de recursos humanos? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

a. Igual que ahora, sin cambios.

b. Como una función que debe adaptarse a las necesidades particulares de cada organización.
c. Principal asesor del líder máximo de la organización.
d. Como una función en vías de extinción por una descentralización de su rol hacia las áreas de negocio. Como una función responsable de todos los procesos de cambio organizacional.
e. Otra opción

13. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuáles serán los factores que impulsan la evolución del rol del responsable de recursos humanos?

a. Los cambios en las maneras de trabajar.
b. Las expectativas que traen las nuevas generaciones respecto del trabajo.
c. Las coyunturas económicas, sociales y políticas del país.
d. Las exigencias de los negocios hacia la productividad de la mano de obra.
e. La necesidad de atraer y retener talento escaso hace que el rol deba evolucionar, innovando para atraer y retener.
f. La necesidad de garantizar la empleabilidad continua de los propios responsables de RRHH.
g. Otra opción

14. ¿Sobre quién debe recaer la responsabilidad de la empleabilidad de los trabajadores incluidos los responsables de RRHH? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

a. Debe recaer sobre los trabajadores.
b. Debe recaer sobre las organizaciones.
c. Debe recaer sobre las entidades educativas.
d. Debe recaer sobre los líderes organizacionales, apostando a un proceso de formación interna de los trabajadores.
e. Debe recaer sobre las áreas de recursos humanos.

15. Existe una relación directa entre los cambios en la naturaleza del trabajo y la evolución del perfil del responsable de recursos humanos. Indique la opción que crea más conveniente

a. Estoy de acuerdo.
b. No estoy de acuerdo.
c. Parcialmente de acuerdo.

16. ¿Qué aspectos del trabajo el responsable de recursos humanos deberá considerar estratégicos de cara al futuro? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

a. La carga horaria de las jornadas de trabajo en personal administrativo.
b. La carga horaria de las jornadas de trabajo en personal de planta.
c. El tipo de actividad y tareas realizadas durante las jornadas de trabajo.
d. La productividad del trabajo en términos de la relación complementaria o sustitutiva entre trabajadores y nuevas tecnologías.
e. Nuevas formas del trabajo tales como teletrabajo.
f. Implementar nuevas modalidades de contratación.
g. Otras opciones.

17. Sobre los contenidos de la formación de grado en recursos humanos. Exprese su grado de acuerdo con la siguiente afirmación

Deben revisarse por completo los contenidos generales de la formación de grado en recursos humanos.

a. Estoy de acuerdo.
b. No estoy de acuerdo.
c. Parcialmente de acuerdo.

18. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuáles son los principales conocimientos a considerar para la formación futura de responsables del área de RRHH? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

a. Entender las dinámicas de cada industria o negocio en particular, con énfasis en conocer el funcionamiento de las cadenas de valor.
b. Conocer las nuevas tecnologías y sus aplicaciones a RRHH como por ejemplo el screening automático de currículums con inteligencia artificial o el e-learning.
c. Tener inteligencia emocional. Saber autorregularse, conocerse a uno mismo, ser empático y sociable.
d. Conocer cómo gestionar de indicadores económicos del trabajo tales como producto bruto interno, tasa de desocupación, niveles de pobreza.
e. Conocimiento sobre nuevas tendencias de gestión tales como metodologías ágiles (Scrum, Kanban, XP, Lean) o design thinking.
f. Conocimientos específicos de otras áreas tales como planificación financiera u organización de la producción.
g. Otra respuesta

19. En el marco de la 4º Revolución Industrial, para el responsable de RRHH es más importante la práctica profesional y la experiencia que la educación formal. Indique la opción que crea más conveniente:

a. Estoy de acuerdo.
b. No estoy de acuerdo.
c. Parcialmente de acuerdo.

20. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cómo debería interactuar el responsable del área de recursos humanos en su nuevo perfil? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

a. Hacia superiores jerárquicos, como un asesor experto en relaciones humanas.
b. Hacia sus pares jerárquicos, como un socio de negocios.
c. Hacia sus subordinados directos, como una guía de aprendizaje y desarrollo.
d. Hacia subordinados de otros sectores, tratarlos a todos por igual.
e. Hacia subordinados de otros sectores, diferenciar tratos según desempeños.

f. Hacia subordinados de otros sectores, diferenciar tratos según compromisos.
g. Diferenciar tratos según modalidades de contratación.
h. Involucrarse en cuestiones privadas de cada colaborador.

21. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuáles son las principales habilidades a considerar para la formación futura del responsable del área de RRHH? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes habilidades

a. Saber entender los cambios en la dinámica de los negocios, para luego adaptar su perfil y tareas en consecuencia.
b. Capacidad de formar futuros líderes organizacionales, generar cuadros de reemplazo que garanticen a la organización contar con líderes en el largo plazo.
c. Practicar un liderazgo participativo, donde todos los afectados por una decisión expresen, su opinión en pos de enriquecer dicha toma de decisiones.
d. Habilidad para afrontar una crisis organizacional.
e. Generar relaciones estrechas y basadas en la confianza, que permitan influir positivamente en los líderes en formación.
f. Entender la importancia de la generación de consensos y acuerdos entre partes, para trabajar de manera armoniosa.
g. Otras posibilidades.

22. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuáles son las principales actitudes a considerar para la formación futura del responsable del área de RRHH? Exprese su grado de acuerdo con las siguientes actitudes

a. Compromiso con la calidad del trabajo, asegurando resultados que contemplen las mejores maneras de alcanzarlos: en síntesis, propiciar el comportamiento ético.
b. Perseverancia en la búsqueda de objetivos.
c. Tolerancia a la presión proveniente de superiores.
d. Otras actitudes

23. Las nuevas tecnologías influyen en la naturaleza del trabajo, por ende las nuevas tecnologías influyen en el perfil del responsable del área de RRHH. Indique la opción que crea más conveniente

a. Estoy de acuerdo.
b. No estoy de acuerdo.
c. Parcialmente de acuerdo.

24. Antes de la 4º Revolución Industrial ¿Podría asignar un orden de importancia a las siguientes funciones de recursos humanos? (Por favor considere el 1 como la más importante y 5 como la menos importante).

a. Compensaciones
b. Selección
c. Capacitación
d. Evaluación de performance
e. Control de gestión

25. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Podría asignar un orden de importancia futuro a las siguientes funciones de recursos humanos? (Por favor considere el 1 como la más importante y 5 como la menos importante).

a. Compensaciones
b. Selección
c. Capacitación
d. Evaluación de performance
e. Control de gestión

26. Los cambios en la naturaleza del trabajo, generan cambios en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos. Indique la opción que crea más conveniente

a. Estoy de acuerdo.
b. No estoy de acuerdo.
c. Parcialmente de acuerdo.

27. Los cambios en el perfil del responsable de recursos humanos influyen en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos. Indique la opción que crea más conveniente

a. Estoy de acuerdo.
b. No estoy de acuerdo.
c. Parcialmente de acuerdo.

28. Con base en los cambios tecnológicos de la 4º Revolución Industrial, exprese su grado de acuerdo respecto a posibles ajustes en la tradicional división funcional del área de recursos humanos:

a. Deben seguir las funciones estructuradas tal cual están ahora (compensaciones, selección, capacitación, etc.)
b. Hay funciones que deberían desaparecer.
c. Hay funciones que deberían fusionarse sin perder el nivel jerárquico. Por ejemplo, Selección y Capacitación deberían unirse para incentivar un solo camino de empleabilidad al trabajador, a lo largo de la vida organizacional.
d. Hay funciones que podrían incorporar otras funciones, perdiendo una de ellas el nivel jerárquico (por ejemplo, Compensaciones incorporar Selección: pensando en la definición de estrategias de pago por sobre las necesidades de perfil).
e. La función o área de Compensaciones podría incluir a todas las otras.
f. La función o el área de Capacitación podría incluir a todas las otras.
g. Hay que crear nuevas funciones.
h. Hay que consolidar el modelo descentralizado de funciones de RRHH hacia las áreas de negocio. Pensar en un referente generalista dentro de cada función de la empresa, reportando al líder de dicha función.

29. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuán importante cree será el aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de compensaciones?

a. Incorporando dispositivos que relacionen performance, tiempos y movimientos con el sueldo y los premios dinerarios.
b. Introduciendo esquemas de incentivos destinados a pagos variables en relación a construcción y proyección de performance.

c. Permitiendo la determinación a través de inteligencia artificial de la productividad de cada trabajador y en consecuencia, de la retribución variable.
d. Generando bases históricas de compensaciones con análisis multivariados y descentralizados.
e. Creando base de datos unificada con múltiples variables de análisis para determinar las compensaciones a asignar.
f. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo de trabajadores.

30. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuán importante cree será el aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de selección?

a. A partir de la evaluación de performance de quienes trabajan, incorporar al perfil del candidato a seleccionar nuevas competencias tales como habilidades de movimientos y complementos con máquinas.
b. Aplicando técnicas proyectivas para identificar candidatos en procesos de reclutamiento.
c. Analizando proyecciones de competencias a desarrollar en un perfil seleccionado.
d. Administrando de bases de datos descentralizadas con registros de candidatos históricos, vinculadas a redes sociales.
e. Identificando patrones de retención y rotación a partir del análisis de múltiples variables.
f. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo de trabajadores.

31. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuán importante cree será el aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de capacitación?

a. Análisis de la interacción entre dispositivos y performance de cada trabajador.
b. Planificación de las competencias necesarias para estrategias de nómina.

c. Complemento de esta tecnología con el trabajo dirario de un trabajador para desarrollar el potencial identificado con Big Data.
d. Descentralización de gestión y personalización de los planes de capacitación.
e. Una base de datos unificada con múltiples variables de análisis para determinar las competencias a desarrollar (nuevo análisis de potencial)
f. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo de trabajadores.

32. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuán importante cree será el aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la funcion de evaluación de performance?

a. Identificación de temperaturas, movimientos y energías de cada trabajador.
b. Identificación de momentos de productividad y su relación con el detalle de tareas realizadas.
c. Aplicando por completo inteligencia artificial en la evaluación de perfomance de cada trabajador.
d. Generación de bases históricas de performance con análisis multivariados y descentralizados.
e. Desarrollar una base de datos unificada con múltiples variables de análisis sobre la performance de todos los trabajadores.
f. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo de trabajadores.

33. En el marco de la 4º Revolución Industrial, ¿Cuán importante cree será el aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de control de gestión?

a. Implementando sensores que identifiquen desvíos en procedimientos o procesos productivos.
b. Implementando sistemas de trabajo autorregulables en base a estándares de trabajo.
c. Implementando proyectos de ciberseguridad sin presencia de trabajadores asignados a tales tareas.

d. Implementando sistemas de gestión de RRHH interconectados de manera online en distintas locaciones.
e. Implementando sistemas biométricos de control de acceso y registro de trabajadores.
f. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo de trabajadores.

CAPITULO 10 ANALISIS DE DATOS CUANTITATIVOS

1. Introducción 2. Análisis de los datos recabados en la encuesta 2.1 Evolución del rol del administrador de recursos humanos 2.2 Contenidos del perfil del administrador de recursos humanos: competencias 2.3 Cambios en las funciones del área 3. Análisis de hipótesis I: condicionantes del perfil del administrador 4. Análisis de hipótesis II: conocimientos de nuevas tecnologías 5. Análisis de hipótesis III: vigencia del modelo funcional del área 6. Análisis de hipótesis IV: empleabilidad y responsabilidades

1. Introducción

En este capítulo se encuentra el análisis de las respuestas obtenidas de los encuestados. Vale recordar que se trató de una muestra compuesta por 101 encuestados, siendo el 53% del total varones. El nivel educativo arrojó un 42% de universitarios completos y un 20% de profesionales con maestrías completas. El 18% del total indicó tener entre 45 – 50 años, mientras que el 16% entre 50 – 55 años. La muestra también se caracterizó por contar con un 46% de gerentes de recursos humanos y un 31% de jefes de recursos humanos. El 41% de ellos con más de cinco años de antigüedad. Por último, señalar que el 51% trabaja en empresas de servicios y el 49% en empresas de producción.

2. Análisis de los datos recabados en la encuesta

2.1 Evolución del rol del administrador de recursos humanos

La evolución del rol del administrador de recursos humanos tiene condicionantes (pregunta 9). En primer lugar, porque tan sólo el 18% de los encuestados considera que la evolución del rol depende de sí mismo. Luego, porque aquellos ítems que instaban a los encuestados a pensar barreras propias de los administradores, tienen un alto nivel de asignación de responsabilidad negativa en el análisis. Por ejemplo, el 44% piensa que los líderes de recursos humanos desconocen aplicaciones de nuevas tecnologías, y que carecen de habilidades y actitudes para evolucionar (37% y 35% respectivamente).

En suma a esto, otros ítems dentro de la misma pregunta evidencian la existencia de condicionantes internos a partir de sus porcentajes de aceptación. Al momento de pensar barreras organizacionales, la visión del CEO alcanzó el 53% de aceptación como la primera barrera de evolución. Siguiendo la lista de barreras con alta aceptación, la percepción de otras áreas de la empresa con el 48% y la ubicación del área dentro de la estructura organizacional con el 31%. Vale destacar que se indicaron otras barreras de evolución tales como el contexto socio-político, las posibilidades de inversión y el valor que le den al área de recursos humanos desde la cultura organizacional.

Las preguntas 13 y 14 indagaron los factores que impulsarán la evolución del perfil y la responsabilidad sobre la empleabilidad de los trabajadores y del propio responsable del área de recursos humanos. Los cinco ítems mencionados presentaron altos niveles de aceptación: trabajadores, organizaciones, entidades educativas, líderes organizacionales y áreas de recursos humanos. Sin embargo, un ítem encuentra conexión entre ambas preguntas: la empleabilidad. Los encuestados entienden la necesidad de garantizar la empleabilidad de ellos mismos como algo central, alcanzando esa tendencia positiva el 70% del total de la variable. Esta percepción se traslada a la responsabilidad de la empleabilidad, cuando los mismos encuestados entienden que el área de recursos humanos es responsable en el 81%. Los mismos encuestados, en orden de aceptación, entienden que la empleabilidad es responsabilidad de las entidades educativas, de las organizaciones, de los líderes organizacionales y por último de los trabajadores.

Al pensar aspectos estratégicos de cara al futuro en el rol del responsable de recursos humanos el tipo de actividad, las tareas realizadas y la productividad del trabajo alcanzaron niveles de aceptación superiores al 50%. Nuevas formas del trabajo, modalidades de contratación y cargas horarias quedaron en un segundo plano con aceptaciones cercanas al 35%.

En resumen, la evolución del rol del administrador de recursos humanos tiene condicionantes externos tales como la visión del CEO y limitaciones internas como la propia falta de habilidades y actitudes. Demuestran una alta preocupación por su propia empleabilidad y entienden que el área de recursos humanos junto a las entidades educativas son responsables por los niveles de empleabilidad colectiva, asignando una baja responsabilidad a los trabajadores. Entienden que deberán atender de manera

estratégica cuestiones relacionadas a la productividad del trabajo, al tiempo que validan en más de un 93% la relación directa entre los cambios en la naturaleza del trabajo y la evolución del perfil del responsable de recursos humanos. Las tablas a continuación amplían lo dicho:

Tabla 20: Barreras organizacionales que obstaculizan la evolución del rol del líder de recursos humanos. (Pregunta 9)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No hay barreras.	11%	18%	16%	32%	24%
Visión del CEO.	34%	53%	9%	4%	0%
Ubicación del área dentro de la estructura organizacional.	24%	31%	24%	15%	7%
Percepción de otras áreas de la empresa.	10%	48%	18%	24%	1%
Desconocimiento sobre nuevas tecnologías.	24%	44%	18%	12%	3%
Falta de habilidades.	32%	37%	10%	20%	2%
Falta de actitudes.	25%	35%	9%	25%	7%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 21: Factores que impulsan la evolución del rol del responsable de recursos humanos, en el contexto de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 13)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cambios en maneras de trabajar.	42%	54%	3%	1%	0%
Expectativas de nuevas generaciones.	45%	53%	1%	1%	0%
Coyunturas del país.	30%	32%	24%	14%	1%
Productividad de la mano de obra.	23%	44%	27%	7%	0%
Atracción y retención de talento.	46%	46%	6%	3%	0%
Garantía de empleabilidad.	28%	42%	19%	6%	6%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 22: Responsabilidad de la empleabilidad de trabajadores incluidos los responsables de recursos humanos. (Pregunta 14)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Trabajadores.	18%	16%	11%	22%	34%
Organizaciones.	8%	32%	20%	38%	3%
Entidades educativas.	16%	35%	23%	20%	7%
Líderes organizacionales.	23%	57%	14%	6%	0%
Áreas de recursos humanos.	47%	34%	16%	3%	1%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 23: Existencia de relación directa entre los cambios en la naturaleza del trabajo y la evolución del perfil del responsable de recursos humanos. (Pregunta 15)

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo
67%	26%	7%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 24: Aspectos del trabajo considerados estratégicos de cara al futuro. (Pregunta 16)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Horarios de personal administrativo.	12%	34%	20%	26%	9%
Horarios de personal de planta.	13%	42%	18%	23%	5%
Actividades y tareas realizadas.	27%	50%	16%	7%	1%
Productividad.	23%	57%	14%	6%	0%
Nuevas formas del trabajo	60%	36%	3%	1%	0%
Nuevas modalidades de contratación.	50%	33%	11%	6%	1%

Fuente: *elaboración propia*

Por otro lado, se intentó relevar el nivel de autopercepción del grado de evolución (crecimiento o estancamiento) acorde a los roles de Ulrich diferenciando si los asociaban a ser: expertos administrativos, adalid de los empleados, gestores del cambio y/o socios estratégicos del negocio. Aquí las preguntas 8 y 10 intentaron relevar en primera instancia si se alcanzó el máximo nivel de evolución conocido (socio estratégico) y al mismo tiempo, identificar cuál de los cuatro roles es el más representativo en la actualidad.

Vale destacar entonces que el 50% de los encuestados piensa que el responsable de recursos humanos logró convertirse en socio estratégico. Sin embargo, un 38% piensa que lo ha logrado parcialmente y otro 12% no lo ha logrado. Es decir, hay un equilibrio entre la tendencia positiva y la negativa en torno al alcance del rol del socio estratégico. La pregunta 8 deja ver que hay mayor seguridad en torno a la evolución del rol: casi el 80% del total sostiene que evolucionó. Resulta interesante analizar las elecciones de roles para justificar este 80%, observando allí un alto nivel de entendimiento en torno al socio estratégico que lidera con el 92%, sigue el adalid con el 83%, el gestor del cambio con 82% y cierra el administrativo con un 44%.

En resumen, se observa en primer lugar una autopercepción de evolución. Al momento de pensar si se alcanzó el máximo nivel de estrategia, la percepción es equilibrada aunque al momento de analizar cada uno de los roles la tendencia hacia la autopercepción de socio estratégico vuelve a destacarse. Las tablas a continuación complementan lo expresado:

Tabla 25: Evolución del rol del líder de recursos humanos desde el inicio de su gestión en el puesto. (Pregunta 8)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No evolucionó.	2%	5%	11%	37%	46%
Líder de los cambios organizacionales.	23%	58%	11%	5%	3%
Adalid de los colaboradores.	34%	49%	13%	4%	1%
Experto administrativo.	11%	33%	26%	22%	9%
Socio estratégico.	36%	56%	4%	2%	2%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 26: El responsable de recursos humanos no logró convertirse en un socio estratégico. (Pregunta 10)

Sí lo ha logrado	Lo logró parcialmente	No lo ha logrado
50%	38%	12%

Fuente: *elaboración propia*

Las percepciones de terceros sobre el rol actual y futuro del rol del administrador de recursos humanos también fue motivo de consulta a los encuestados (preguntas 10 y 11). Aquí se intentó relevar la percepción actual y futura de terceros, en pos de identificar diferencias que sustenten una futura evolución, así como se identificó en el bloque anterior la percepción de evolución desde los inicios laborales de cada uno de los entrevistados.

En torno al presente, los encuestados piensan que ya no los perciben como la persona que liquida los sueldos. Esta variable alcanzó un 74% de desacuerdo. En términos positivos, las variables destacadas son la percepción de especialista del comportamiento humano con un 86%, miembro activo en la toma de decisiones al máximo nivel con un 84% y asesor principal del CEO con 80%.

Cuando se aborda el futuro, los encuestados sienten los percibirán como personas que deberán adaptarse a todos los cambios y necesidades de negocio (92%), aunque la idea de extinción a raíz de una descentralización del área también fue aceptada ampliamente (85%).

En línea con el bloque anterior, la idea de evolución vuelve a identificarse. Anteriormente con un 80% de aceptación y aquí con la afirmación que ya no los perciben como liquidadores de sueldos. Se observa también una conexión entre un presente de especialistas del comportamiento humano y un futuro de líderes de cambios aunque con una fuerte impronta de descentralización hacia las áreas de negocio. Las tablas a continuación, amplían la información:

Tabla 27: Percepción actual de los mandos más altos de la organización (directores, Ceos, dueños) sobre el responsable de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 11)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Liquidador de sueldos.	6%	11%	10%	34%	40%
Asesor principal.	21%	59%	14%	5%	1%
Partícipe de la toma de decisiones.	26%	58%	7%	9%	0%
Experto en comportamiento humano.	51%	35%	11%	3%	0%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 28: Percepción futura de los mandos más altos de la organización (directores, Ceos, dueños) sobre el responsable de recursos humanos en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 12)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Igual que ahora.	0%	13%	13%	38%	37%
Adaptable a las necesidades organizacionales.	33%	59%	4%	2%	2%
Principal asesor del máximo líder organizacional.	29%	43%	20%	9%	0%
Función en vías de extinción.	38%	47%	11%	4%	1%
Responsable de los procesos de cambio.	38%	47%	11%	4%	1%

Fuente: *elaboración propia*

2.2 Contenidos del perfil del administrador de recursos humanos: Competencias

El nuevo perfil demanda nuevas competencias (preguntas 18, 21 y 22). Al abordar los conocimientos, la mayor aceptación positiva estuvo concentrada en la inteligencia emocional, la autorregulación y el conocimiento de las dinámicas de cada industria o negocio en particular. En el extremo opuesto, el manejo de indicadores económicos y los conocimientos de otras áreas fueron las menos consideradas.

Al pensar en las habilidades, la capacidad de generar acuerdos lidera en un 95% la aceptación. Siguen el entendimiento de los cambios en las dinámicas de negocios con 94% y la formación de futuros líderes con 90%. Vale destacar de todas maneras que el resto de los ítems (liderazgo participativo, gestión de crisis y la generación de relaciones estrechas) también tuvieron valoraciones positivas. Por último, las actitudes encontraron en el compromiso con la calidad y el comportamiento ético el principal espacio de aceptación con un 92%.

En resumen, los encuestados entienden que deberán desarrollar la inteligencia emocional, conocer dinámicas de negocios, ser capaces de generar acuerdos, formar líderes y estimular el compromiso con la calidad del trabajo. A continuación, las tablas que explicitan lo descripto:

Tabla 29: Principales conocimientos a considerar para la formación futura de responsables del área de recursos humanos, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 18)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Dinámicas de industrias o negocios.	24%	65%	8%	3%	0%
Aplicaciones tecnológicas a RRHH.	38%	48%	7%	7%	1%
Inteligencia emocional.	54%	37%	5%	4%	0%
Indicadores económicos.	32%	35%	16%	13%	5%
Nuevas tendencias de gestión.	40%	46%	7%	8%	0%
Conocimientos de otras áreas.	28%	49%	9%	15%	0%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 30: Principales habilidades a considerar para la formación futura de responsables del área de recursos humanos, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 21)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cambios en dinámicas de negocios.	32%	62%	4%	2%	0%
Formación de futuros líderes.	43%	47%	9%	2%	0%
Liderazgo participativo.	49%	40%	9%	2%	1%
Gestión de crisis.	36%	43%	12%	7%	3%
Generación de relaciones de confianza.	45%	36%	16%	4%	0%
Generación de consensos y acuerdos.	49%	46%	5%	1%	0%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 31: Principales actitudes a considerar para la formación futura de responsables del área de recursos humanos, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 22)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Comportamiento ético.	32%	60%	6%	1%	1%
Perseverancia en la búsqueda de objetivos.	47%	38%	15%	1%	0%
Tolerancia a la presión proveniente de superiores.	39%	33%	13%	14%	2%

Fuente: *elaboración propia*

Al profundizar el contenido del perfil del administrador de recursos humanos, además de analizar las competencias se relevó si existe una relación entre educación formal, experiencia laboral y las formas de interacciones personales (preguntas 19 y 20). Al momento de pensar cambios en la formación de grado, los encuestados no fueron contundentes hacia la aceptación. La tendencia positiva alcanzó el 58% al mismo tiempo que aquellos que prefieren mantener los planes de estudios sin reformas representaron el 31%, a los que podríamos sumar el 12% de los indiferentes. Esto guarda relación con entender que para el responsable de recursos humanos es más importante la práctica profesional y la experiencia que la educación formal (75% de aceptación).

En torno a las interacciones, los encuestados rechazan sostener tratos diferenciales según modalidades de contratación, compromisos, desempeños e intromisiones en cuestiones privadas de los colaboradores. Por lo contrario, valoraron dos ítems que fueron observados anteriormente en las preguntas de autopercepción (preguntas 11 y 12): especialista en comportamiento humano con un 89% y socio estratégico con un 86%.

Aquí se observó una clara tendencia a valorar más la práctica profesional y la experiencia que la educación formal. El empate al pensar en reformas a los planes de estudio apoya la afirmación. Inclusive las interacciones rechazadas también suman a la cuestión de la práctica y la experiencia, todas dejan ver un claro interés por la sensibilidad en las interacciones más que por los aportes ofrecidos por la teoría. Por último, se comparten las tablas que amplían el análisis de los párrafos precedentes:

Tabla 32: Completa revisión de los contenidos generales de la formación de grado en recursos humanos. (Pregunta 17)

Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23%	35%	12%	24%	7%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 33: La práctica profesional y la experiencia son más importantes que la educación formal. (Pregunta 19)

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo
43%	32%	26%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 34: Interacciones del responsable del área de recursos humanos en su nuevo perfil, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 20)

Items	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Hacia superiores jerárquicos, como un asesor experto en relaciones humanas.	39%	50%	8%	4%	0%
Hacia sus pares jerárquicos, como un socio de negocios.	48%	38%	12%	3%	0%
Hacia sus subordinados directos, como una guía de aprendizaje y desarrollo.	47%	46%	6%	1%	1%
Hacia subordinados de otros sectores, tratarlos a todos por igual.	36%	43%	12%	7%	3%
Hacia subordinados de otros sectores, diferenciar tratos según desempeños.	2%	28%	14%	27%	30%
Hacia subordinados de otros sectores, diferenciar tratos según compromisos.	4%	10%	12%	40%	35%
Diferenciar tratos según modalidades de contratación.	3%	5%	7%	21%	64%
Involucrarse en cuestiones privadas de cada colaborador.	2%	14%	28%	19%	38%

Fuente: *elaboración propia*

En la pregunta 15 los encuestados establecieron que hay una relación directa entre los cambios en la naturaleza del trabajo y la evolución del perfil del responsable de recursos humanos. Aquí se fue un paso atrás al señalar positivamente que las nuevas tecnologías influyen en la naturaleza del trabajo. Es decir, hay una línea secuencial que puede pensarse de la siguiente manera:

NUEVAS TECNOLOGIAS – CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO – CAMBIOS EN EL PERFIL DEL LIDER DE RRHH

Tabla 35: Las nuevas tecnologías influyen en la naturaleza del trabajo, por ende las nuevas tecnologías influyen en el perfil del responsable del área de recursos humanos. (Pregunta 23)

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo
71%	22%	7%

Fuente: *elaboración propia*

2.3 Cambios en las funciones del área

El objetivo fue identificar cambios en la importancia de las funciones tomando como divisor el advenimiento de la Cuarta Revolución Industrial. A continuación, el cuadro comparativo, de mayor a menor importancia:

Tabla 36: Importancia relativa de las funciones (preguntas 24 y 25).

Antes de la Cuarta Revolución	Después de la Cuarta Revolución
1. Selección	1. Compensaciones
2. Compensaciones	2. Capacitación
3. Capacitación	3. Selección
4. Evaluación de performance	4. Evaluación de performance
5. Control de gestión	5. Control de gestión

Fuente: *elaboración propia*

Los cambios se observan en los primeros planos de importancia, toda vez que los últimos dos puestos permanecen constantes en ambos escenarios: la evaluación de performance y el control de gestión. De manera previa a la Cuarta Revolución, la función de selección se ponderó como lo más importante mientras que en el nuevo escenario las compensaciones y la capacitación resulta lo más importante. Debajo se comparten tablas que amplían lo dicho:

Tabla 37: Orden de importancia de las funciones de recursos humanos antes de la cuarta revolución industrial. 1 como la más importante y 5 como la menos importante. (Pregunta 24)

	1	2	3	4	5
Compensaciones	23%	23%	20%	17%	18%
Selección	50%	19%	16%	13%	3%
Capacitación	23%	46%	23%	7%	2%
Evaluación de performance	11%	23%	30%	30%	7%
Control de gestión	5%	13%	14%	16%	52%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 38: Orden de importancia de las funciones de recursos humanos después de la cuarta revolución industrial. 1 como la más importante y 5 como la menos importante. (Pregunta 25)

	1	2	3	4	5
Compensaciones	43%	17%	11%	10%	20%
Selección	29%	27%	22%	16%	7%
Capacitación	24%	42%	18%	13%	4%
Evaluación de performance	15%	25%	24%	29%	8%
Control de gestión	11%	18%	16%	17%	39%

Fuente: *elaboración propia*

Otra dimensión para precisar las redefiniciones de las funciones fue ahondar la vigencia de la división funcional en todas las empresas de la muestra. Los encuestados manifestaron desacuerdo en torno a la vigencia de la división funcional. El ítem que aludía en la pregunta 28 a permanecer igual es la de menor aceptación con un 39%, mientras que el de generar nuevas funciones dentro del área de recursos humanos es el de mayor aceptación con un 75%.

Vale destacar que el modelo descentralizado (70%) y fusiones (64%) son las siguientes en aceptación. La idea de fusionar áreas también, toda vez que los ítems de "áreas incorporando otras áreas" y "capacitación o compensaciones incorporando otras funciones" no fueron apreciados positivamente. Tampoco manifiestan que desaparezcan las funciones actuales. En relación a la pregunta anterior de la importancia relativa de

cada función, aquí se observa que compensaciones y capacitación son percibidas como importantes pero de manera independiente, sin contemplar fusiones o incorporaciones.

En resumen, esta pregunta permitió observar que la división funcional vigente está en plena reconsideración. También permitió observar que el modelo descentralizado es la opción más viable al momento de pensar una estructura futura. Se comparte a continuación la tabla para ampliar con datos el análisis realizado:

Tabla 39: Ajustes en la división funcional del área de recursos humanos, con base en los cambios tecnológicos de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 28)

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Permanecer igual.	12%	27%	17%	33%	12%
Hay funciones que deberían desaparecer.	16%	28%	17%	25%	15%
Hay funciones que deberían fusionarse sin perder el nivel jerárquico.	13%	51%	20%	15%	1%
Hay funciones que podrían incorporar otras funciones, perdiendo una de ellas el nivel jerárquico.	9%	43%	26%	20%	3%
La función o área de Compensaciones podría incluir a todas las otras.	12%	31%	25%	23%	10%
La función o el área de Capacitación podría incluir a todas las otras.	11%	31%	23%	27%	9%
Hay que crear nuevas funciones.	44%	31%	17%	5%	4%
Hay que consolidar el modelo descentralizado de funciones de RRHH hacia las áreas de negocio.	24%	46%	15%	13%	3%

Fuente: *elaboración propia*

Anteriormente se observó que para los encuestados los cambios en la naturaleza del trabajo (preguntas 15, 23 y 26) impactaban en el perfil del líder del área de recursos humanos. Aquí se pudo ver que los mismos cambios llegan a incidir en el desarrollo de las funciones de recursos humanos por igual. El 95% de los encuestados señaló esta relación directa.

Por eso la pregunta 27 también muestra una tendencia por demás positiva (93%) al señalar que los cambios en el perfil del líder del área de recursos humanos impactan en el desarrollo de las funciones de recursos humanos. Dicho esto, la tríada señalada en el análisis de la pregunta 15 acerca de la relación directa entre los cambios en la naturaleza del trabajo y la evolución del perfil del responsable de recursos humanos, aquí incorpora un nuevo eslabón:

NUEVAS TECNOLOGIAS – CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO – CAMBIOS EN EL PERFIL DEL LIDER – CAMBIOS EN LAS FUNCIONES

Tabla 40: Los cambios en la naturaleza del trabajo, generan cambios en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos. (Pregunta 26)

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo
77%	18%	5%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 41: Los cambios en el perfil del responsable de recursos humanos influyen en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos. (Pregunta 27)

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo
70%	23%	7%

Fuente: *elaboración propia*

El último bloque de preguntas indagó el impacto de las nuevas tecnologías en las funciones del área de recursos humanos. Cada uno de los ítems puestos en consideración de los encuestados corresponde a una de las seis nuevas tecnologías bajo análisis. A continuación, una tabla de doble entrada sintetiza el orden de importancia (1 más importante, 6 menos importante) de cada una de las tecnologías en relación a las funciones del área de recursos humanos. El criterio para ponderar fue el porcentaje de importancia que cada uno de los encuestados asignó en el bloque de preguntas 29-33.

Tabla 42: importancia relativa asignada a cada tecnología en cada función (preguntas 29 a 33).

Q	Tecnologías de 4º Revolución	Compensaciones	Selección	Capacitación	Performance	Control
1	Internet de las Cosas	2	5	5	4	1
2	Algoritmos	1	3	1	2	3
3	Inteligencia Artificial	3	4	3	5	5
4	Cloud Computing	4	2	4	3	4
5	Big Data	5	1	2	1	2
6	Impresiones 3D y Robótica	6	6	6	6	6

Fuente: *elaboración propia*

La primera cuestión a observar es que las seis tecnologías impactan en las funciones de recursos humanos. Algunas más que otras, pero salvo los ítems referidos a procesos 100% automatizados (llevados adelante por máquinas sustitutivas del trabajo humano), todos presentan incidencias. Los líderes de recursos humanos no visualizan escenarios de completa sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías, sólo escenarios de complementariedad entre nuevas tecnologías y trabajadores.

En segundo lugar, observar que cada función prioriza al máximo nivel una tecnología distinta. La máxima prioridad asignando el número 1 y las secundarias asignaciones de 2 a 6 a las distintas tecnologías dejan ver que el impacto de las nuevas

tecnologías en cada una de las funciones del área de recursos humanos es diferente según la importancia otorgada a cada tecnología y sus aplicaciones.

A modo de síntesis, cada función de recursos humanos asigna a distintas tecnologías la máxima importancia: compensaciones y capacitación se asocian con los algoritmos, mientras que la función de selección y la función de performance se relacionan con big data; por último control de gestión asigna la mayor importancia a internet de las cosas. Las tablas a continuación son el respaldo del análisis realizado y amplían lo dicho:

Tabla 43: Aportes de aplicaciones tecnológicas a la función de compensaciones, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 29)

	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	No es importante
Dispositivos con relación de performance, tiempos y movimientos con el sueldo y premios.	21%	40%	19%	18%	3%
Esquemas de incentivos con pagos variables por proyección de performance.	24%	43%	22%	10%	2%
Inteligencia artificial para determinar productividad.	17%	35%	24%	20%	5%
Bases históricas con análisis multivariado.	11%	39%	24%	23%	4%
Base de datos unificada.	20%	37%	23%	19%	2%
Procesos 100% automáticos.	7%	13%	15%	18%	48%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 44: Aportes de aplicaciones tecnológicas a la función de selección, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 30)

	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	No es importante
Habilidades de movimiento y complemento con máquinas.	13%	49%	20%	17%	2%
Técnicas proyectivas.	11%	43%	29%	13%	5%
Proyecciones de competencias.	19%	41%	24%	17%	0%
Bases de datos con datos históricos y vínculo a redes sociales.	19%	44%	19%	17%	2%
Patrones de retención y rotación.	23%	43%	15%	20%	0%
Procesos 100% automáticos.	11%	9%	13%	21%	47%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 45: Aportes de aplicaciones tecnológicas a la función de capacitación, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 31)

	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	No es importante
Interacción entre dispositivos y performance.	17%	46%	28%	9%	1%
Planificación de competencias.	24%	48%	19%	10%	0%
Complemento para tecnológico para desarrollar potencial.	31%	43%	15%	10%	2%
Descentralización.	18%	44%	18%	20%	1%
Base de datos unificada para determinar competencias.	25%	36%	19%	21%	0%
Procesos 100% automáticos.	10%	9%	17%	17%	48%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 46: Aportes de aplicaciones tecnológicas a la función de evaluación de performance, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 32)

	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	No es importante
Temperaturas, movimientos y energías del trabajador.	5%	32%	39%	18%	7%
Momentos de productividad y tareas.	15%	50%	23%	12%	0%
Inteligencia artificial a la evaluación de performance.	12%	30%	29%	13%	17%
Bases históricas de performance.	12%	40%	23%	25%	1%
Base de datos unificada con performance.	18%	50%	17%	13%	2%
Procesos 100% automáticos.	4%	12%	13%	25%	47%

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 47: Aportes de aplicaciones tecnológicas a la función de control de gestión, en el marco de la cuarta revolución industrial. (Pregunta 33)

	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	No es importante
Sensores que identifiquen desvíos.	15%	48%	32%	6%	0%
Sistemas de trabajo autorregulables.	14%	40%	30%	17%	0%
Proyectos de ciberseguridad.	19%	35%	17%	13%	17%
Sistemas online en distintas locaciones.	28%	34%	19%	16%	4%
Sistemas biométricos de control de acceso y registro.	25%	47%	21%	7%	1%
Procesos 100% automáticos.	7%	12%	11%	20%	50%

Fuente: *elaboración propia*

3. Análisis de hipótesis I: condicionantes del perfil del administrador

Los cambios generados por las nuevas tecnologías, modifican la naturaleza del trabajo y en consecuencia el perfil del administrador de recursos humanos.

La presente hipótesis fue analizada con las respuestas relevadas de las preguntas 13, 15, 23 y 27. En primera instancia, se utilizaron dos pruebas estadísticas denominadas “chi cuadrado” y “chi crítico” para analizar los datos relacionados a la primera hipótesis. Son medidas estadísticas utilizadas para establecer si variables cualitativas están relacionadas, y más aún, si variables cualitativas presentan interdependencias. En suma a esto, se exigió a ambas pruebas estadísticas un nivel de significancia de 0,05 lo que permitió contar al final del análisis general con niveles de confiabilidad del 95%.

El objetivo al aplicar estas pruebas estadísticas fue identificar si existen variables interdependientes o condicionantes a los tres conceptos de la hipótesis:

- Los cambios generados por las nuevas tecnologías.
- Modificaciones en la naturaleza del trabajo.
- El perfil del administrador de recursos humanos.

Los primeros datos analizados estadísticamente fueron tomados de la pregunta 15. Allí se analizó si el género, la edad y el tamaño de las empresas donde se desempeñan los encuestados podrían ser condicionantes o interdependientes en relación a la hipótesis. En el primer análisis sobre el género, se detallan los cálculos realizados para las dos pruebas estadísticas. En los subsiguientes, sólo se comparten tablas y resultados.

Tabla 48: Tabla de contingencia respecto del análisis de género (Pregunta 15)

Género	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
Femenino	33	2	11	46
Masculino	35	5	14	54
Otro	0	0	1	1
Total	68	7	26	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 49: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto del análisis de género (Pregunta 15)

Género	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
Femenino	(68*46)/101=30,97	(7*46)/101=3,19	(26*46)/101=11,84	46
Masculino	(68*54)/101=36,36	(7*54)/101=3,95	(26*54)/101=13,9	54
Otro	(68*1)/101=0,67	(7*1)/101=0,07	(26*1)/101=0,26	1
Total	68	7	26	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 50: Tabla de cálculo del Chi Cuadrado respecto del análisis de género (Pregunta 15)

$$\chi^2_{calculado} = \frac{(33-30{,}97)^2}{30{,}97} + \frac{(35-36{,}3)^2}{36{,}3} + \frac{(0-0{,}07)^2}{0{,}07} + \frac{(2-3{,}19)^2}{3{,}19} + \frac{(5-3{,}95)^2}{3{,}95} + \frac{(0-0{,}07)^2}{0{,}07} + \frac{(11-11{,}84)^2}{11{,}84} + \frac{(14-19{,}9)^2}{19{,}9} + \frac{(1-0{,}26)^2}{0{,}26}$$

$$\chi^2_{calculado} = 3{,}9940$$

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 51: Tabla de cálculo del Chi Crítico respecto del análisis de género (Pregunta 15)

Para un nivel de significancia de 0,05 y grados de libertad= (Nº de filas-1) x (Nº de columnas-1). Grados de libertad= 2x2=4.

	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,5	0,2	0,1	0,05	0,025	0,02	0,01	0,005	0,002	0,001
1	0,0000397	0,000157	0,000982	0,00393	0,0158	0,455	1,642	2,706	3,841	5,024	5,412	6,635	7,879	9,550	10,828
2	0,0100	0,020	0,051	0,103	0,211	1,386	3,219	4,605	5,991	7,378	7,824	9,210	10,597	12,429	13,816
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	2,366	4,642	6,251	7,815	9,348	9,837	11,345	12,838	14,796	16,266
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	3,357	5,989	7,779	9,488	11,143	11,668	13,277	14,860	16,924	18,467
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	4,351	7,289	9,236	11,070	12,833	13,388	15,086	16,750	18,907	20,515
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	5,348	8,558	10,645	12,592	14,449	15,033	16,812	18,548	20,791	22,458
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	6,346	9,803	12,017	14,067	16,013	16,622	18,475	20,278	22,601	24,322
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	7,344	11,030	13,362	15,507	17,535	18,168	20,090	21,955	24,352	26,124
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	8,343	12,242	14,684	16,919	19,023	19,679	21,666	23,589	26,056	27,877
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	9,342	13,442	15,987	18,307	20,483	21,161	23,209	25,188	27,722	29,588
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	10,341	14,631	17,275	19,675	21,920	22,618	24,725	26,757	29,354	31,264
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	11,340	15,812	18,549	21,026	23,337	24,054	26,217	28,300	30,957	32,909
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	12,340	16,985	19,812	22,362	24,736	25,472	27,688	29,819	32,535	34,528
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	13,339	18,151	21,064	23,685	26,119	26,873	29,141	31,319	34,091	36,123
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	14,339	19,311	22,307	24,996	27,488	28,259	30,578	32,801	35,628	37,697
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	15,338	20,465	23,542	26,296	28,845	29,633	32,000	34,267	37,146	39,252
17	5,697	6,408	7,564	8,672	10,085	16,338	21,615	24,769	27,587	30,191	30,995	33,409	35,718	38,648	40,790
18	6,265	7,015	8,231	9,390	10,865	17,338	22,760	25,989	28,869	31,526	32,346	34,805	37,156	40,136	42,312
19	6,844	7,633	8,907	10,117	11,651	18,338	23,900	27,204	30,144	32,852	33,687	36,191	38,582	41,610	43,820
20	7,434	8,260	9,591	10,851	12,443	19,337	25,038	28,412	31,410	34,170	35,020	37,566	39,997	43,072	45,315
21	8,034	8,897	10,283	11,591	13,240	20,337	26,171	29,615	32,671	35,479	36,343	38,932	41,401	44,522	46,797

$$\chi^2_{critico} = 9{,}488$$

Ho (hipótesis nula)= los parámetros son independientes

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{critico}}$$

H1 (hipótesis alternativa)= los parámetros no son independientes

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{critico}}$$

Comparativa de los análisis de género:

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 3{,}9940 < \chi^2_{\text{critico}} = 9{,}488$$

Fuente: *elaboración propia*

Al analizar cuestiones de género, los resultados permiten establecer con un nivel de confiabilidad del 95% que no hay dependencia alguna de género al momento de pensar la hipótesis. A continuación, la aplicación de las mismas medidas estadísticas abordando franjas etarias.

Tabla 52: Tabla de contingencia respecto del análisis de edades (Pregunta 15)

Edades	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
20-35	5	0	2	7
35-40	9	1	1	11
40-45	17	2	0	19
45-50	12	1	5	18
50-55	8	2	6	16
55-60	7	1	5	13
60-65	4	0	2	6
MAS DE 65	6	0	5	11
TOTAL	68	7	26	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 53: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto del análisis de edades (Pregunta 15)

Edades	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
20-35	4,71	0,49	1,80	7
35-40	7,41	0,76	2,83	11
40-45	12,79	1,32	4,89	19
45-50	12,12	1,25	4,63	18
50-55	10,77	1,11	4,12	16
55-60	8,75	0,90	3,35	13
60-65	4,04	0,42	1,54	6
MAS DE 65	7,41	0,76	2,83	11
TOTAL	68	7	26	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 54: Tabla de cálculos de medidas estadísticas respecto del análisis de edades (Pregunta 15)

Chi Cuadrado	15,54
Grados de libertad	14
Nivel de significancia	0,05
Chi Cuadrado Crítico	23,68

Fuente: *elaboración propia*

Al analizar edades, los resultados permiten establecer con un nivel de confiabilidad del 95% que no hay dependencia alguna de franjas etarias al momento de pensar la hipótesis. A continuación, la aplicación de las mismas medidas estadísticas abordando la cantidad empleados de la empresa donde ejercen la administración del área de recursos humanos.

Tabla 55: Tabla de contingencia respecto del análisis de cantidad de empleados (Pregunta 15)

Cantidad de empleados	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
0-50	12	3	3	18
50-100	12	0	6	18
100-200	14	1	8	23
200-500	30	3	9	42
TOTAL	68	7	26	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 56: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto del análisis de cantidad de empleados (Pregunta 15)

Cantidad de empleados	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
0-50	12,12	1,25	4,63	18
50-100	12,12	1,25	4,63	18
100-200	15,49	1,59	5,92	23
200-500	28,28	2,91	10,81	42
TOTAL	68	7	26	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 57: Tabla de cálculos de medidas estadísticas respecto del análisis de cantidad de empleados (Pregunta 15)

Chi Cuadrado	6,20
Grados de libertad	6
Nivel de significancia	0,05
Chi Cuadrado Crítico	12,59

Fuente: *elaboración propia*

Al analizar cantidad de empleados, los resultados permiten establecer con un nivel de confiabilidad del 95% que no hay dependencia alguna de dimensiones de nómina al momento de pensar la hipótesis.

La pregunta 13 también fue motivo de análisis bajo las medidas estadísticas establecidas. Aquí se tomaron en cuenta el máximo nivel educativo y el cargo que desempeñan los encuestados al momento de responder los ítems sobre los cambios en las maneras de trabajar y las expectativas que traen las nuevas generaciones respecto del trabajo.

Tabla 58: Tabla de contingencia respecto del análisis de máximo nivel educativo en relación a los cambios en las maneras de trabajar (Pregunta 13)

Máximo nivel educativo	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Total
Universitario incompleto	8	11	1	0	20
Universitario completo	15	26	1	0	42
Maestría incompleta	8	8	0	0	16
Maestría completa	10	8	1	1	20
Doctorado incompleto	1	1	0	0	2
Doctorado completo	0	1	0	0	1
Total	42	55	3	1	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 59: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto de máximo nivel educativo en relación a los cambios en las maneras de trabajar (Pregunta 13)

Máximo nivel educativo	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Total
Universitario incompleto	8,32	10,89	0,59	0,20	20
Universitario completo	17,47	22,87	1,25	0,42	42
Maestría incompleta	6,65	8,71	0,48	0,16	16
Maestría completa	8,32	10,89	0,59	0,20	20
Doctorado incompleto	0,83	1,09	0,06	0,02	2
Doctorado completo	0,42	0,54	0,03	0,01	1
Total	42	55	3	1	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 60: Tabla de cálculos de medidas estadísticas respecto de máximo nivel educativo en relación a los cambios en las maneras de trabajar (Pregunta 13)

Chi Cuadrado	8,28
Grados de libertad	15
Nivel de significancia	0,05
Chi Cuadrado Crítico	24,99

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 61: Tabla de contingencia respecto del análisis del cargo que desempeña en relación a las expectativas que traen las nuevas generaciones respecto del trabajo (Pregunta 13)

Cargo que desempeña	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Total
Coordinador de RRHH	9	11	1	1	22
Director de RRHH	1	1	0	0	2
Gerente de RRHH	20	26	0	0	46
Jefe de RRHH	15	16	0	0	31
Total	45	54	1	1	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 62: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto del cargo que desempeña en relación a las expectativas que traen las nuevas generaciones respecto del trabajo (Pregunta 13)

Cargo que desempeña	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Total
Coordinador de RRHH	9,80	11,76	0,22	0,22	22
Director de RRHH	0,89	1,07	0,02	0,02	2
Gerente de RRHH	20,50	24,59	0,46	0,46	46
Jefe de RRHH	13,81	16,57	0,31	0,31	31
Total	45	54	1	1	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 63: Tabla de cálculos de medidas estadísticas respecto del cargo que desempeña en relación a las expectativas que traen las nuevas generaciones respecto del trabajo (Pregunta 13)

Chi Cuadrado	7,53
Grados de libertad	9
Nivel de significancia	0,05
Chi Cuadrado Crítico	16,99

Fuente: *elaboración propia*

La aplicación de las medidas estadísticas sobre ítems de la pregunta 13 continúa la línea de independencia de variables observada en los análisis de la pregunta 15. Así como ni el género, ni las edades ni la cantidad de empleados condicionan o generan interdependencias en relación a la hipótesis, tampoco las generan los máximos niveles educativos ni los cargos desempeñados.

Por último, la pregunta 23 con la siguiente afirmación “las nuevas tecnologías influyen en la naturaleza del trabajo, por ende las nuevas tecnologías influyen en el perfil del responsable del área de recursos humanos” también fue objeto de aplicación de las medidas estadísticas. Aquí se analizó el posible condicionamiento o interdependencia de las franjas etarias de los encuestados y la cantidad de empleados de las empresas donde se desempeñan en relación a la pregunta realizada.

Tabla 64: Tabla de contingencia respecto del análisis de edades (Pregunta 23)

Edades	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
20-35	6	0	1	7
35-40	8	1	2	11
40-45	14	2	3	19
45-50	13	1	4	18
50-55	11	1	4	16
55-60	10	3	0	13
60-65	4	1	1	6
Más de 65	6	1	4	11
Total	72	10	19	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 65: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto del análisis de edades (Pregunta 23)

Edades	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
20-35	4,99	0,69	1,32	7,00
35-40	7,84	1,09	2,07	11,00
40-45	13,54	1,88	3,57	19,00
45-50	12,83	1,78	3,39	18,00
50-55	11,41	1,58	3,01	16,00
55-60	9,27	1,29	2,45	13,00
60-65	4,28	0,59	1,13	6,00
Más de 65	7,84	1,09	2,07	11,00
Total	72,00	10,00	19,00	101,00

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 66: Tabla de cálculos de medidas estadísticas respecto del análisis de edades (Pregunta 23)

Chi Cuadrado	9,45
Grados de libertad	14
Nivel de significancia	0,05
Chi Cuadrado Crítico	23,68

Tabla 67: Tabla de contingencia respecto de la cantidad de empleados (Pregunta 23)

Cantidad de empleados	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
0-50	10	0	8	18
50-100	11	3	4	18
100-200	18	3	2	23
200-500	33	1	8	42
Total	72	7	22	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 68: Tabla de valores o frecuencias esperadas respecto de la cantidad de empleados (Pregunta 23)

Cantidad de empleados	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
0-50	12,83	1,25	3,92	18
50-100	12,83	1,25	3,92	18
100-200	16,40	1,59	5,01	23
200-500	29,94	2,91	9,15	42
Total	72	7	22	101

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 69: Tabla de cálculos de medidas estadísticas respecto de la cantidad de empleados (Pregunta 23)

Chi Cuadrado	13,76
Grados de libertad	6
Nivel de significancia	0,05
Chi Cuadrado Crítico	12,59

Fuente: *elaboración propia*

Las pruebas estadísticas denominadas “chi cuadrado” y “chi crítico” sirvieron para determinar que no hay condicionantes ni interdependencias de ninguna variable en relación a la hipótesis planteada. Por lo contrario, todo intento por vincular variables expuso como resultado la independencia de las mismas, con un nivel de confiabilidad del 95%.

A continuación y en pos de ampliar aún más los análisis sobre las variables vinculadas a la hipótesis, se aplicaron las seis medidas estadísticas mencionadas en el capítulo de metodología de la fase cuantitativa.

Los datos analizados permiten identificar una clara tendencia positiva en relación a la hipótesis planteada. Dos cuestiones permiten sostener esto: por un lado, el promedio y la mediana de las respuestas son por demás positivas; y en segundo lugar, los niveles de aceptación sobre el impacto de las nuevas tecnologías tanto sobre el perfil del líder de recursos humanos como sobre la naturaleza del trabajo también resultan contundentes. A continuación, una serie de tablas y gráficos que respaldan lo dicho:

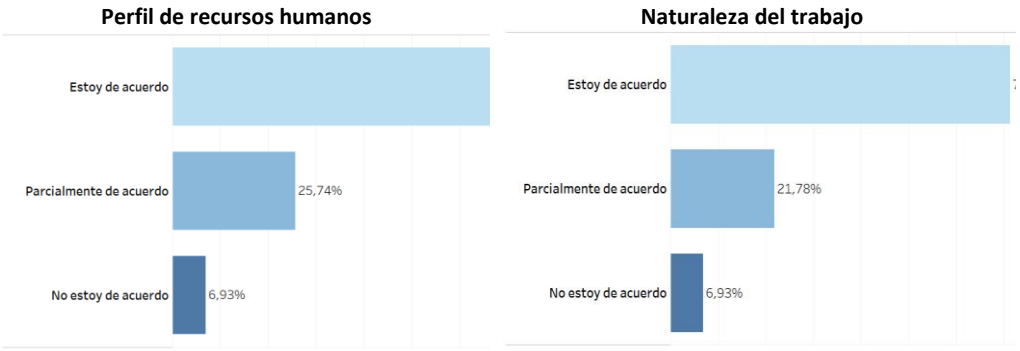
Tabla 70: estadística descriptiva respecto del impacto de los cambios generados por las nuevas tecnologías sobre la naturaleza del trabajo y el perfil de recursos humanos (preguntas 15 y 23).

Medida	15. Existe una relación directa entre los cambios en la naturaleza del trabajo y la evolución del perfil del responsable de RRHH	23. Las nuevas tecnologías influyen en la naturaleza del trabajo, por ende las nuevas tecnologías influyen en el perfil del responsable de RRHH
Promedio	2,60	2,64
Mediana	3,00	3,00
Desvío estándar	0,62	0,61
Moda	3,00	3,00
Asimetría	-1,34	-0,80
Curtosis	0,83	-0,40

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Respecto a la simetría, el análisis de los datos indica que los valores de ambas variables presentan asimetría hacia la izquierda. En cuanto al análisis de curtosis, los datos indican que en el caso de la pregunta 15, hay una mayor concentración de los datos en torno a la media, mientras que en relación a la pregunta 23, esta concentración sería menor.

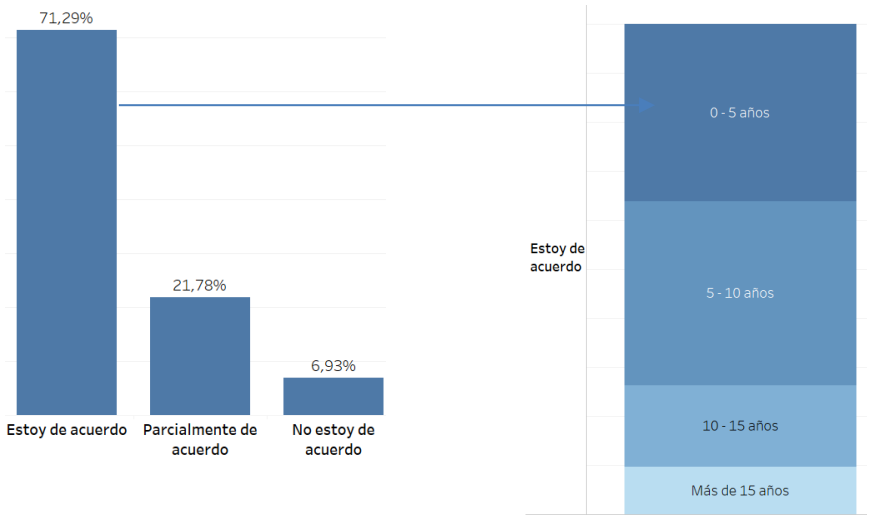
Tabla 71: representación gráfica del impacto de los cambios generados por las nuevas tecnologías sobre la naturaleza del trabajo y el perfil de recursos humanos (preguntas 15 y 23).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

El análisis de las respuestas que indicaron estar de acuerdo con que los cambios en la naturaleza del trabajo generan cambios en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos, muestra que en mayor medida los perfiles con menor cantidad de años de experiencia tienden a estar de acuerdo con esta afirmación, como se muestra en el siguiente gráfico. Del total de respuestas que se encuentran de acuerdo con la afirmación, el 73,61% pertenece a respuestas de encuestados con menos de 10 años de experiencia.

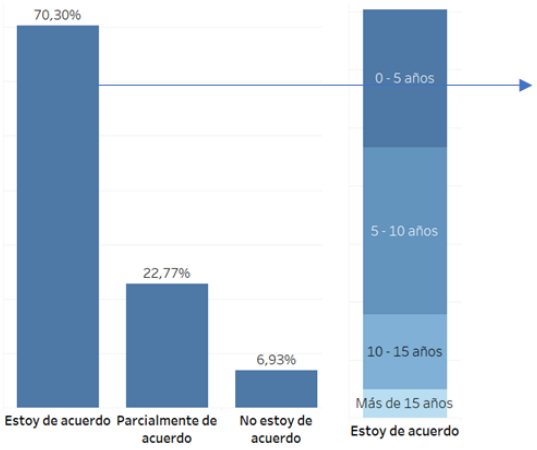
Gráfico 2: los cambios en la naturaleza del trabajo, generan cambios en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos (preguntas 15 y 23).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

Asimismo, se observa una tendencia similar en cuanto a la influencia que los cambios que el perfil del responsable de recursos humanos puede tener sobre el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos.

Gráfico 3: los cambios en el perfil del responsable de recursos humanos influyen en el desarrollo de las funciones del área de recursos humanos (pregunta 27)



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas*

A modo de cierre, los análisis estadísticos realizados revelan que existe una relación entre las premisas de la hipótesis. En otras palabras, las nuevas tecnologías modifican la naturaleza del trabajo y en consecuencia el perfil del administrador de recursos humanos.

Las seis medidas estadísticas de los párrafos precedentes así lo evidencian. También las pruebas estadísticas “chi cuadrado” y “chi crítico”, utilizadas para identificar dependencias entre variables cualitativas, demostraron que no hay interdependencias entre variables ni condicionantes de ningún tipo. Por ende permiten sostener que la hipótesis es una regla general, no depende de factores externos ni de condicionantes.

4. Análisis de hipótesis II: conocimientos de nuevas tecnologías

En el marco de la Cuarta Revolución Industrial, los administradores de recursos humanos deberían priorizar la adquisición de conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías.

La presente hipótesis fue analizada con las respuestas relevadas de las preguntas 16, 17, 18, 19, 21, 22, 29, 30, 31, 32 y 33. En primer término se analizó la pregunta 16, en la cual se indagaron los temas que el administrador de recursos humanos cree serán estratégicos de cara al futuro. Se observa en esta pregunta que los encuestados priorizaron estratégicos de cara al futuro la implementación de nuevas modalidades de contratación, la productividad del trabajo en términos de la relación complementaria o sustitutiva entre trabajadores y nuevas tecnologías, y el tipo de actividad y tareas realizadas durante la jornada de trabajo. La carga horaria del personal administrativo parecería implicar una de las actividades menos estratégicas de cara al futuro.

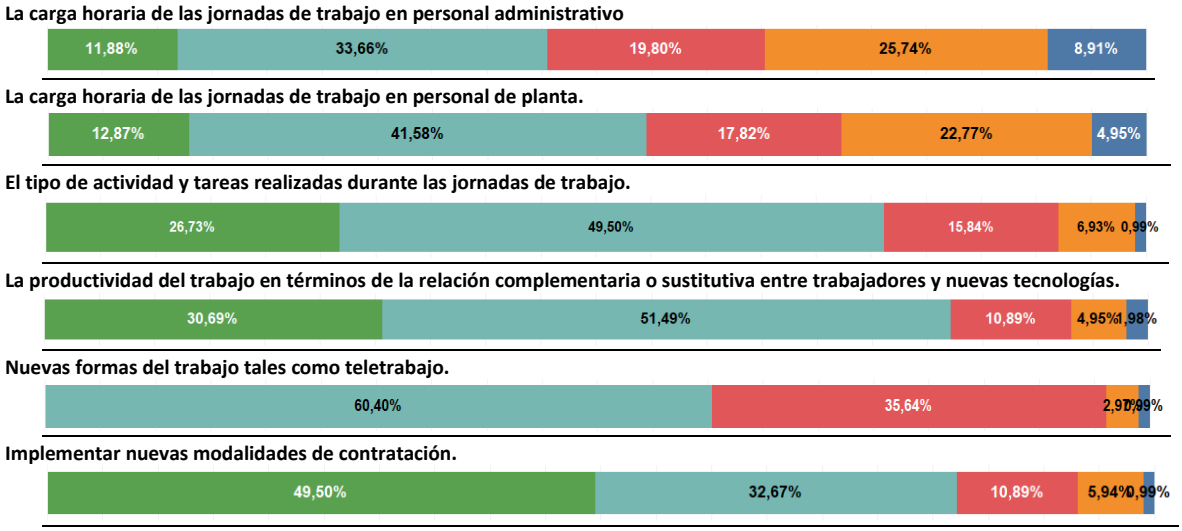
De manera intencional, se agregó en la pregunta 16 el ítem “otras opciones que considere importantes” para saber si alguien indicaba conocimientos técnicos o ideas relacionadas a conocimientos tecnológicos. El resultado fue nulo, ninguno de los encuestados señaló tal cuestión. Debajo de la tabla, la representación gráfica de los mismos datos.

Tabla 72: estadística descriptiva de los aspectos del trabajo que el responsable de recursos humanos deberá considerar estratégicos de cara al futuro (pregunta 16).

Medida	16. El tipo de actividad y tareas realizadas durante las jornadas de trabajo.	16. Implementar nuevas modalidades de contratación.	16. La carga horaria de las jornadas de trabajo en personal administrativo.	16. La carga horaria de las jornadas de trabajo en personal de planta.	16. La productividad del trabajo en términos de la relación complementaria o sustitutiva entre trabajadores y nuevas tecnología	16. Nuevas formas del trabajo tales como teletrabajo.
Promedio	3,9	4,2	3,1	3,3	4,0	4,6
Mediana	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0
Desvío estándar	0,9	0,9	1,2	1,1	0,9	0,6
Moda	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0

Nota: Totalmente de acuerdo = 5, Bastante de acuerdo = 4, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, Más bien en desacuerdo = 2 y Totalmente en desacuerdo = 1

Gráfico 4: representación gráfica de los aspectos del trabajo que el responsable de recursos humanos deberá considerar estratégicos de cara al futuro (pregunta 16).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Como se anticipó, ante la ausencia de manifestaciones respecto de conocimientos tecnológicos, las preguntas 18, 21 y 22 abordaron las prioridades en términos de competencias: conocimientos (pregunta 18), habilidades (pregunta 21) y actitudes (pregunta 22). La siguiente tabla ilustra los resultados generales sobre conocimientos.

Tabla 73: principales conocimientos a considerar para la formación futura de responsables del área de recursos humanos (pregunta 18)

Medida	18. Conocer cómo gestionar de indicadores económicos del trabajo tales como producto bruto interno, tasa de desocupación, nivel	18. Conocer las nuevas tecnologías y sus aplicaciones a RRHH como por ejemplo el screening automático de currículums con inteli	18. Conocimiento sobre nuevas tendencias de gestión tales como metodologías ágiles (Scrum, Kanban, XP, Lean) o design thinking.	18. Conocimientos específicos de otras áreas tales como planificación financiera u organización de la producción.	18. Entender las dinámicas de cada industria o negocio en particular, con énfasis en conocer el funcionamiento de las cadenas d	18. Tener inteligencia emocional. Saber autorregularse, conocerse a uno mismo, ser empático y sociable.
Promedio	3,8	4,1	4,2	3,9	4,1	4,4
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
Desvío estándar	1,2	0,9	0,9	1,0	0,7	0,8
Moda	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Aquí las observaciones resultan contundentes al igual que en la pregunta 16. El ítem sobre el conocimiento de nuevas tecnologías no es una prioridad para los administradores de recursos humanos, toda vez que la hipótesis II plantea la necesidad de priorizar tal cuestión en el marco de la cuarta revolución industrial.

Adicionalmente, se sugiere que al adquirir nuevos conocimientos sobre tecnologías cada función demandará conocimientos técnicos específicos según lo observado en las preguntas 29 a 33. A continuación una primera tabla con el resumen de cada tecnología asignada a cada función y luego una serie de tablas con el detalle de cada una de las funciones.

Tabla 74: tecnologías más importantes asociadas a cada función de recursos humanos (preguntas 29 a 33)

Función de recursos humanos	Tecnología de Cuarta Revolución Industrial
Compensaciones	Algoritmos
Capacitación	Algoritmos
Selección	Big Data
Evaluación de performance	Big Data
Control de gestión	Internet de las cosas

Fuente: *elaboración propia.*

En el caso de la función de compensaciones, la mayoría de las herramientas analizadas fueron consideradas importantes en términos de aportes a esta función.

Tabla 75: estadística descriptiva de la importancia del aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de compensaciones, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 29).

Medida	29. Incorporando dispositivos que relacionen performance, tiempos y movimientos con el sueldo y los premios dinerarios.	29. Introduciendo esquemas de incentivos destinados a pagos variables en relación a construcción y proyección de performance.	29. Permitiendo la determinación a través de inteligencia artificial de la productividad de cada trabajador y en consecuencia,	29. Generando bases históricas de compensaciones con análisis multivariados y descentralizados.	29. Generando bases históricas de compensaciones con análisis multivariados y descentralizados. 1	29. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo d..
Promedio	3,6	3,8	3,4	3,3	3,5	2,1
Mediana	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0
Desvío estándar	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	1,3
Moda	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

No ocurrió lo mismo para el aporte a la función de selección, capacitación y evaluación de performance, donde los encuestados consideraron que algunas de estas herramientas no tendrían un impacto significativo en esta función.

Tabla 76: estadística descriptiva de la importancia del aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de selección, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 30).

Medida	30. A partir de la evaluación de performance de quienes trabajan, incorporar al perfil del candidato a seleccionar nuevas compe	30. Aplicando técnicas proyectivas para identificar candidatos en procesos de reclutamiento.	30. Analizando proyecciones de competencias a desarrollar en un perfil seleccionado.	30. Administrando de bases de datos descentralizadas con registros de candidatos históricos, vinculadas a redes sociales.	30. Identificando patrones de retención y rotación a partir del análisis de múltiples variables.	30. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo d..
Promedio	3,5	3,4	3,6	3,6	3,7	2,2
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0
Desvío estándar	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4
Moda	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

Tabla 77: estadística descriptiva de la importancia del aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de capacitación, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 31).

Medida	31. Análisis de la interacción entre dispositivos y performance de cada trabajador.	31. Complemento de esta tecnología con el trabajo diario de un trabajador para desarrollar el potencial identificado con Big D	31. Descentralización de gestión y personalización de los planes de capacitación.	31. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo d..	31. Planificación de las competencias necesarias para estrategias de nómina.	31. Una base de datos unificada con múltiples variables de análisis para determinar las competencias a desarrollar (nuevo análi
Promedio	3,7	3,9	3,6	2,2	3,9	3,6
Mediana	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0
Desvío estándar	0,9	1,0	1,0	1,4	0,9	1,1
Moda	4,0	4,0	4,0	1,0	4,0	4,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

Tabla 78: estadística descriptiva de la importancia del aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de evaluación de performance, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 32).

Medida	32. Identificación de temperaturas, movimientos y energías de cada trabajador.	32. Identificación de momentos de productividad y su relación con el detalle de tareas realizadas.	32. Aplicando por completo inteligencia artificial en la evaluación de perfomance de cada trabajador.	32. Generación de bases históricas de performance con análisis multivariados y descentralizados.	32. Desarrollar una base de datos unificada con múltiples variables de análisis sobre la performance de todos los trabajadores.	32. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo d..
Promedio	3,1	3,7	3,1	3,4	3,7	2,0
Mediana	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2,0
Desvío estándar	1,0	0,9	1,3	1,0	1,0	1,2
Moda	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

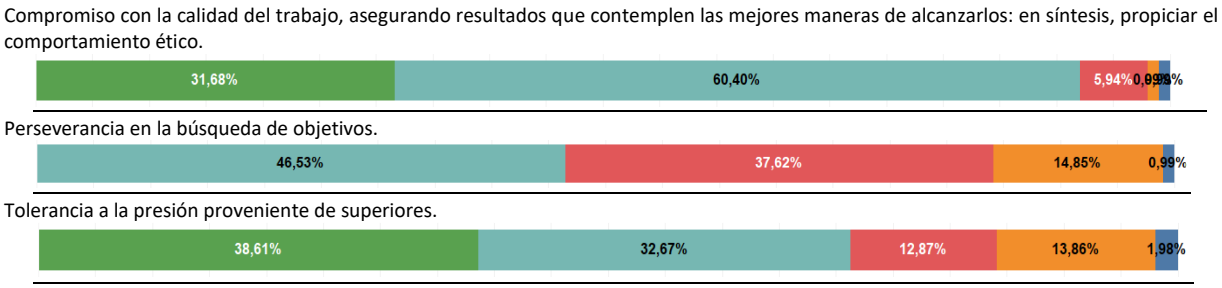
Tabla 79: estadística descriptiva de la importancia del aporte de cada una de las siguientes aplicaciones tecnológicas a la función de control de gestión, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 33).

Medida	33. Implementando sensores que identifiquen desvíos en procedimientos o procesos productivos.	33. Implementando sistemas de trabajo autorregulables en base a estándares de trabajo.	33. Implementando proyectos de ciberseguridad sin presencia de trabajadores asignados a tales tareas.	33. Implementando sistemas de gestión de RRHH interconectados de manera online en distintas locaciones.	33. Implementando sistemas biométricos de control de acceso y registro de trabajadores.	33. Implementando procesos 100% automáticos llevados adelante por sistemas y máquinas robotizadas, reemplazando el trabajo d..
Promedio	3,7	3,5	3,3	3,7	3,9	2,0
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0
Desvío estándar	0,8	0,9	1,4	1,2	0,9	1,3
Moda	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

En términos de actitudes, los encuestados consideran mayoritariamente la tolerancia a la presión proveniente de superiores y el compromiso con la calidad del trabajo. Respecto a la perseverancia en la búsqueda de objetivos, los datos indican una opinión dividida y principalmente orientada a la indiferencia.

Gráfico 5: representación gráfica de las principales actitudes a considerar para la formación futura del responsable del área de recursos humanos, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 22).



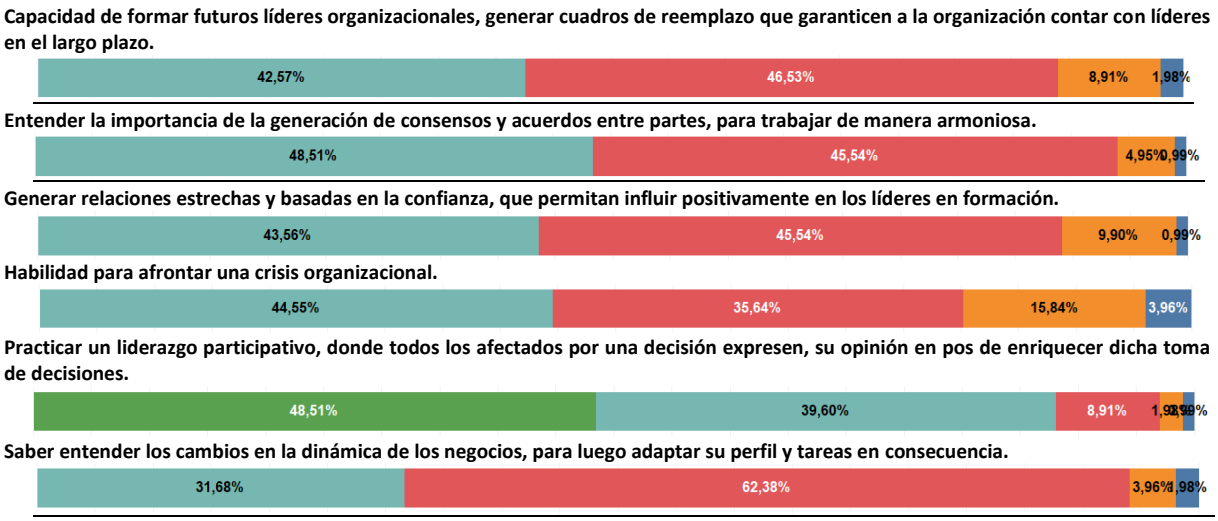
Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Con respecto a las habilidades a adquirir, en términos generales, los encuestados expresaron acuerdo en todas ellas. No obstante, las tendencias fueron mayores en entender la importancia de la generación de consensos, afrontar crisis organizacionales y practicar un liderazgo participativo. En el siguiente gráfico se analizan los detalles de los resultados obtenidos para cada una de las habilidades bajo análisis. A continuación tabla y gráfico con estadísticas de respaldo:

Tabla 80: estadística descriptiva de las principales habilidades a considerar para la formación futura del responsable del área de recursos humanos, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 21).

Medida	21. Capacidad de formar futuros líderes organizacionales, generar cuadros de reemplazo que garanticen a la organización contar	21. Entender la importancia de la generación de consensos y acuerdos entre partes, para trabajar de manera armoniosa.	21. Generar relaciones estrechas y basadas en la confianza, que permitan influir positivamente en los líderes en formación.	21. Habilidad para afrontar una crisis organizacional.	21. Practicar un liderazgo participativo, donde todos los afectados por una decisión expresen, su opinión en pos de enriquecer	21. Saber entender los cambios en la dinámica de los negocios, para luego adaptar su perfil y tareas en consecuencia.
Promedio	4,3	4,4	4,3	4,2	4,3	4,2
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Desvío estándar	0,7	0,6	0,7	0,9	0,8	0,6
Moda	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0

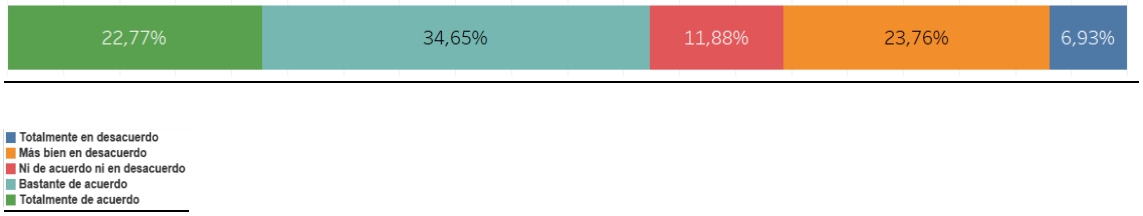
Gráfico 6: representación gráfica de las principales habilidades a considerar para la formación futura del responsable del área de recursos humanos, en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 21).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Luego de haber analizado los aspectos del trabajo que se deberán considerar estratégicos, los conocimientos, las habilidades y las actitudes, a continuación se analizó si se considera que estos aspectos requerirían revisar por completo los contenidos generales de la formación en recursos humanos.

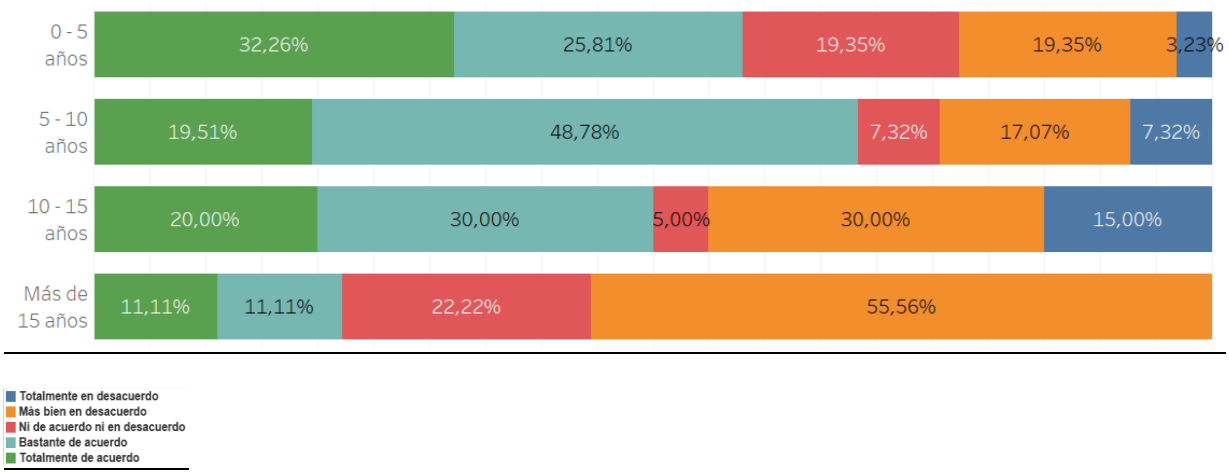
Gráfico 7: representación gráfica de la necesidad de revisar por completo los contenidos generales de la formación de grado en recursos humanos (pregunta 17).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

En el análisis de conjunto, la opinión generalizada es que hay una necesidad de revisar por completo los contenidos generales de la formación de grado en recursos humanos. No obstante, cuando se analiza las tendencias desagregadas por antigüedad en el puesto, se observa que a mayor tiempo en una determinada posición, mayor es la tendencia a estar en desacuerdo con esta afirmación.

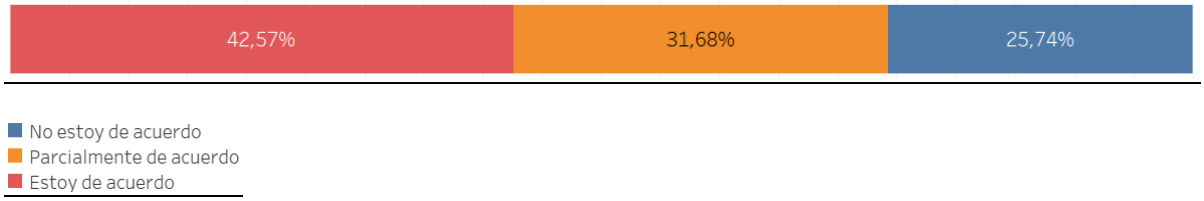
Gráfico 8: representación gráfica de la necesidad de revisar por completo los contenidos generales de la formación de grado en recursos humanos por antigüedad en el puesto (pregunta 17).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

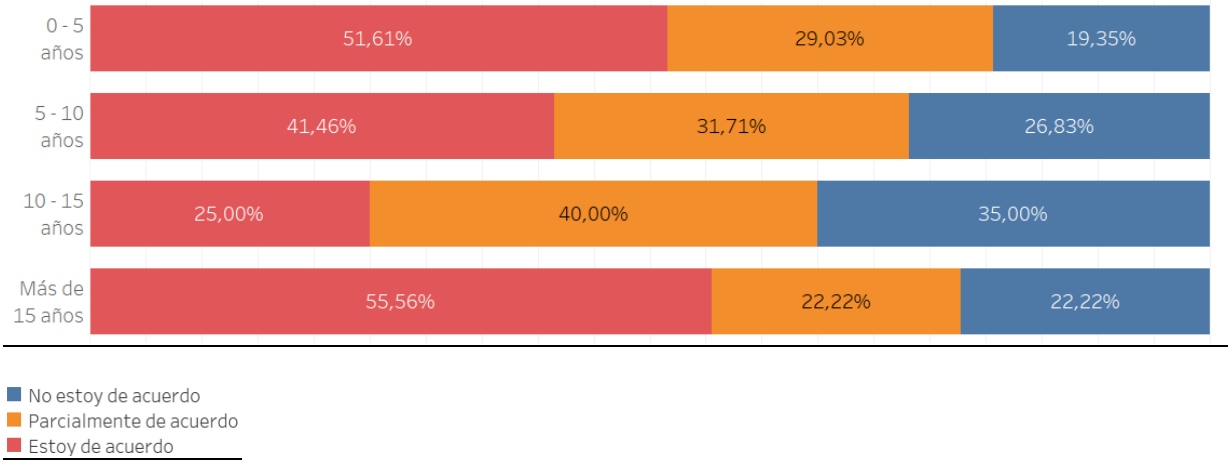
Los resultados del punto anterior llevan a considerar la importancia que los encuestados le asignan a la práctica profesional respecto a la educación formal en el marco de la cuarta revolución industrial. En la tendencia general, la práctica profesional cobraría mayor relevancia que la formación. No obstante, esta tendencia resulta mayor en los perfiles con experiencia en el puesto superior a quince años.

Gráfico 9: representación gráfica de la mayor importancia de la práctica profesional respecto de la educación formal en el marco de la cuarta revolución industrial (pregunta 19).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Gráfico 10: representación gráfica de la mayor importancia de la práctica profesional respecto de la educación formal en el marco de la cuarta revolución industrial, por antigüedad en el puesto (pregunta 19).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

La hipótesis sugería priorizar la adquisición de conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías, y lo analizado previamente deja ver que no hay prioridad sobre dichos conocimientos. En primer lugar, porque la combinación de actitudes y habilidades de mayor aceptación no guardan relación con aplicaciones de nuevas tecnologías: tolerancia a la presión, generación de consensos y gestión de crisis organizacionales. Lo más significativo, pasa por la esfera de las habilidades: allí la alta valoración de todos los ítems lleva a observar que "ser hábil" es una fuente de ventajas competitivas y empleabilidad por lo que la práctica profesional se convierte en algo imprescindible al momento de adquirir competencias en relación a los cambios en la naturaleza del trabajo. Más aún, al momento de ponderar conocimientos la opción de "conocer nuevas tecnologías y sus aplicaciones a recursos humanos" aparece en el cuarto lugar de los promedios detrás de inteligencia emocional, nuevas tendencias de gestión y dinámica de industrias o negocios.

Otras tres cuestiones permiten observar la falta de prioridad sobre la adquisición de conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías. Primero, la consideración de modalidades de contratación y productividad del trabajo como principales temas estratégicos de cara al futuro. Ambos casos, de baja relación con las nuevas tecnologías. Luego, la alta valoración de la práctica profesional por sobre la educación formal dejando ver que la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos formalmente es algo

secundario. Por último, la alta aceptación a reconsiderar por completo la formación de grado en recursos humanos. En una muestra donde sólo el 20% del total son universitarios incompletos, se observó que la reconsideración de conocimientos rige para los estudiantes que luego serán profesionales como los encuestados. Es más, aquellos líderes de recursos humanos con mayor antigüedad en el puesto evidenciaron una tendencia a no estar de acuerdo con tal reconsideración.

5. Análisis de hipótesis III: vigencia del modelo funcional del área

La división funcional del área de recursos humanos pierde vigencia y adquiere preponderancia el modelo descentralizado del área de recursos humanos.

La presente hipótesis fue analizada con las respuestas relevadas de las preguntas 24, 25 y 28. En primer lugar se analizó la división funcional vigente, de manera previa a considerar las funciones específicas. Respecto a los posibles ajustes que podría tener en la división funcional tradicional de recursos humanos, con base en los cambios tecnológicos de la cuarta revolución industrial, los encuestados consideraron que principalmente se requerirá crear nuevas funciones y descentralizar funciones hacia las áreas de negocio. En otras palabras y en respuesta a la hipótesis, la división funcional del área de recursos humanos pierde vigencia.

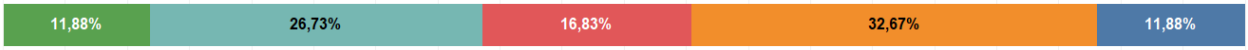
Tabla 81: estadística descriptiva de los posibles ajustes en la tradicional división funcional del área de recursos humanos, con base en los cambios tecnológicos de la cuarta revolución industrial (pregunta 28).

Medida	28. Deben seguir las funciones estructuradas tal cual están ahora (compensaciones, selección, capacitación, etc.	28. Hay funciones que deberían desaparecer.	28. Hay funciones que deberían fusionarse sin perder el nivel jerárquico. Por ejemplo, Selección y Capacitación deberían unirse	28. Hay funciones que podrían incorporar otras funciones, perdiendo una de ellas el nivel jerárquico (Por ejemplo, Compensacio	28. Hay que consolidar el modelo descentralizado de funciones de RRHH hacia las áreas de negocio. Pensar en un referente genera	28. Hay que crear nuevas funciones.	28. La función o el área de Capacitación podría incluir a todas las otras.
Promedio	2,9	3,0	3,6	3,3	3,7	4,0	3,1
Mediana	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0
Desvío estándar	1,2	1,3	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2
Moda	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

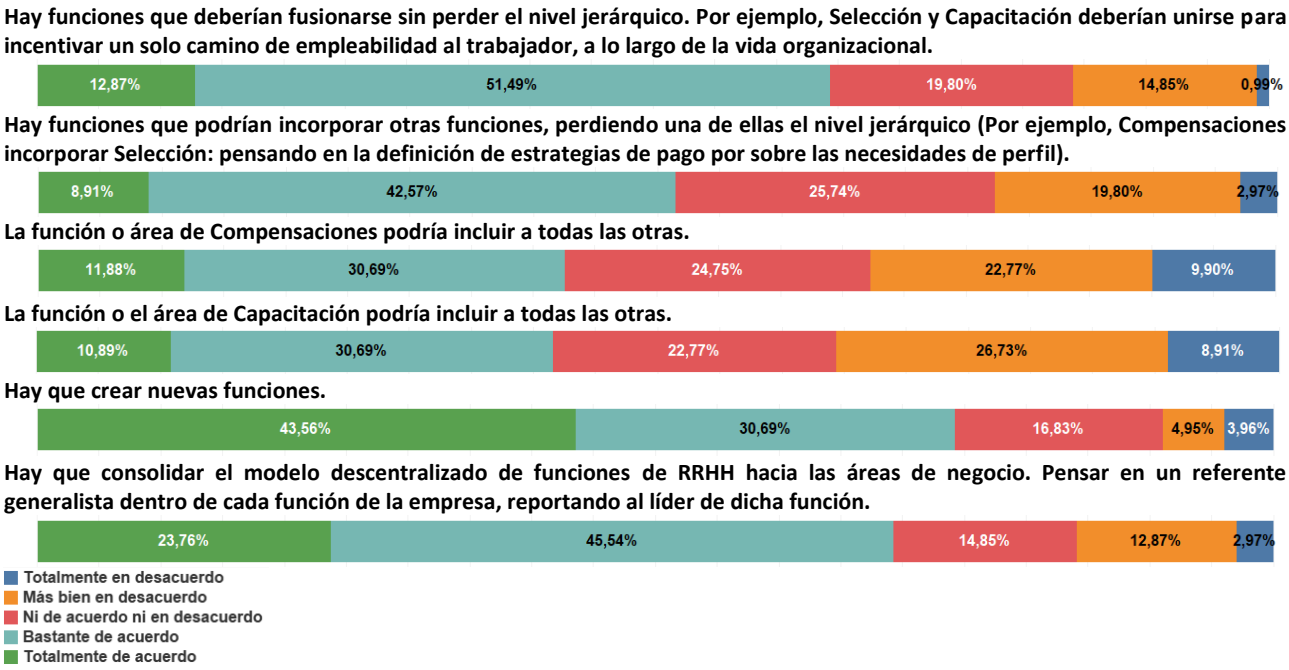
Tabla 82: representación gráfica de posibles ajustes en la tradicional división funcional del área de recursos humanos, con base en los cambios tecnológicos de la cuarta revolución industrial (pregunta 28).

Deben seguir las funciones estructuradas tal cual están ahora (compensaciones, selección, capacitación, etc.



Hay funciones que deberían desaparecer.





Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

En suma, las preguntas 24 y 25 sobre la importancia de las distintas funciones de recursos humanos de manera previa y posterior a la cuarta revolución industrial permiten señalar que no hay grandes cambios tal lo señalado en la tabla previa sobre la importancia relativa de las funciones.

Los ítems analizados no permiten esgrimir que la evolución del perfil del administrador de recursos humanos consolide la función de compensaciones como la principal dentro del área. Tampoco hay evidencia que el área de capacitación pueda convertirse en la principal. En primer lugar, por el alto nivel de aceptación en torno a la necesidad de nuevas funciones. Pareciera que hoy la inquietud no está puesta en determinar la función más importante si no en crear nuevas funciones. Además, vuelve a surgir la idea de descentralizar el área hacia las unidades de negocio lo cual también quita relevancia al debate sobre una función principal en recursos humanos.

A partir de lo planteado en la hipótesis, la pérdida de vigencia de la división funcional del área de recursos humanos es considerable. En primera instancia porque no hay aceptación en torno a una función principal, como tampoco se valida la posibilidad de "áreas que incluyan otras áreas". Luego, el aporte de nuevas aplicaciones tecnológicas a cada función de recursos humanos tampoco evidencia que alguna función pueda esgrimirse como más importante que otras a partir de una clara tendencia de todas las tecnologías hacia esa función.

El aporte fundamental para la hipótesis bajo análisis, es la alta aceptación en torno a tres ítems contrarios a la tradicional división funcional:

- Creación de nuevas funciones (74,25% de aceptación).
- Descentralización de funciones hacia las áreas de negocio (69,3% de aceptación).
- Percepción de los mandos más altos de la organización como un área descentralizada de cara al futuro.

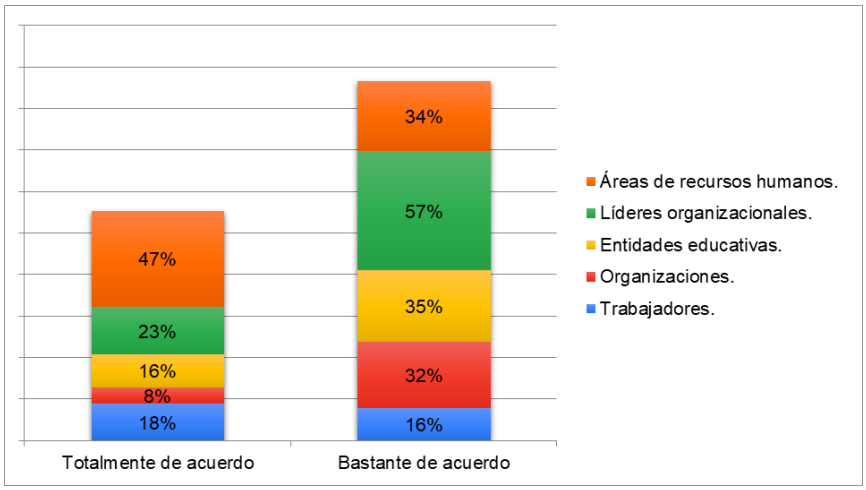
En otras palabras, la división funcional efectivamente pierde vigencia aunque no solamente a favor de la descentralización sino también a manos de la creación de nuevas funciones y a una percepción de los mandos altos sobre su necesidad de adaptación y descentralización.

6. Análisis de hipótesis IV: empleabilidad y responsabilidades

La empleabilidad de los administradores de recursos humanos y de los trabajadores, es responsabilidad de múltiples actores.

La presente hipótesis fue analizada con las respuestas relevadas de las preguntas 9, 10, 11, 12 y 14. A diferencia de la observación sobre otros ítems, aquí no hay uno que indique una aceptación diferencial. Por lo contrario, la distribución de aceptaciones entre los dos ítems positivos ("totalmente de acuerdo" y "bastante de acuerdo") permite observar que hay una distribución homogénea. La responsabilidad sobre la empleabilidad pareciera ser una cuestión colectiva más que de un perfil en particular. En otras palabras, la pregunta 14 da respuesta a la hipótesis IV: la empleabilidad de los administradores de recursos humanos y de los trabajadores, es responsabilidad de múltiples actores. A continuación, el gráfico que respalda lo dicho:

Gráfico 6: distribución de aceptaciones sobre las distintas responsabilidades en la empleabilidad (pregunta 14)



Fuente: elaboración propia.

Si bien la empleabilidad es una responsabilidad de múltiples actores, existen una serie de condicionantes para que el administrador de recursos humanos pueda ejercer dicha responsabilidad o bien liderar procesos de reconversión de competencias dentro de la organización. A continuación, se abordan las preguntas 9, 10, 11 y 12 con el objetivo de identificar dichos condicionantes.

En la pregunta 9, los encuestados se expresaron sobre las barreras organizacionales que consideran obstaculizan o dificultan la evolución del líder de recursos humanos. La mayoría de las opciones provistas fueron consideradas barreras reales, pero principalmente la visión del CEO o dueño de la empresa sobre el aporte de recursos humanos. A los fines del desarrollo de empleabilidad, el administrador de recursos humanos debe contar con el apoyo del CEO o dueño de la empresa para llevar adelante dicha tarea.

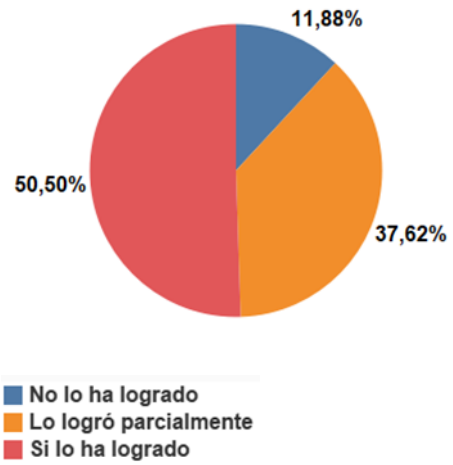
Tabla 83: estadística descriptiva de la percepción de barreras organizacionales que obstaculicen o dificulten la evolución del rol del líder de recursos humanos (pregunta 9)

Medida	9. No existe ninguna barrera, su evolución depende de él mismo.	9. La visión del CEO o Dueño de la empresa sobre el aporte de RRHH al negocio condiciona la evolución del perfil del líder de R	9. La ubicación del Área dentro de la estructura organizacional.	9. La percepción de áreas internas tales como Ventas, Compras, Finanzas sobre el aporte de RRHH a las situacione..	9. El desconocimiento de los líderes de RRHH sobre aplicaciones de nuevas tecnologías o técnicas de otras áreas.	9. La falta de habilidades de los propios líderes que lideran el área de RRHH, tales como adaptabilidad a los ca..	9. La falta de actitudes de los propios líderes que lideran el área de RRHH, tales como compromiso con la calidad o tolerancia
Promedio	2,6	4,2	3,5	3,4	3,7	3,8	3,5
Mediana	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Desvío estándar	1,3	0,7	1,2	1,0	1,0	1,2	1,3
Moda	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Respecto al perfil del responsable en recursos humanos, el siguiente gráfico correspondiente a la pregunta 10 analiza si el mismo ha logrado convertirse en un socio estratégico de acuerdo a la opinión de los encuestados. La mitad de ellos considera que se ha convertido en un socio estratégico mientras el 37% considera que esto se ha logrado de manera parcial.

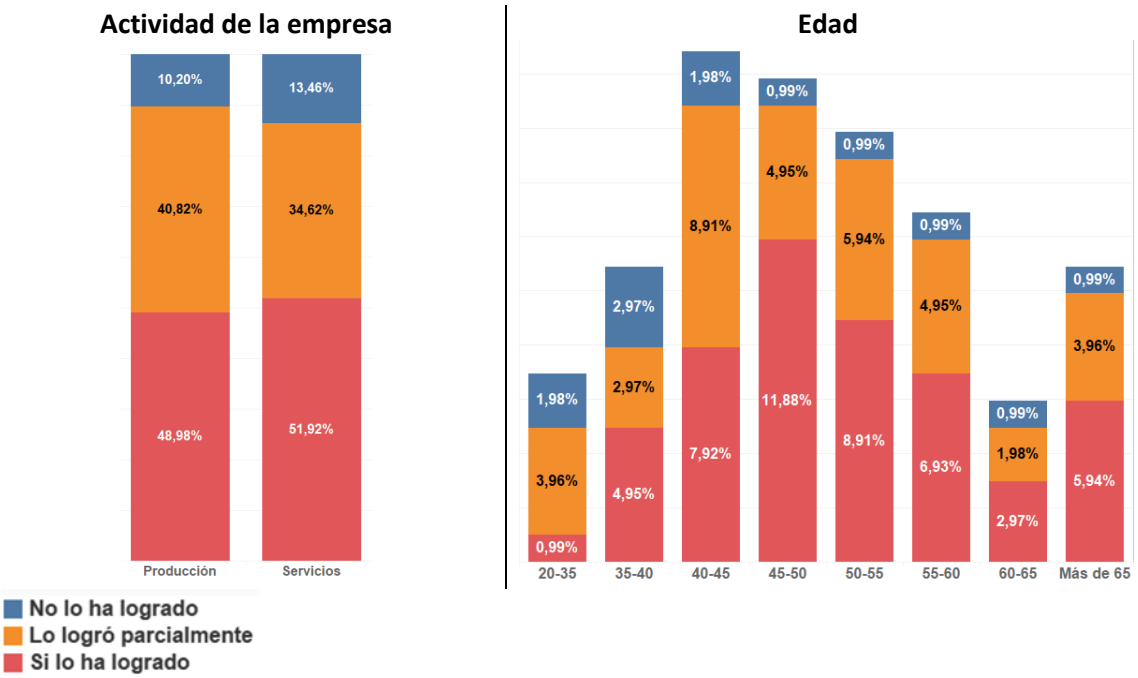
Gráfico 7: el responsable de recursos humanos no logró convertirse en un socio estratégico (pregunta 10).



Fuente: elaboración propia.

Los datos indican que esta tendencia no está influenciada por el tipo de actividad de la empresa, ya que los resultados se muestran similares tanto para producción como para servicios. No obstante, cuando esta información se analiza por nivel etario, los perfiles más jóvenes tienden a indicar en menor medida que esto se ha logrado. A los fines de la hipótesis bajo análisis, el tratamiento de la empleabilidad es un tema estratégico ya no para el área de recursos humanos sino para toda la organización. Por ende, autopercibirse como un socio estratégico es otra condición importante.

Gráfico 8: el responsable de recursos humanos no logró convertirse en un socio estratégico por actividad de la empresa y edad de los encuestados (pregunta 10).



Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas.*

En la pregunta 11 se analizó la percepción de los mandos más altos de la organización sobre el responsable de recursos humanos. Los resultados indican que los encuestados consideran que este perfil resulta mayoritariamente considerado un miembro activo en la toma de decisiones al máximo nivel.

Tabla 84: estadística descriptiva de la percepción de los mandos más altos de la organización respecto del responsable de recursos humanos (pregunta 11).

Medida	11. Como la persona a cargo de la liquidación de sueldos.	11. Como un experto en el análisis del comportamiento humano.	11. Como un miembro activo en la toma de decisiones al máximo nivel.	11. Como uno de sus principales asesores.
Promedio	3,9	2,0	4,3	4,0
Mediana	4,0	2,0	5,0	4,0
Desvío estándar	0,8	1,0	0,8	0,8
Moda	4,0	2,0	5,0	4,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Respecto a su perfil a futuro en la pregunta 12, como muestra la siguiente tabla los encuestados consideran mayoritariamente que los mandos más altos de la organización interpretan este rol como una función en vías de extinción por una descentralización de su rol hacia las áreas de negocio y al mismo tiempo, como una función responsable de todos los procesos de cambio organizacional.

Tabla 85: estadística descriptiva de la percepción de los mandos más altos de la organización respecto del responsable de recursos humanos respecto al futuro perfil del responsable de recursos humanos (pregunta 12).

Medida	12. Igual que ahora, sin cambios.	12. Como una función que debe adaptarse a las necesidades particulares de cada organización.	12. Como una función en vías de extinción por una descentralización de su rol hacia las áreas de negocio.	12. Como una función responsable de todos los procesos de cambio organizacional.
Promedio	3,9	2,6	4,4	4,4
Mediana	4,0	2,0	4,0	4,0
Desvío estándar	0,9	1,3	0,6	0,6
Moda	4,0	2,0	4,0	4,0

Fuente: *elaboración propia con base a resultados de las encuestas. La escala se tabuló con base en el siguiente criterio: Estoy de acuerdo = 3, parcialmente de acuerdo = 2 y no estoy de acuerdo = 1*

Las apreciaciones (propias y de terceros) sobre el máximo nivel de evolución relacionado al socio estratégico resultan dispares: se reconoce el alcance pero los líderes de menor edad fueron quienes ponderaron negativamente la cuestión. Aquí vale retomar la puesta en valor de la práctica profesional analizada en la anterior hipótesis, aspecto que de por sí implica el paso de los años y la experiencia a adquirir.

En segundo lugar, se analizó que existen variables externas a las decisiones exitosas de cada líder sobre las competencias a desarrollar, en pos de garantizar su evolución. Por ejemplo la visión del CEO como principal barrera o la idea descentralizadora del área. Si a estas dos cuestiones se suma la valoración de la práctica profesional y las habilidades por sobre encima de los conocimientos y las actitudes, la imposibilidad de observar una relación directa queda establecida.

A modo de cierre, la distribución homogénea de las responsabilidades sobre la empleabilidad (pregunta 14) es el principal argumento para respaldar la hipótesis bajo análisis: es una responsabilidad de múltiples actores. Toda vez que el administrador de recursos humanos pretenda asumir responsabilidades y liderazgos en torno al desarrollo de empleabilidad, deberá en primera instancia:

- Poder derribar las barreras organizacionales que impidan su evolución.
- Autopercibirse como un socio estratégico del negocio.
- Ser considerado en el presente y de cara al futuro como un socio estratégico.
- Mantener vigente el rol del agente de cambio.

La empleabilidad es un tema central en el mundo del trabajo tal como se ha visto en el marco teórico. En consecuencia, debería ser tratado por el rol de socio estratégico del negocio asignado a los administradores de recursos humanos. Vale entonces señalar que hay un nivel de aceptación en torno al 87% respecto de la asunción de dicho rol en la actualidad. Y que los mandos más altos de la organización también perciben a los administradores de recursos humanos como miembros activos en la toma de decisiones al más alto nivel. Sería entonces la empleabilidad una responsabilidad de múltiples actores, siendo para los administradores de recursos humanos una nueva oportunidad para involucrarse en temas estratégicos a nivel organizacional.

SECCION V EN BUSQUEDA DE CONCLUSIONES

CAPITULO 11 LA NATURALEZA DEL TRABAJO EN LA 4º REVOLUCION

1. La necesidad de reducir las inestabilidades 2. Revisando los anclajes del marco teórico 3. No se acerca el fin del mundo del trabajo 4. El trabajo no pierde su centralidad como estructurador social 5. La evolución histórica del trabajo, el puente a su redefinición actual 6. Construyendo una nueva definición del trabajo en la actualidad 7. Una nueva aproximación a la productividad del trabajo 8. Impactos de la cuarta revolución industrial en el trabajo 9. Empleabilidad: una nueva oportunidad estratégica para el líder de recursos humanos

1. La necesidad de reducir las inestabilidades

Esta sección del trabajo de investigación presenta las conclusiones generadas por el investigador. Se abordan dos capítulos: el capítulo once da respuesta al primer objetivo general y sus dos objetivos específicos, mientras que el capítulo doce aborda el segundo objetivo general y sus consiguientes específicos. Entre ambos, se describe la naturaleza del trabajo en la cuarta revolución industrial y la nueva administración de recursos humanos a partir de la reconsideración de su líder y sus funciones.

Al momento de realizar las conclusiones, cabe recordar que son reflexiones sobre el trabajo de campo de la fase cualitativa fue realizado en 2017 donde los fenómenos bajo observación y la percepción de los actores intervinientes dan cuenta de las vivencias de ese momento particular. En suma, el trabajo de campo de la fase cuantitativa fue realizado en 2021 por lo que también los fenómenos bajo observación y la percepción de los actores intervinientes dan cuenta de las vivencias de ese momento particular.

El trabajo es humano por definición y resulta inviable que cualquier tecnología o propuesta le quite su rol de estructurador social, más aún en sociedades en vías de desarrollo. En segundo lugar, la naturaleza del trabajo en la actualidad se encuentra en pleno proceso de cambio debido a los desafíos que imponen las tecnologías aplicadas de

la cuarta revolución y de igual manera, que estos desafíos son difíciles de sortear aunque aún hoy los perfiles no den cuenta de un profundo conocimiento de sus distintas manifestaciones.

Se identificó una dualidad. En primer lugar, dentro de cada unidad de observación hay variedad de sentidos atribuidos al trabajo. En segundo lugar, entre las distintas unidades hay discrepancias en torno a cómo otra unidad de observación atribuye sentidos al trabajo. En conclusión si bien hay unanimidad en torno a pensar el trabajo como estructurador social, la diversidad de sentidos atribuidos es el patrón compartido.

Tal como se estableció en el capítulo sobre la interpretación de datos de la fase cualitativa, el nivel de conocimiento y utilización de los avances tecnológicos aplicados al mundo del trabajo es bajo en todos los perfiles entrevistados, con especial énfasis en el perfil de líderes de recursos humanos. Los avances tecnológicos de esta revolución fueron descriptos en el estado del arte sobre el tema y, como ya se anticipó, no se relevaron bajo sus reales denominaciones para evitar inhibiciones en los entrevistados de la fase cualitativa. A pesar de este aspecto metodológico, el nivel de conocimiento y utilización relevado en el estudio de campo fue bajo en todos los perfiles en ambas fases de investigación.

El trabajo de investigación buscó argumentar si es necesario un nuevo perfil del administrador de recursos humanos como una nueva contribución al cuerpo actual de conocimientos de la administración en general. Haber abordado los objetos de estudio de manera interdisciplinaria con énfasis en la perspectiva histórica y tecnológica, se entiende generaron contribuciones novedosas a la administración general y a futuras investigaciones que adopten ideas similares.

La conjunción de historia del trabajo y cuarta revolución industrial generan una cadena de reconsideraciones:

1. Cambios en la naturaleza del trabajo.
2. Bajo conocimiento y utilización de las tecnologías de la cuarta revolución.
3. Nuevo perfil del administrador de recursos humanos.
4. Redefinición de las funciones de recursos humanos.

Ahora bien, ¿por qué es necesario actualizar el perfil del administrador de recursos humanos? Porque es igualmente necesario adecuar las empresas a los nuevos escenarios del trabajo y de la cuarta revolución industrial, ya que ambas afectan directamente la administración y los negocios.

Quedó evidenciado el bajo nivel de conocimiento y uso de los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial. Al igual que lo mencionado en párrafos anteriores de este apartado, el nivel de atraso en este tema dificulta cualquier idea de cambio y avance en la administración.

Sin embargo la tecnología debe entenderse como una herramienta del proceso de cambio y en esa línea, no alentarse la idea que solo destruirá empleos. Al trabajar sobre la visión de la tecnología aplicada al mundo del trabajo como factor de precarización y aumento de la indefensión de los trabajadores, se alienta una visión asociada a la tecnología como amenaza. Nuevamente, la tecnología es una herramienta de proceso de cambio y quienes deben implantar esta visión son los administradores de recursos humanos a través de su gestión y en especial a través del área de capacitación.

El administrador de recursos humanos debe transmitir la idea de la tecnología como generadora de mejores resultados a los empleadores, con base en capitalizar la percepción de los trabajadores. Y en el grupo humano opuesto, transmitir a los trabajadores la idea de tecnología como generadora de mejor calidad de vida laboral y transformadora de su rol y competencias para acompañar los nuevos escenarios de trabajo[36].

La cuarta revolución industrial no puede afectar la centralidad del trabajo, ni su rol de estructurador social en las sociedades modernas. En cambio, sí puede sumar a través de sus avances y postulados a modificar y/o evolucionar el modelo de producción taylorista pues puede ofrecer mejoras para empleados y empleadores.

El nuevo perfil del administrador de recursos humanos deberá estar en un proceso continuo de transformación de competencias, roles, ideas sobre el trabajo, la tecnología, las formas del trabajo, las modalidades de contratación, los procesos internos y el propio perfil.

[36] Nota de Autor: esta reflexión ratifica lo analizado e interpretado en el trabajo de campo sobre las distintas interpretaciones que los entrevistados de las unidades de observación esgrimieron sobre la tecnología.

En esa línea, el líder de recursos humanos debe intentar volver a ofrecer estabilidad. Los trabajos requieren, a la luz de lo relevado en el trabajo de campo, volver a asociarse a esta idea. Las razones son variadas y se enumeran a continuación:

- Por la inestabilidad que generan las modalidades de contratación
- Por la inestabilidad de los contenidos de los trabajos
- Por la inestabilidad en las percepciones sobre el trabajo

El administrador de recursos humanos debería aprender a gestionar por igual personas y así como poseer conocimientos de robótica. Generar los espacios de trabajo adecuados para su interacción primando siempre la actividad humana. La persona primero, la tecnología después. Y así como históricamente se dedicó a analizar las descripciones de puesto y sus especificaciones, será tiempo ahora de diseñar los trabajos del futuro inmediato contemplando la interacción entre personas y robots en espacios de trabajo con nuevos condicionantes: quién y con quién trabaja, dónde y con qué tecnologías.

En segundo lugar, hay que defender el trabajo como principal estructurador social. Flagelos abordados aquí como la precarización, la tercerización y las nuevas modalidades de contratación resultan las excusas perfectas para correrlo del centro estructurador. Y en caso que la sustitución de mano de obra humana por robots fuera viable, ¿cómo se mantendría en pie el sistema de seguridad social? ¿Cómo aportarían las personas al erario público cuando carecen de ingresos formales para aportar no sólo a la seguridad social sino al estado en general? Justamente uno de los argumentos que sostiene la inversión en robots y nuevas tecnologías es el ahorro de costos laborales aunque algunos sugieran cobrar impuestos al uso de robots.

Nuevamente, el trabajo debe continuar ocupando su lugar en la estructuración social. Si bien el desempleo tecnológico es una realidad, se concluye aquí que lo importante es la masiva capacitación de las personas en cuestiones tecnológicas aplicadas al mundo del trabajo. En la educación formal se entiende una clave para el nuevo escenario tecnológico. No alcanza con capacitar a los empleados, por igual importante es capacitar a la gente inactiva en términos laborales para que sus posibilidades de reingreso a la actividad laboral no se vea coartada por su atraso

tecnológico.[37] En esta línea, quizás es importante las relaciones interpersonales o de enlace que debe llevar adelante el líder de recursos humanos. En el plano externo, con representantes de entidades tales como el Estado, los sindicatos y organizaciones estatales y educativas. En el plano interno, con todos los sectores de la organización.

En caso que la capacitación masiva no tenga lugar, tanto en las organizaciones como en los ámbitos educativos, la hipótesis de un mercado laboral futuro de gente ultracalificada y gente de muy baja calificación podría ser una realidad. Defendiendo el rol estructurador del trabajo, también se concluye que el ingreso universal por ciudadano tampoco es viable como solución al desempleo tecnológico. Porque el trabajo no es sólo una actividad para conseguir un ingreso, habiendo evidenciado en el marco teórico la cantidad de conceptos que se asociaron al trabajo a lo largo de la historia.

Vale considerar también una serie de aportes particulares realizados por los entrevistados de las distintas unidades de observación. Por ejemplo, el alejamiento en las relaciones entre empleados y empleadores. Pareciera que el enfoque de resultados y datos constantes aportaba objetividad pero al mismo tiempo no generaba lazos ni subjetividades comprometidas con las relaciones interpersonales. Se percibió una sobrevaloración de los números por sobre las personas. Por eso pareciera que antes el foco estaba puesto en los procesos y las normas pero que ahora urge un enfoque basado en el clima laboral, lo humanístico, el entendimiento de las personas, sus circunstancias. Los líderes de recursos humanos al momento de pensar estrategias del área, piensan estrategias de negocio que contemplen los aportes humanísticos mencionados.

En segundo lugar, una reflexión en torno a las modalidades de contratación. El trabajo de campo dejó ver una dualidad: por un lado abaratan costos laborales, pero al mismo tiempo distorsionan las relaciones dentro de la organización generando distintos tratos y compromisos con la empresa en función de la modalidad. Derivado de las modalidades, debe observarse también el valor de la experiencia esgrimido por los entrevistados. Pareciera que la experiencia no es simplemente acumular años de antigüedad, sino por lo contrario la principal fuente de adquisición de conocimiento y la principal manera de generar confianza dentro de una empresa.

[37] Nota de autor: se entiende que más allá de las estrategias de recursos humanos, deben existir políticas gubernamentales y estrategias de generación de trabajo que atiendan necesidades de empleo y desarrollo propias de un país todo.

El último aporte a considerar, se relaciona con el bajo grado de conocimiento sobre el perfil del líder de recursos humanos y sobre las funciones del área consultadas. Aquí se sostiene que la amplitud de aportes e interpretaciones sobre el primer objetivo general deja ver que la naturaleza del trabajo siempre está en evolución. Comparamos un concepto analizado desde el siglo XVIII antes de Cristo, con una disciplina administrativa considerada como tal desde 1920 aproximadamente. Termina siendo la administración de recursos humanos un pequeño espacio en pleno desarrollo, donde tanto su líder como sus funciones tienen mucho por evolucionar para estar a la altura del trabajo y de quienes lo ejercen. En resumen, el primer objetivo sobre la naturaleza del trabaja condicionan directamente el segundo objetivo sobre el líder de recursos humanos y las funciones del área.

En conclusión los avances tecnológicos provenientes de la cuarta revolución industrial en países emergentes como el analizado, deben considerarse como una herramienta de cambio y de inclusión. La idea de sustituir personas por tecnologías no puede considerarse una opción cuando existen niveles de pobreza y exclusión significativamente altos. Por lo contrario, la administración de recursos humanos se encuentra ante una oportunidad histórica de convertir su perfil y sus funciones hacia una nueva manera de gestionar el recurso humano aprovechando la tecnología para incluir, educar y generar lazos evolucionados entre empleados y empleadores.

Definitivamente no hay posibilidad alguna de considerar una sociedad sin trabajo. La mencionada conjunción entre teoría y trabajo de campo permite ver la imposibilidad. En suma a esto, terminan siendo argumentos también las interpretaciones teóricas:

1. Resulta importante asumir una mirada antropológica sobre el trabajo, que entiende es humano por definición.
2. No es viable negar la mirada histórica sobre el trabajo, que entiende es parte de un momento histórico relacionado al capitalismo y que una vez extinguido el modelo podría desaparecer por igual.

Vale destacar que el enfoque cualitativo de la investigación estuvo siempre orientado por una hipótesis cuyo objetivo no implicó validarla o refutarla para esta instancia de cierre, sino tenerla siempre presente a lo largo de la investigación. Vale recordar su enunciado:

Los cambios en la naturaleza del trabajo dentro del marco de la cuarta revolución industrial proponen modificar el perfil del administrador de recursos humanos y redefinir las funciones de la administración de recursos humanos en las organizaciones.

2. Revisando los anclajes del marco teórico

El enfoque cualitativo implicó a lo largo de la investigación, volver constantemente a los postulados del marco teórico. En esa misma línea, la hipótesis inicial fue quien orientó el trabajo de campo. En este apartado, se sintetizan los postulados del marco teórico a la luz de la interpretación de datos identificando a partir de ello discrepancias y acuerdos argumentales.

En primer lugar, la sedentarización pensada como pilar de las estructuras laborales ya no resulta viable, toda vez que como bien señala Neffa la mundialización convirtió a la movilidad en un factor clave para estas estructuras. Los entrevistados en general han demostrado que dentro de sus ideas y significaciones, la movilidad es parte de las demandas del mercado laboral.

Volviendo sobre las estructuras, estos pasajes teóricos remarcaban la importancia de los impulsos civilizatorios para desarrollar estructuras de todo tipo, entre ellas laborales. El trabajo de campo demostró que puede haber trabajo aun cuando el nivel de progreso o desarrollo no sea el óptimo[38]. De igual manera, pudo observarse que a menor desarrollo de civilización y menor respeto por las normas, mayor el nivel de precarización laboral. En línea con la existencia de trabajo en ausencia de civilizaciones, también pudo considerarse su desarrollo en espacios con baja cohesión social aunque la observación vuelve a ser la misma: la posibilidad de un mayor nivel de precarización laboral.

Vale destacar que si bien no hubo menciones específicas hacia la esclavitud en el trabajo de campo, pudieron percibirse reminiscencias para señalar que esta cuestión ya no es lo que era pero que ha mutado hacia nuevos conceptos tales como la dependencia y la precarización laboral en todas sus formas. En otras palabras, el marco teórico permitió determinar que la esclavitud fue abolida pero que eso no implicó que, hasta

[38] Nota de Autor: este comentario hace referencia a distintos niveles evolutivos de las sociedades donde el trabajo toma lugar. Vale distinguir entre sociedades de primer mundo y sociedades emergentes o en vías de desarrollo.

nuestros días, existan relaciones laborales y modalidades de contratación por demás injustas y degradantes de la actividad humana. Todo esto pudo observarse con especial claridad en los perfiles de tercerizados y desempleados.

Friedmann manifestó que la suma de trabajos en distintas latitudes hace realidad un producto final, basado en principios de libre mercado y sistema de precios. Ninguna de las unidades de observación manifestó, no sólo en patrones colectivos sino tampoco en términos individuales, preocupaciones o reconocimientos de trabajos complementarios en distintos lugares del mundo. El escenario local reconoce la globalización y los desafíos de competitividad que implica, pero no la división del trabajo a los niveles que Friedmann manifiesta.

Una de las principales críticas marxistas que fueron relevadas, habla de la pérdida del valor artesanal del trabajo. En referencia a la transformación de la realidad y la visualización del fruto de su trabajo, Marx critica la alineación generada por los nuevos modelos de producción. Al igual que en el párrafo anterior, aquí tampoco se identificaron patrones de preocupación o siquiera interés en volver a tradiciones artesanales relacionadas al trabajo. Las observaciones de la mayoría de las unidades de observación giran en torno a la estabilidad, la necesidad y la pertenencia. Todo esto dentro del reconocimiento de los actuales modelos de producción.

Adam Smith postuló al trabajo como un medio para la generación de riqueza (como una mercancía con un precio llamado salario). De manera unánime en todas las unidades de observación, pudo relevarse que estas acepciones ya no son vigentes. Todos atribuyen al trabajo distintos sentidos que dejan ver la inviabilidad de pensar el trabajo en esos términos. En la misma línea, Marx aseveró que el sistema capitalista necesita solamente personas especializadas que se atengan al sistema de producción sin cuestionarlo. Particularmente las unidades de dueños de empresa y líderes de recursos humanos, manifestaron preocupación por no contar con colaboradores con este tipo de competencias: críticos y reflexivos de los sistemas de trabajo en pos de agregar valor ante la necesidad de transformación y adaptación.

Existen otras discrepancias en torno a Marx[39] y su necesidad de exaltar la esencia del hombre. Por ejemplo, la idea que el trabajo es la esencia del hombre. Independientemente de la mirada antropológica del trabajo, las unidades de observación demostraron una considerable distancia de esta idea. Por lo contrario, piensan que cada vez más el trabajo debiera ceder espacio a la vida personal o pensar alternativamente en modelos que equilibren o compensen los distintos roles de una persona dentro del reconocimiento de la limitación temporal y que todos esos roles hacen a la esencia del hombre.

También su preocupación en torno a la división del trabajo cuando pudo relevarse que la especialización de los puestos de trabajo, inclusive bajo las ideas de trabajadores ultracalificados, determina que la división del trabajo en la percepción de los perfiles entrevistados no tiene nada de negativa. Tampoco para ellos resulta viable buscar el desarrollo personal fuera del horario de trabajo. La exigencia de mejores condiciones tanto dentro como fuera de la jornada laboral también deja ver una discrepancia en esta interpretación, así como también la pérdida de connotaciones humanistas en torno al trabajo cuando los entrevistados manifiestan justamente lo contrario: la necesidad de humanizar el trabajo de cara al futuro.

Por último, la crítica a un sistema que establece trabajadores que piensan y trabajadores que ejecutan no presenta adhesiones en los perfiles entrevistados. Aquellos que toman decisiones como por ejemplo dueños y líderes de recursos humanos manifiestan la necesidad de trabajadores pensantes a todo nivel. Y los trabajadores que ejecutan como por ejemplo permanentes o tercerizados, valoran el involucramiento en la toma de decisiones.

Releyendo el marco teórico y el estado del arte, se identificaron una serie de autores que a lo largo de la historia anticiparon una completa sustitución de trabajadores a mano de tecnologías en el sentido de anticipar consecuencias. Corresponde citar a Hegel, Folliet, Rifkin, David Ricardo, Ure y Habermas. Si bien aquí no hay discrepancias vale citar esta continuidad histórica para reflexionar que el debate sobre el fin del trabajo no es lo importante y que a la luz de los hechos, logró sobrevivir todos los embates.

[39] Nota de Autor: lejos de pretender analizar en profundidad las retóricas marxistas, cabe aclarar que los aportes y críticas de Marx responden al contexto histórico en que el autor escribió sin que esto restrinja sus análisis y dialécticas.

Calvez analizó las relaciones laborales bajo el criterio de las propiedades. Para él, la propiedad de los medios de producción en manos de unos pocos determinaría la dependencia de muchos para sobrevivir. La discrepancia surge al observar que las unidades de observación valoran y empoderan a aquellos que tienen conocimiento. Si bien no hablan en términos de propiedad, entienden que en la actualidad el poder se dirime entre aquellos que son dueños del conocimiento más que entre aquellos que son dueños del capital.

El siglo XX en tiempos de segunda posguerra trajo la idea de estado de bienestar cuya relación con esta investigación es la premisa de lograr "pleno empleo" en todos los miembros de la población económicamente activa. El trabajo de campo no arrojó ningún patrón que permita identificar un escenario de pleno empleo. La sola consideración de las unidades de observación ya lo muestra: desempleados y tercerizados. Los tres perfiles restantes que sí cuentan con la relativa estabilidad del trabajo formal, declaran distintos niveles de preocupación por la continuidad del mismo. Por otro lado, el pleno empleo en términos teóricos implica estar ocupado, tener continuidad y estabilidad asegurada; y esto tampoco pudo observarse. Ninguna de las atribuciones de sentidos al trabajo guarda relación con sentirse de esa manera, por lo contrario el patrón de la productividad niega por completo esta posible asignación. En consistencia con Meda:

> La situación actual de las sociedades industrializadas resulta paradójica: la productividad del trabajo ha aumentado considerablemente en el último siglo, se produce cada vez más haciendo uso de cada vez menos mano de obra. Sin embargo, la sociedad reclama siempre más trabajo y pide soluciones que generen más empleos rentables (Meda, 1998, p.15).

El caso argentino bajo las unidades de observación seleccionadas dejó ver que la sustitución de mano de obra aún es lenta, progresiva, complicada para dueños y preocupante, de cara a no tener otros espacios laborales que absorban la mano de obra desocupada. Esto pudo evidenciarse fundamentalmente al escuchar a los desempleados.

Matices similares pudieron observarse en el debate sobre el fin del trabajo y su naturaleza histórica y antropológica. La idea de eliminación "sistemática" del trabajo humano en el proceso de producción encuentra matices en la investigación. La unidad de observación de dueños arrojó que tienen serios inconvenientes para realizar

inversiones en nuevas tecnologías así como también sensibilidad por los destinos de sus empleados. En otras palabras, en Argentina no pudo identificarse la tendencia a la eliminación sistemática, porque además genera un costo social y económico muy preocupante. La idea del ocio sin trabajo y en paz, pareciera algo muy lejano.

También surgió otro matiz interesante en la siguiente premisa teórica: "las nuevas tecnologías con el tiempo generarán nuevos trabajos para cubrir el desempleo generado por los mismos avances." Autores como Rifkin y Sánchez sostienen esto, señalando esta última que ya hay procesos de transición de desempleados hacia campos de actividad donde las nuevas tecnologías están generando empleo. Al respecto corresponde señalar que no se encontró evidencia en el marco teórico ni en el estado del arte sobre estadísticas, proyecciones o casos que validen esta aseveración. La mayoría de las fuentes revelan dos cuestiones: en primer lugar, se destruyen más puestos de trabajo de los que se crean y en segundo lugar, las competencias requeridas para los nuevos puestos no son ofrecidas por los desempleados. Más aún, se percibió incertidumbre y desconocimiento generalizado en torno la posibilidad de una cobertura total del desempleo a manos de nuevos trabajos. Una nueva discrepancia entonces, sustentada por más en las reflexiones de los líderes de recursos humanos quienes admiten desconocer a la fecha los futuros trabajos.

Otra lectura del debate fue entender que la revolución tecnológica hará que el trabajo pierda su doble función de medio de socialización y medio de realización personal. Las interpretaciones de datos aquí también arrojan una discrepancia: la mayoría de los entrevistados manifestó valorar aquellos trabajos que promueven la socialización y ofrecen medios que les permiten desarrollarse en su vida personal. Y en especial cabe hacer referencia a dueños y líderes de recursos humanos, quienes demostraron un fuerte interés en que sus equipos de trabajo estrechen lazos y en poder colaborar en aspectos de la vida personal de sus colaboradores.

Hubo varias visiones duales tales como trabajo asociado a la calidad de vida o por lo contrario a la búsqueda irrestricta de competitividad, o trabajo asociado a trabajos flexibles o por lo contrario esquemas antagónicos de trabajadores de elite y trabajadores de baja calificación. Las unidades de observación no fueron consultadas por estos términos de manera directa para evitar situaciones de malestar o vergüenza ante el desconocimiento. Sin embargo sí pudo relevarse a través de otro tipo de preguntas que

todos los entrevistados perciben estas asociaciones pero no de manera dual. Es decir, piensan el trabajo como calidad de vida, competitividad, situaciones de elite y de baja calificación. La discrepancia surge en la frecuencia: mientras el marco teórico las presenta dualmente, las unidades las piensan todas al mismo tiempo.

Tampoco pudo validarse la idea de futuras estructuras de colaboradores que prescindan de trabajadores poco calificados y de trabajadores manuales. Tal como se destacó en las interpretaciones de datos, vale distinguir reflexiones según el nivel de desarrollo de los países bajo análisis. En el caso argentino, los niveles de informalidad y precarización laboral son el principal argumento para sostener que antes de prescindir de esos perfiles, es necesario solucionar dichos flagelos.

En relación a los nuevos convenios laborales, Capelli señala que los empresarios por estos tiempos ya no pueden ofrecer estabilidad en el trabajo. El trabajo de campo arrojó justamente lo contrario: todos los perfiles manifestaron interés en torno a la estabilidad laboral. Cada uno desde su lugar, aunque particularmente los dueños mostraron preocupación por diversos factores que atentan contra su objetivo de ofrecer estabilidad, aunque luego hagan concesiones por ofrecerla. La discrepancia surge en torno al compromiso por la estabilidad; mientras el estado del arte la presentó como algo perdido, las unidades de observación mostraron un alto interés al respecto.

3. No se acerca el fin del mundo del trabajo

El capítulo sobre la actualidad del trabajo comenzó citando a Rifkin y sus ideas sobre el fin del mundo del trabajo. Se vio inclusive que una serie de autores comparten sus ideas pero en igual cuantía o superior otra serie de especialistas en el tema entienden que sus postulados carecen de aplicación universal en todas las latitudes. Es criticado por ello, al entender que su análisis está centrado en el primer mundo con intenciones de extender el mismo al resto de los países por igual.

Se entendió en este punto que el fin del mundo del trabajo es tal vez una expresión dramática y extremista. Bien vale como un shock de pensamiento para considerar el debate de manera prioritaria a nivel mundial. Por estos tiempos no se debate sobre el fin del mundo del trabajo, aunque sí y fuertemente sobre una redefinición del mundo del trabajo ante el surgimiento de la cuarta revolución industrial, y de sistemas políticos y modelos económicos que a la luz de los hechos no logran

solucionar el flagelo mundial del desempleo. El análisis de la historia y del concepto actual del trabajo ha dejado ver la complejidad del mismo y este nuevo evento industrial convierte en algo más incierto aún para todas las sociedades modernas (desarrolladas y en vías de desarrollo) el concepto de trabajo.

Argumento de la postura sobre la redefinición del mundo del trabajo son las soluciones más difundidas que se intentan aplicar para aminorar los impactos tecnológicos y el desempleo. Ninguna de ellas soporta la extinción del trabajo humano sino su reconsideración de extensión (proyectos de menos horas de trabajo para generar más empleo) o de contenidos (ingreso de ciudadano en reemplazo del trabajo asalariado). Sean sociedades desarrolladas o en vías de desarrollo, todas en la actualidad dan prioridad al trabajo humano sobre la tecnología y entienden a la generación de empleo como política de estado. Es decir, la tecnología no conlleva directamente a una desaparición del mundo del trabajo. Se citaron autores que por lo contrario entienden que la tecnología generará nuevos trabajos.

En suma a esto, la idea sobre el fin del mundo del trabajo deja de lado la inevitable reacción defensiva que pudieran tomar los sectores sociales directamente afectados por este extremo tales como sindicatos, empleadores sin capital suficiente para inversiones en tecnología, aparatos estatales asistencialistas, beneficiarios de ayuda social y activistas sociales. En tal escenario de desaparición del trabajo, la conflictividad social tendría seguramente una escalada tal que los beneficios en productividad del trabajo o en participación en mercados internacionales a través de una buena competitividad, serían poco relevantes ante la conmoción interna.

Por eso nuevamente se concluye que la idea del fin del mundo del trabajo es una expresión extremista y carente de respaldo teórico y práctico sin importar el nivel de desarrollo del país. Por lo contrario, sí se sostiene que el mundo del trabajo se encuentra en plena redefinición debido a la incapacidad de los sistemas políticos y económicos de gestionar niveles bajos de desempleo y al advenimiento de la cuarta revolución industrial que obliga a replantear los cimientos mismos de las ideas del trabajo.

4. El trabajo no pierde su centralidad como estructurador social

Relativizada entonces la idea del fin del mundo del trabajo, se postula la existencia en constante cambio de la categoría: pasado, presente y futuro del mismo en consonancia con los nuevos eventos tecnológicos.

Con base en ese reconocimiento, se puede avanzar sobre otra idea por igual controvertida: el fin de la centralidad del trabajo. Esta idea fue analizada en el marco de las ideas intelectuales en torno al trabajo, donde Neffa comparte como parte de una de las posibles razones de la crisis actual del trabajo. Varios autores la rechazan y otros la defienden, pero ninguno niega su existencia lo cual es todo un reconocimiento.

Al concluir en un apartado posterior sobre la influencia de la historia del trabajo se retomó la cuestión de la centralidad aunque bajo otra perspectiva. A pesar de eso, en este apartado se concluyó que el fin de la centralidad del trabajo tampoco es una idea válida en función de lo investigado. Las sociedades modernas y todas aquellas que aun con demoras temporales han incorporado los avances y postulados de las tres revoluciones industriales, hallan en el trabajo uno de sus principales estructuradores sociales. Es el trabajo la institución central de las sociedades modernas desde los tiempos de la primera revolución industrial y del surgimiento del capitalismo industrial que definitivamente fue un parteaguas en la historia del trabajo.

Al igual que la idea del fin del mundo del trabajo, el fin de la centralidad del trabajo pareciera ser una postura extremista aunque a diferencia de la primera tiene sí argumentos para defenderse. Existen evidencias analizadas que demuestran desapego al trabajo, pérdida de identificación y preponderancia de otras actividades. Esas actitudes no son directamente asignables a la pérdida de la centralidad del trabajo, sino a cuestiones que indirectamente afectan a dicha centralidad.

Se concluye entonces que el resquebrajamiento de otras instituciones (familia, educación, representaciones políticas) impacta en el trabajo ya que se trata de un tejido social donde todas esas instituciones interactúan dependiendo unas de otras. Por eso el debate sobre el fin de la centralidad del trabajo carece de un razonable planteamiento cuando no se contemplan dos cuestiones previas y trascendentales para discutir su posible fin: el proceso actual de redefinición del concepto de trabajo en el escenario de la cuarta revolución industrial y la definición de significaciones de cada una de las instituciones tradicionales y/o de aquellas que se han creado a partir del surgimiento de nuevas necesidades sociales.

Contempladas correctamente ambas, en consecuencia se concluye que no existe tal fin de centralidad del trabajo, siguiendo el mismo vigente desde los tiempos del capitalismo industrial de la primera revolución: la resignificación del concepto de trabajo afecta la centralidad pero no la reemplaza. Por lo menos no hay evidencia de ningún país, desarrollado o no, que haya cambiado dicha centralidad por otra institución.

El debate sobre el fin de la centralidad del trabajo sólo puede darse en el plano intelectual, donde los autores se han dividido tal lo analizado entre los defensores del trabajo como categoría antropológica y los defensores del trabajo como categoría histórica. Son todos ellos, sin dudas, un nuevo argumento para respaldar la centralidad del trabajo. El debate intelectual al respecto no sólo reconoce su existencia sino también su importancia dentro de las sociedades modernas. A modo de conclusión sobre ambas corrientes, el trabajo es esencialmente una categoría antropológica del hombre y la historia del trabajo demuestra que aunque con distintas denominaciones y finalidades el trabajo ha sido siempre una de las principales actividades. Esta categorización antropológica acompañará al hombre a lo largo de toda su evolución como lo ha hecho hasta el momento, encontrando aquí un nuevo argumento para negar el fin del mundo del trabajo. La categoría histórica es asimismo una etapa evolutiva más de la categorización antropológica, habiendo sido la aparición del trabajo asalariado uno de los parteaguas más importantes de su historia. Sería errado contraponer ambas corrientes, porque las dos son válidas e históricamente ciertas. Sólo que una contiene a la otra. El trabajo en estos términos es antropológico por definición e histórico por evolución.

Prescindir de alguna de las dos es imposible para analizar el trabajo en la actualidad ya que son pilares de la centralidad que caracteriza al mismo en las sociedades modernas y que lejos de finalizar, debe reconfigurarse para seguir ocupando ese lugar que de manera impracticable podría ser ocupado por otra institución.

5. La evolución histórica del trabajo, el puente a su redefinición actual

La historia del trabajo ofrece continuidades, quiebres revolucionarios en términos de ideas y aspectos para reflexionar en conexión a la actualidad del trabajo. Se consideraron los tiempos donde el trabajo deja su ausencia aparente, para ser central en las sociedades con la consecuente desaparición del esclavismo bajo anteriores formas.

Este período inicia con la edad media y sus gremios, señores feudales y siervos, continúa con el renacimiento y su mercantilismo, luego la primera revolución industrial y el capitalismo industrial, la posterior crítica marxista, el surgimiento de la administración científica y las ideas del pleno empleo.

En resumen, se concluyó que el trabajo estuvo siempre presente en la historia del hombre. En el primer período caracterizado por su ausencia, aunque con aportes indirectos a su posterior surgimiento y por el esclavismo. En el segundo período, caracterizado por la centralidad social del trabajo y por la innumerable variedad de aportes intelectuales y significaciones que se dieron en torno al trabajo. Entonces sí, siempre estuvo relacionado a la historia del hombre, es argumento suficiente para establecer que el trabajo humano no desaparecerá en tanto y en cuenta sigan existiendo los humanos. La historia del trabajo es el principal indicio que existe para respaldar esta postura.

La historia del trabajo se dijo que también ofrece quiebres revolucionarios en términos de ideas. El primero de ellos tuvo lugar en la edad media, con el fin de la esclavitud y el reconocimiento de la libertad del trabajo bajo la figura del siervo. Como si esto fuera poco, en la edad media surgieron los primeros gremios los cuales siguen vigentes hasta estos días. El segundo quiebre es temporalmente inmediato a la edad media: el renacimiento. Allí se asociaron al trabajo las ideas de ganancia, utilidad y acumulación inexistentes hasta ese momento.

El tercer quiebre y tal vez el más trascendental de todos, es la primera revolución industrial y el surgimiento del capitalismo industrial cuyos gérmenes estuvieron en el mercantilismo del renacimiento. Trascendental porque el trabajo definitivamente se estableció como el aspecto central de las sociedades, convirtiéndose en el estructurador social más importante: permitía la inclusión o la exclusión social, pasó a ser una mercancía que tenía un precio llamado salario y un factor productivo generador de riqueza. Se combinaron dos palabras para empezar a hablar de “trabajo asalariado”, escondiendo detrás la relación entre trabajo y dinero inexistente también hasta esos tiempos. El último quiebre lo determinó la administración científica taylorista al introducir la lógica de maximización de ganancias y minimización de costos y más importante aún, la idea de productividad del trabajo sobre la cual se vuelve más adelante.

Lo importante de concluir sobre estos cuatro quiebres es que la presente situación del trabajo resignificándose en el marco de la cuarta revolución industrial, es el quinto quiebre revolucionario en términos de ideas en la historia del trabajo. La cuarta revolución industrial como se verá en las siguientes conclusiones sobre sus impactos laborales, se caracteriza por impactar en todos los campos de la acción humana y en todo el mundo al mismo tiempo (aunque con distintos impactos) a diferencia de las revoluciones anteriores cuyos impactos fueron sectoriales en términos sociales, geográficos, políticos y económicos. En suma a eso, la actualidad del trabajo pareciera definirse como una amalgama de conceptos que se fueron acumulando a lo largo de su historia y que de manera poco clara se discute su significado. Por todo lo dicho, la conjunción de cuarta revolución industrial y resignificación del trabajo constituyen en la actualidad el quinto quiebre revolucionario en términos de ideas en la historia del trabajo.

Por último, esta historia también invitó a reflexionar sobre dos cuestiones. La primera de ellas fue pensar si el esclavismo realmente desapareció a comienzos de la edad media o si aún sigue presente en el mundo laboral actual de formas diferentes. Frecuentemente surgen en los medios de comunicación casos de explotación infantil en algunas actividades o casos de condiciones de trabajo humillantes de la condición humana, al punto de compararse con situaciones de esclavismo. Efectivamente el esclavismo ya no forma parte del mundo del trabajo, por más situaciones anómalas que se detecten emparentadas bajo figuras de relación laboral. El error justamente es categorizarlas como esclavismo y relacionarlas al trabajo. En suma a esto, existen a nivel mundial con innumerables organismos gubernamentales y voluntarios que han trabajado fuertemente durante décadas para erradicar cualquier vestigio de esclavitud relacionada al trabajo.

Teniendo en claro cómo combatir la reconversión de formas de esclavitud relacionada al trabajo, sí se entendió que una nueva figura emergió al mismo tiempo que surgió la primera revolución industrial y el capitalismo industrial: la dependencia. Lejos de considerarse una variación de la esclavitud, la dependencia siempre permite la libertad de terminar la relación contractual por propia voluntad. La consolidación con el paso de los años de las figuras de capitalistas y proletarios sin dudas acrecentaron la figura de la dependencia de los segundos hacia los primeros, estableciendo entre ambos una relación asimétrica que busca equilibrio a través de la representación colectiva y/o

de la intervención estatal. Se entiende asimismo que las intervenciones colectivas y estatales en esa relación asimétrica han fracasado a la luz de los conflictos sindicales que han sido moneda corriente a lo largo de todo el siglo XX y en lo que va del siglo XXI en Argentina.

El tratamiento de la dependencia en el mundo del trabajo es un concepto crítico que debe evolucionar, seguramente asociado a la evolución de mejores empresarios y mejores trabajadores, con baja intervención de representaciones colectivas con intereses mercantilistas y estados con intereses políticos ajenos a las relaciones del trabajo. En vistas de un nuevo quiebre revolucionario, la dependencia pareciera ser cada vez más asimétrica en vez de simétrica.[40]

Por último, cabe señalar que se observó a lo largo de la historia del trabajo una constante reconversión de la dependencia. Primero fueron señores feudales y siervos, luego burgueses y proletarios, después capitalistas y obreros, surgieron más adelante los trabajadores del conocimiento y los de servicios y ahora los prosumidores sólo por citar algunos ejemplos. Esto dejó ver que existe una continuidad histórica de reconversión de la dependencia entre el poderoso que ofrece trabajo y el disminuido que necesita trabajo (siempre en el plano de una sociedad centrada en el trabajo). Con igual criterio que en anteriores párrafos en relación a la existencia perpetua del trabajo en tanto existan humanos, estas reconversiones de la dependencia bajo actores reconfigurados estarán presentes en el marco de la cuarta revolución industrial. Seguramente algunos serán quienes cuenten con infraestructura tecnológica y quienes cuenten con el conocimiento necesario para estar incluidos. Los disminuidos en este escenario serán los que no hayan reconvertido sus competencias.

6. Construyendo una nueva definición del trabajo en la actualidad

Concluir al respecto en una definición resultó limitado ante la riqueza conceptual y simbólica que la historia ha generado en torno al concepto del trabajo. De todas maneras, se intentó sintetizar en una definición la conclusión al respecto respetando los principales vectores que ineludiblemente deben formar parte de la definición actual del trabajo. A continuación, dicha definición en dos párrafos conteniendo el primero los principales conceptos y el segundo circunstancias contextuales:

[40] Nota de autor: también debería pensarse una reconversión sindical abierta a las nuevas demandas de los perfiles laborales.

"El trabajo en la actualidad es el estructurador social central de las sociedades modernas y al mismo tiempo es parte de la esencia humana a partir de su carácter antropológico. La historia ha convertido al trabajo en un concepto simbólico construido con el paso del tiempo, ineludiblemente entendido como una de las principales actividades del hombre. La misma historia convirtió al trabajo en la actualidad en uno de los principales medios de socialización y realización personal, en constante evolución y construyendo permanentemente su definición ante los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial, aunque sin riesgo de extinción."

"Tiene el trabajo en la actualidad también distintas significaciones dentro de las sociedades modernas si se trata de sociedades desarrolladas, donde generalmente se asocia al mismo con la productividad y la competitividad, o si se trata de sociedades en vías de desarrollo donde se suele asociar el trabajo con la lucha contra la pobreza, el desempleo y la precarización. Las sociedades modernas asimismo han liberado al trabajo de la esclavitud, aunque las actuales variantes de dependencia se encuentren en constante debate. La actualidad del trabajo está plena de significaciones y percepciones dependiendo del actor bajo análisis y en estrecha relación con las nuevas tecnologías ante un nuevo quiebre en su historia producto de la cuarta revolución industrial."

Establecida entonces la actual definición del trabajo, a continuación una serie de aclaraciones sobre cada uno de los componentes de la anterior definición. La mayoría de las explicaciones son producto de conclusiones previas o de aspectos investigados dentro del marco teórico.

Es el estructurador social central de las sociedades modernas:

Durante la investigación no se encontró otro estructurador social en la actualidad, aunque sí a través de la historia en tiempos de sociedades primitivas. Ante la ausencia de otras opciones actuales y en base a las conclusiones sobre el trabajo y su carácter humano, se lo entiende como el principal estructurador.

Es parte de la esencia humana a partir de su carácter antropológico:

En varios pasajes de las conclusiones se enfatizó al trabajo como una condición humana por definición. Sin humanos no hay trabajo, justamente por ser una característica antropológica.

Es un concepto simbólico construido con el paso del tiempo:

Se explicaron las características que convierten al trabajo en un símbolo. Fundamentalmente, la evolución y la constante construcción de su definición a lo largo de la historia, siendo el presente sólo una instancia más de ese continuo.

Es uno de los principales medios de socialización y realización personal:

Tanto en el marco teórico como en las conclusiones se establecieron argumentos que relacionan al trabajo con el plano colectivo y con el plano personal. La socialización es abordada desde el trabajo y los humanistas lo abordan también como una instancia de realización.

Sin riesgo de extinción:

Al inicio de las conclusiones se describe que no se asiste al fin del mundo del trabajo. Tanto desde el plano teórico como desde el plano estadístico, hay argumentos para defender que el trabajo no corre peligro de extinción en la actualidad.

Distintas significaciones dentro de las sociedades modernas:

Es importante al momento de analizar el trabajo ubicar en qué espacio geográfico se lo analiza. La investigación permitió ver que sociedades desarrolladas asocian al trabajo a distintas realidades que las sociedades en vías de desarrollo.

Variantes de dependencia se encuentren en constante debate:

Existe una continuidad esclavista a lo largo de la historia antigua hasta tiempos feudales, así como también algún debate sobre su presencia transformada en la actualidad. Ya no hay presencia de esclavitud, aunque sí presencia de variadas formas de dependencia (contractual fundamentalmente) que son cuestionadas también en función de los espacios geográficos donde se analice el trabajo.

Plena de significaciones y percepciones:

Esta idea fue uno de los pilares de la investigación desde el inicio, y los estudios dieron cuenta de dicha cuestión. Dueños de empresas, líderes de recursos humanos, empleados permanentes, tercerizados y desempleadas ofrecen distintas significaciones en torno al trabajo.

En estrecha relación con las nuevas tecnologías:

Siempre hubo relación entre el trabajo y las tecnologías, cuestión que se acentúa desde la primera revolución industrial. Sólo que ahora dicha relación es determinante y por demás estrecha porque los desafíos imponen soluciones más estructurales. La cuarta revolución industrial forjó esta relación a partir de la nueva relación entre personas y objetos en primer lugar, y luego por las amplísimas aplicaciones de sus principales tecnologías a todos los ámbitos de la vida humana en donde el trabajo no es la excepción sino uno de los ámbitos más alcanzados.

Por último, la fase cuantitativa de la investigación aportó argumentos para la construcción de una nueva definición del trabajo en la actualidad. Se hace aquí especial referencia a la hipótesis I donde se observó la relación directa entre cuatro premisas:

- Aplicaciones de nuevas tecnologías.
- Cambios en la naturaleza del trabajo.
- Cambios en el perfil del líder de recursos humanos.
- Cambios en las funciones del área de recursos humanos.

Mediante la aplicación de medidas estadísticas se pudo comprobar que no hay variables que puedan condicionar o generar interdependencias en relación a esta cadena de consecuencias. Cada una de las premisas forma parte de la definición precedente, teniendo detrás un respaldo estadístico para sostener que no habrá sustitución total de la mano de obra humana sino nuevas relaciones de complementariedad entre trabajadores y nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial.

7. Una nueva aproximación a la productividad del trabajo

Dentro de la investigación se dedicó un apartado entero a la productividad del trabajo y su relación con la competitividad. En suma a esto, a lo largo de todo el trabajo la productividad del recurso humano y la productividad de las máquinas fueron sugeridas bajo las interpretaciones de los distintos autores.

El argumento del aumento indefinido de la productividad de las máquinas en razón de los avances tecnológicos, por demás superior a la productividad del trabajador es el origen del siguiente planteo presente a lo largo de toda la investigación: ¿puede la tecnología y sus avances reemplazar por completo al trabajo humano?

En relación a ello se enumeraron una serie de conclusiones al respecto alineadas con las conclusiones previas. La primera de ellas es establecer que el trabajo es humano por definición. Hablar de trabajo humano es redundante, porque basado en su carácter antropológico ya mencionado será siempre el trabajo algo relativo al hombre. Cuando no haya más un hombre, no habrá trabajo. En consecuencia, las maquinas no trabajan. Sólo realizan una serie de procesos secuenciales previamente programados, que por más inteligencia artificial y algoritmos que la guíen nunca podrán superar la inteligencia de su creador. Por ende el planteo expuesto en el anterior párrafo carece de criterio, porque el trabajo (humano) no puede reemplazarse. De todas maneras y con la intención de no desechar por completo el planteo, puede reformularse de la siguiente manera: ¿puede la tecnología y sus avances afectar la productividad del trabajo?

Esta reformulación de la duda sí permite concluir en línea con anteriores conclusiones. Nunca el trabajo debería ser reemplazado por otros mecanismos que le permitan al hombre prescindir de dicha actividad. No por lo menos en el marco de las sociedades modernas. Siendo el trabajo por definición humano, los avances tecnológicos propios de la cuarta revolución industrial obligan a reformular lo establecido hasta el momento en términos de productividad del trabajo. Hasta ahora siempre se analizó la productividad del trabajador por un lado, y la productividad de la máquina por otro. La reformulación propuesta insta a pensar que la productividad es una sola y es justamente la del trabajo, en redundancia humano. El objeto de estudio debe ser siempre el hombre, retomando los aportes de la psicosociología industrial. Será la máquina y la tecnología siempre un recurso para que el hombre mejore su productividad laboral pero nunca una amenaza de reemplazo porque es insostenible desde el entendimiento del trabajo que se intenta concluir.

En las sociedades modernas el trabajo es parte de la esencia humana y al mismo tiempo el estructurador social por excelencia. Sin olvidar los otros tres grandes patrones mencionados. En coherencia con ello, no es viable pensar en quitarle al hombre su actividad principal. Los avances tecnológicos deben complementar el trabajo estableciendo que su objetivo es justamente complementar y no reemplazar.

En relación a las sociedades, el trabajo de campo evidenció una tendencia hacia el entendimiento de la productividad del trabajo como algo dependiente del trabajador. No se percibe aún la aceptación o entendimiento de la idea de productividad de las

máquinas o productividad combinada de trabajadores y máquinas. Aquí la observación tiene que ver justamente con las sociedades. En países como Argentina, la dificultad para tratar en profundidad la productividad del trabajo halla barreras en los principales flagelos del mismo concepto: la informalidad, la precarización y la tercerización entre otros. A raíz de estos flagelos, tanto la medición como la gestión de la productividad es más compleja.

Ahora bien, cuando de administración se trata el mencionado postulado neoclásico de maximización de las ganancias estará siempre presente. Y está bien que así sea. Debe prevalecer la idea de maximizar ganancias muy por lo contrario de las posturas de algunos autores analizados. Sólo que dicha maximización en relación al tratamiento actual del trabajo y a la administración de recursos humanos en particular debe tener un límite de avance en el punto donde exista la posibilidad de eliminar por completo al hombre del proceso productivo o de servicio. Esta conclusión le pone freno a los aumentos indefinidos de productividad ofrecidos por las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial. Pero peor sería que dicha expulsión total de los ámbitos de trabajo prive a las personas de acceder a los beneficios de dicha productividad extrema, ya que al seguir siendo el trabajo el estructurador social primordial la falta de ingreso proveniente del salario, generaría mayor desempleo del actual, frenando así las intenciones de consumo.

Desafiando a la conclusión, se buscó alguna variante para intentar defender la idea de un total reemplazo del trabajador a manos de la tecnología. La solución propuesta sería “asegurar” (si es que de alguna manera eso podría hacerse) que una similar proporción del desempleo generado por el llamado reemplazo tecnológico reingrese al mercado de empleo bajo los nuevos trabajos generados por iguales tecnologías. Se volvió a concluir que no sería posible porque esa transferencia requiere de un proceso intermedio sobre el cual se concluirá en el próximo apartado: la reconversión de las competencias de los trabajadores de acuerdo a los requerimientos de las nuevas tecnologías.

De manera previa a concluir sobre la resignificación de la productividad del trabajo, es necesario compartir las conclusiones sobre tres cuestiones que obligatoriamente deben modificarse para avanzar en dicha resignificación.

La primera de ellas es la eliminación de los ingresos de base o los ingresos de ciudadanos planteados por Calvez. Dichas asignaciones a personas inactivas en términos laborales son antagónicas a cualquier planteo de productividad laboral. Justamente porque la asignación no tiene contraprestación alguna para quien la otorga. Cualquier administración eroga una asignación esperando una contraprestación. En términos laborales, la empresa paga un sueldo esperando la contraprestación de la fuerza de trabajo a disposición y su consecuente productividad. Asignar una partida sin esperar nada a cambio, asignando por el sólo hecho de existir como miembro de una comunidad carece de sustento a los fines del presente trabajo de investigación. Es extremadamente nocivo para cualquier gestión de productividad del trabajo.

La segunda cuestión es erradicar las ideas tendientes a liberar al hombre del trabajo. Manteniendo lo concluido sobre el carácter ineludiblemente humano del trabajo y su carácter central en las sociedades modernas, no resulta conveniente dicha postura ideológica defendida por autores como Hannah Arendt. Si se liberara al hombre del trabajo, habría que considerar cuál sería el ordenador social o bien determinar de qué manera daría satisfacción a sus necesidades básicas porque los autores que defienden estas ideas recitan a los clásicos griegos y su degradación del trabajo, cuando la base de dicha sociedad como hemos visto en el capítulo sobre la historia del trabajo era el esclavismo. El fin del Antiguo Régimen y diversas conquistas sociales de los últimos siglos caracterizan a las sociedades modernas libres de esclavismo, encontrando entonces aquí una aparente incongruencia.

Por último, concluir que las ideas de ocio defendidas por los griegos y los posteriores autores que los recitan en pos de entender el trabajo como una carga, una obligación o un sufrimiento olvidan que el significado del ocio no es el mismo en el siglo V antes de Cristo que en el siglo XXI después de Cristo. En aquellos antiguos tiempos el ocio se entendía como el tiempo dedicado al fomento de las virtudes y la vida política, mientras esclavos realizaban las actividades penosas. En otras palabras, el ocio en la antigüedad tenía una connotación humanista y en la actualidad puede asociarse al tiempo libre dedicado a la creatividad, la intelectualidad o la práctica deportiva sólo por citar algunos ejemplos. Algo similar ocurre con la idea de esclavitud, cuando en el siglo V antes de Cristo ineludiblemente trata a las personas privadas totalmente de su libertad y derechos mínimos. En la actualidad, la esclavitud

reconfigura su significado bajo la figura de trabajos precarios, dependencias abusivas y ausencia total de condiciones de trabajo dignas o derechos laborales.

Eliminados estos desvíos, la productividad del trabajo debe resignificarse entendiendo la complementariedad de la relación entre el hombre y la tecnología. Nunca ésta debiera ser pensada como reemplazo total del trabajador, habiendo ofrecido párrafos anteriores una posible solución al principal impulsor de ese reemplazo que erróneamente pudiese asociarse a la cuarta revolución industrial: la maximización de las ganancias de la economía neoclásica.

En suma a esto, hemos identificado en conclusiones anteriores que la variedad es una característica del trabajo en estos tiempos: tipos de empresas, contratos, formas y significaciones. Todo ello obliga también a resignificar la productividad del trabajo.

8. Impactos de la cuarta revolución industrial en el trabajo

La mejor manera de argumentar su importancia es citar una frase de Rifkin utilizada en el marco teórico: “conectará todas las cosas con todas las personas.” Hasta el momento ninguna revolución industrial o hecho histórico ajeno al mundo de la administración del trabajo había ofrecido tal nivel extremo de conectividad, inclusive hasta ahora las conexiones habían sido sólo entre máquinas o entre personas, nunca entre ambas al mismo tiempo y de manera inteligente. De allí deriva una resignificación de la relación entre el hombre y los objetos y en lo que a estas conclusiones refiere, obliga a resignificar la relación entre el trabajo y la tecnología, y más en detalle aún la relación entre el trabajador y las máquinas y/o dispositivos electrónicos de trabajo.

Las máquinas y los dispositivos electrónicos siempre fueron un complemento que con el tiempo tomaron cada vez más influencia en todos los ámbitos de la vida humana. En el ámbito laboral la influencia de ambos fue incrementándose sostenidamente, habiendo analizado el amplio debate sobre el reemplazo de los humanos y demás cuestiones. Lo realmente importante de esta 4RI es el alto impacto de cada uno de sus componentes en todos los ámbitos (big data analytics, algoritmos, inteligencia artificial). El ámbito de la administración del trabajo tiene por delante un gran desafío a partir de las ventajas que ofrecen los componentes de la 4RI para mejorar en todos los aspectos el trabajo, entendido por definición humano como se sostuvo en anteriores conclusiones.

Siguiendo la misma línea, la importancia de la 4RI es innegable ante las acciones de sus principales componentes ya demostradas. En referencia a las anteriores revoluciones, si bien hubo hitos componentes como el vapor y/o la electricidad, ninguna alcanzó todas las esferas de la vida humana de manera directa. El sólo hecho de contemplar el reemplazo del hombre de muchos procesos, es señal de los variados alcances de estas nuevas tecnologías. Dejando de lado los principales componentes tales como la Internet de las cosas o las impresiones 3D, se hizo especial énfasis en los principales postulados observados, como la customización masiva y el control remoto de fábricas. Son postulados que no podrían haberse formulado sin los avances de la 4RI, es decir, son innovaciones que irrumpen sin antecedente previo ni producto de una evolución progresiva de la manufactura, que terminó en esos postulados. Son nuevos por definición. De todas maneras también se observó que los postulados analizados podrían considerarse impactos "indirectos" en el mundo del trabajo, considerando que sus impactos directos son en todas las esferas de la vida humana. En complemento a ello, lo que sí se consideró impactos "directos" en el mundo del trabajo son todos los componentes de la 4RI. Cada uno de ellos tiene en la actualidad (y con inconmensurable potencial a futuro) aplicaciones laborales con exitosos resultados.

Otro aspecto para determinar la importancia es la velocidad del cambio tecnológico propio de la 4RI. En las revoluciones anteriores, se identificó un hito parteaguas y a partir de allí progresivamente fueron aplicándose los cambios en determinadas industrias. En este caso, la aceleración tecnológica es muy alta y los impactos lejos de ser hitos de cambio y quiebre, parecen ser progresivos desde su concepción y ubican a las sociedades en una situación de permanente cambio. Y si eso no fuera poco, los cambios tecnológicos en la 4RI afectan a todas las sociedades, sin distinguir capas sociales, ámbitos privados o públicos, latitudes ni ideologías políticas y económicas. Esto último es un claro ejemplo del impacto de la conectividad extrema.

Desde tiempos de la administración científica del trabajo y la psicosociología industrial se debate quien ocupa la centralidad en el proceso productivo: el hombre o la máquina. La 4RI suma un nuevo aporte al histórico debate, al interponer entre ambos la tecnología. Entiéndase que en el debate previo a la 4RI la tecnología estaba incluida en la centralidad de la máquina. En esta revolución, la tecnología pasó a tener entidad por sí sola, convirtiéndose en el tercer actor con autonomía propia, junto al hombre y a la máquina. En otras palabras, el debate histórico dual queda sin efecto en los tiempos de

la 4RI porque pasó a ser tripartito. La tecnología, avanzó velozmente y sus impactos son por igual en las máquinas como en el hombre. Por ende, se concluye que ha surgido una nueva tríada en el proceso productivo formada por el hombre, la máquina y la tecnología. Y profundizando el concepto, la centralidad ahora es ocupada por la tecnología al ser su rol el más importante: la conexión entre personas y cosas, tal lo mencionado por Rifkin. El éxito de tales conexiones es uno de los principales desafíos del mundo del trabajo y de la administración en general.

Destacado entonces el nuevo rol central de la tecnología en el proceso productivo, cabe entonces concluir sobre la validez de dos postulados históricos sobre la misma, en ocasión de refutarlos a la luz de la 4RI o validarlos como continuidad. El primero de ellos es entender a la tecnología como una herramienta de un proceso de cambio y luego como un reductor de costos y un maximizador de productividad al mismo tiempo. Luego de lo investigado (vale recordar a Calvez, Capello y Sánchez), ambas cuestiones pueden ser válidas ya sea juntas o por separado, dependiendo del objetivo del management al momento de aplicar tecnología. Al mismo tiempo el objetivo no se cumple con la sola implementación, sino que habrá que analizar el marco en el cual esto tiene lugar.

De todas maneras, hay una postura superadora sobre la cuestión de costos y productividad relacionada a la tecnología. Varios autores analizados entienden la tecnología como una herramienta de cambio organizacional, y se concluyó justamente que en suma al nuevo rol central de la tecnología en el proceso productivo la 4RI aporta esta nueva idea de tecnología la cual se percibió tiene mucho desarrollo y aceptación por delante.

Derivado de esta conclusión, la investigación también acercó a la existencia de dos tipos de tecnologías sobre las cuales invertir: las neutrales, entendidas como genéricas y presentes en cualquier campo de actuación humana, “amenazantes” de la sustitución de la persona, y las específicas, entendidas como aquellas aplicables a procesos productivos o de trabajo donde su ventaja es la complementariedad con el trabajador y el aumento de la productividad. La conclusión pareciera más que obvia en línea con las posturas previas. Aun así se siguió desafiando para concluir que el ámbito privado o de las organizaciones evidentemente, debe apostar a la inversión específica en línea con su razón de ser, aunque si la misma lógica es trasladada al ámbito público o

gubernamental, la inversión en tecnologías neutrales no debiera descartarse, porque sin dudas mejoraría el bienestar y la calidad de vida ciudadana. Se mencionó en el trabajo los proyectos de *"smart cities"* que ya son una realidad en países del primer mundo. Sin embargo, la contrapartida sería posiblemente el peligro de desempleo tecnológico. A este escenario, se consideró también a modo de conclusión la postura de los autores abordados que promueven la generación de nuevos trabajos requeridos por esas mismas tecnologías y la reconversión de las competencias de los trabajadores, sobre las cuales concluiremos en siguientes apartados.

Destacada la importancia de la 4RI, se concluyó en este capítulo sobre las relaciones directas de la misma con el trabajo. El primer punto a considerar es si las nuevas tecnologías de la 4RI enriquecen o degradan el trabajo. Vale aclarar que este debate es antiquísimo, sólo que aquí se reformuló a los términos de esta revolución. Habida cuenta de lo investigado y las conclusiones previas, se entendió que las nuevas tecnologías sólo pueden enriquecer al trabajo recordando su carácter ineludiblemente humano. Prescindir de ellas sería una negación inconsistente e involutiva del progreso. Incorporarlas en términos sustitutivos de la persona no es viable, por ende sólo es posible un escenario en el cual las tecnologías sigan complementando la tarea humana en pos de mejores resultados, productividades y bienestar general.

Entendidas entonces las nuevas tecnologías como enriquecedoras del trabajo, cabe concluir también si dichas tecnologías pueden sustituir a las personas de los procesos productivos. Cabe aclarar que en apartados previos se reflexionó sobre las posibilidades al respecto en términos conceptuales, aquí se concluyó sobre la certeza posible de dicha sustitución. Dicha posibilidad en tiempos de la 4RI es cierta y los mencionados proyectos de países líderes son prueba de ello. Aun así, y en línea con las ideas concluidas sobre el trabajo y sobre la tecnología como herramienta de cambio organizacional, las nuevas tecnologías no solo deben enriquecer el trabajo sino también convertirse en generadoras de nuevos empleos.

La idea tal vez sea repetitiva a lo largo de las conclusiones, pero el avance tecnológico no puede negarse ni frenarse, solo debe adaptarse a ciertas prerrogativas irrenunciables del quehacer humano. De esto deriva otra conclusión a la cual se arribó sobre la 4RI y sus relaciones con el trabajo: la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos y de trabajo debe intentar ser progresiva aunque por definición

dichas tecnologías sean extremadamente rápidas en su evolución. En este punto, se sostiene que debe primar el proceso temporal de aprendizaje y reconversión del trabajador sobre los tiempos evolutivos de las tecnologías.

A lo largo del trabajo de investigación se identificaron una serie de ideas relacionando las nuevas tecnologías con el trabajo, que en apariencia parecen ser negativas. Ya sea por la postura de los autores que las sostienen o por percepción personal. Se estudiaron cada una, concluyendo que ninguna de ellas es negativa. De hecho, todas invitan a la reconsideración de antiguos postulados en pos de una evolución del trabajo. La primera de ellas es la aparición de nuevas formas del trabajo, de contratación y de empresas. Fundamentalmente las primeras suelen asociarse a una degradación del concepto del trabajo, a una precarización extrema del mismo a manos de las nuevas tecnologías y los postulados económicos neoclásicos. Contrariamente a esos autores, la globalización hizo que la competencia sea mundial. Y si así lo es, cada espacio debe competir en aquello que mejor hace o produce, intercambiando con el resto del mundo aquellas cosas que otros hacen mejor. La contrapartida de esta postura es levantar altísimas barreras a estos intercambios (por demás vulnerables) y producir todo lo que sea posible. Se entendió que las nuevas formas del trabajo lejos de precarizar el mismo, son una señal de la relación directa entre el trabajo y la 4RI, en suma a las previas conclusiones sobre la resignificación del trabajo.

La segunda idea de connotación negativa identificada es que las nuevas tecnologías aumentan la brecha entre trabajadores de elite o ultracalificados y trabajadores de base. Sin dudas esta idea será válida si a los trabajadores de base no se los inserta en un proceso de reconversión de sus competencias ya sea responsabilidad de las empresas, de organismos gubernamentales o de ambos al mismo tiempo. Y también será válida en un escenario donde existan los ingresos por ciudadano o ingresos de base, sobre los que ya se reflexionó en anteriores apartados. Es decir, la tecnología bien puede convertirse en una herramienta de cambio social si se generan políticas que permitan reconvertir a las personas para los nuevos desafíos, tal como es una herramienta de cambio organizacional. La idea de aumento de brecha entre dos tipos de trabajadores, no es más que un vago argumento de autores defensores del proteccionismo ante la innegable globalización y la competencia mundial. En resumen, las nuevas tecnologías entendidas como herramienta de cambio, pueden achicar la brecha entre trabajadores de distintas calificaciones siempre que asuman los distintos actores asuman la

responsabilidad por generar nuevas políticas que propicien la recalificación y la inserción.

Otra idea relacionada al alcance de las nuevas tecnologías es el impacto de las mismas en toda clase de trabajadores, en especial referencia a que anteriores revoluciones sólo afectaron a trabajadores de base. Nuevamente, no tiene nada de negativo el probado avance sobre todos los trabajadores. Volviendo a conclusiones anteriores, si el trabajo es humano y no debe ser reemplazado por tecnologías aunque pudiera, si las tecnologías son herramientas de cambio y mejora de la calidad de vida, evidentemente también pueden mejorar los trabajos de todos sin importar la jerarquía o la especialización del mismo. La connotación negativa a esta idea está dada por el temor de algunas clases de trabajadores que temen perder su empleo ante dichos avances tecnológicos, sin preocuparse en igual cuantía por capacitarse para estar a la altura de los cambios. Vuelve a surgir aquí la importancia de la reconversión de las competencias de los trabajadores a ampliarse en próximos apartados.

9. Empleabilidad: una nueva oportunidad estratégica para el líder de recursos humanos

En el apartado 9 del capítulo 5 se analizaron los aportes de diversos autores al concepto de empleabilidad. Allí se observó que por distintos argumentos, todos los autores compartían la necesidad de asignar responsabilidades por la empleabilidad y que la diversidad surgía justamente por la variedad de asignaciones.

El trabajo de campo de la fase cuantitativa permitió evidenciar aún más la importancia de la empleabilidad dentro de los cambios en la naturaleza del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial, ya que este nuevo quiebre en la historia del trabajo tiende a reconsiderar los aportes de los trabajadores en los procesos de trabajo, por ende sus competencias son objeto de análisis permanente ante las constantes aplicaciones de las nuevas tecnologías.

La empleabilidad es un concepto clave de cara al futuro y los resultados de la hipótesis IV del análisis de datos cuantitativos permitió concluir que la empleabilidad es una responsabilidad de múltiples actores. Existe entonces una relación entre las diversas asignaciones de responsabilidad de los autores del marco teórico y las respuestas de los encuestados. Nuevamente, la empleabilidad es responsabilidad de múltiples actores o una cuestión colectiva dependiente de áreas de recursos humanos, líderes

organizacionales, entidades educativas, organizaciones y trabajadores. Todos deberán comprometerse activamente para que las personas puedan mantenerse empleables en el marco de la cuarta revolución industrial.

El primer apartado de esta serie de conclusiones estableció la necesidad de reducir inestabilidades en el mundo del trabajo. Justamente porque uno de los aportes del trabajo de campo de la fase cualitativa fue que la cuarta revolución industrial no puede afectar la centralidad del trabajo ni su rol de estructurador social en las sociedades modernas. La búsqueda de la estabilidad laboral guarda relación con la empleabilidad ya que mientras más empleables se mantengan los trabajadores, mayores las posibilidades de acceder y/o mantener un trabajo.

Mantenerse empleables o lograr altos niveles de empleabilidad implica, en el marco de la cuarta revolución industrial, reconvertir competencias. En varias oportunidades a lo largo de las conclusiones previas se mencionó la necesidad de reconvertir las competencias de los trabajadores. Esta idea debe ser incorporada dentro de un universo conceptual sobre el cual se concluyó en el presente apartado.

Ante el escenario de la cuarta revolución industrial y las amplias significaciones del concepto de trabajo en la actualidad, es necesario reformular el rol del trabajador dentro de los procesos productivos y administrativos de trabajo. En primer lugar, establecer que las nuevas tecnologías no son enemigas del trabajador ni sus existencias tienen como objetivo su reemplazo total. Lejos de eso, el trabajador debe reformular su rol bajo una idea de complementariedad con la tecnología.

Sólo que parte de la reformulación implica que el trabajador entienda la necesidad de capacitarse continuamente en línea con los requerimientos de las nuevas tecnologías. Ya sea por parte de la empresa o por voluntad propia, es fundamental que el trabajador modifique su compromiso con la capacitación continua sin importar el puesto ni la edad. He aquí un primer acercamiento a la reconversión de competencias.

Luego la reformulación contempla tres pilares a modificar, producto de los escenarios planteados: el rol del trabajador en sí mismo, el rol del trabajador dentro de un proceso productivo o administrativo, y los posibles aportes a realizar por el trabajador. El primero de ellos si bien es propio de análisis interno de cada trabajador por ser algo intrínseco, las organizaciones podrían colaborar en la determinación de

dicho rol habida cuenta de la variedad de significaciones del trabajo[41]. Ser explícitos y claros en toda instancia que se pueda (entrevistas, inducciones, evaluaciones de performance) sobre qué entiende la empresa sobre "rol del trabajador". En línea con lo concluido anteriormente, lo más alineado a estos tiempos sería previamente establecer qué entiende la organización por trabajo y luego derivar en qué se espera del trabajador.

Luego habría que establecer cuál es el rol del trabajador dentro de un proceso productivo y/o administrativo. En primer lugar, sobre la importancia conceptual que radica aquí ante las supuestas amenazas de sustitución total a manos de la tecnología; luego que el rol dentro del proceso debe ser central, en línea con conclusiones previas. La base de la centralidad es la capacidad intransferible a las máquinas en la toma de decisiones. Las nuevas tecnologías dotan a las máquinas de altísimos niveles de análisis vía algoritmos e inteligencia artificial. Pero al mismo tiempo también se vio a través de distintas publicaciones académicas que siempre el trabajador debería supervisar aunque sea pasivamente el desempeño de las máquinas. La toma de decisiones debería ser siempre facultad ineludible del trabajador siendo ello la base de su rol central en el proceso productivo o administrativo.

Por último, los aportes a realizar por el trabajador deberían estar siempre relacionados a la productividad del trabajo y a las evoluciones de todos los procesos de negocio en general. Es decir, derivado de su rol central se debería seguir esperando de él rendimientos sostenidos, mejoras, sugerencias y evoluciones. Los aportes de las nuevas tecnologías serán, en función de lo investigado, crecientes de manera constante. Ante tan alto caudal de información disponible, deberá ser el trabajador quien genere las mejores aplicaciones de dichas tecnologías a los procesos de trabajo. Por ejemplo, Internet de las cosas es una realidad, un aporte de las nuevas tecnologías. Sin embargo, Siemens no la aplica de la misma manera que Cisco. A esto se hace referencia con el principal aporte a realizar por el trabajador; la posibilidad de generar aplicaciones de las tecnologías de la 4RI a los procesos de trabajo de su organización. Y esto es parte también de la reformulación de su rol.

Por esto la reconversión de las competencias en búsqueda de empleabilidad es una de las claves de la nueva administración de recursos humanos, por los siguientes motivos:

[41] Nota de autor: esto es un argumento más de la importancia del área de recursos humanos.

- Permite al trabajador mantenerse como centro de los procesos de trabajo a pesar de las nuevas tecnologías.
- Es la clave para mantener empleable a los trabajadores en el contexto de la cuarta revolución industrial.
- Colabora en el cambio cultural necesario para entender la capacitación como un proceso continuo a lo largo de toda la vida laboral.
- Ayuda a aplicar la nueva concepción de productividad del trabajo.
- Baja niveles de desempleo tecnológico derivado de trabajadores sin calificaciones.
- Fortalece el compromiso de los trabajadores con las nuevas tecnologías y los nuevos procesos derivados de ellas.
- Prepara a la fuerza de trabajo para enfrentar los constantes desafíos de las tecnologías de la cuarta revolución industrial.
- Reconfigura a los trabajadores para adaptarse a los nuevos perfiles que surgen producto de las aplicaciones de las nuevas tecnologías.

De todas maneras, vale establecer aquí las competencias genéricas relacionadas a la flexibilidad, la adaptación a constantes cambios, la certidumbre ante lo desconocido, el aprendizaje constante y la relación con las nuevas tecnologías. En suma a eso destacar un peligro identificado por autores investigados, en referencia aquí a la posibilidad de formar trabajadores "autómatas sin personalidad". Nada más lejano a eso se concluye aquí ya que en base al rol central que se intenta otorgar al trabajador, su complementariedad productiva con las tecnologías y la inicialmente concluida condición ineludiblemente humana del trabajo, la aspiración es formar trabajadores "autónomos, productivos y formados para aplicar nuevas tecnologías en los procesos productivos por ellos llevados a cabo."

Retomando la importancia de la empleabilidad, corresponde cerrar el presente apartado de conclusiones con los argumentos que entienden a la empleabilidad como una nueva oportunidad estratégica para el líder de recursos humanos.

En primer lugar, los encuestados en la fase cuantitativa establecieron que el rol del administrador de recursos humanos evolucionó desde sus comienzos aunque sin haber alcanzado aún la máxima expresión de un socio estratégico de los negocios. Por otro lado en términos organizacionales, la empleabilidad se revela como un tema central

de cara al futuro toda vez que los niveles de competencias que los trabajadores deberán adoptar ante el avance de nuevas tecnologías requiere un intenso esfuerzo educativo para poder acompañar los cambios necesarios.

Existe entonces una relación entre la necesidad de las organizaciones por elevar los niveles de empleabilidad de sus trabajadores y la necesidad del rol del administrador de recursos humanos por continuar evolucionando o bien formalizar definitivamente su rol de socio estratégico. La relación de necesidades, brinda una nueva oportunidad estratégica de evolución al administrador de recursos humanos.

En segundo lugar, existe la posibilidad de ir mucho más allá que el mencionado socio estratégico de los negocios de Dave Ulrich ¿Cuál será entonces el alcance final del nuevo rol del administrador de recursos humanos? Imposible saberlo aunque sí puede establecerse que en el marco de la cuarta revolución industrial, la necesidad de alinear necesidades de los negocios con empleabilidad y competencias de los trabajadores es una realidad que no tiene certeza de dimensión. Se trata de un proceso que recién comienza pero que ningún experto en el tema puede ofrecer certidumbre sobre sus alcances finales porque las nuevas tecnologías constantemente ofrecen nuevas aplicaciones.

A modo de cierre, la empleabilidad es una nueva oportunidad estratégica para el líder de recursos humanos. Le permitirá liderar procesos de empleabilidad o reconversión de competencias en el marco de la cuarta revolución industrial, podrá inclusive desarrollar su propia empleabilidad una vez que tome dimensión de la centralidad del concepto, y por último podrá fortalecer la importancia estratégica del área de capacitación dentro de la organización. A través de ella, se harán operativas todas las estrategias de búsqueda de empleabilidad.

CAPITULO 12 LA NUEVA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. El nuevo perfil del administrador de recursos humanos 2. El nuevo perfil del área de recursos humanos 3. Compensaciones: la función científica del área 4. Capacitación: la reconversión de competencias 5. Selección: nuevos puestos, competencias y mercados 6. Evaluación de performance: el fin de la subjetividad 7. Control de gestión: el acceso total versus la privacidad 8. Preguntas que sintetizan los aportes

1. El nuevo perfil del administrador de recursos humanos

En relación al segundo objetivo general, el perfil del administrador de recursos humanos históricamente evoluciona en directa relación con la evolución de los negocios sin embargo los dueños de empresas no tienen en claro qué pedirle, los empleados no saben bien qué hacer para crecer laboralmente y los propios administradores de recursos humanos reconocen unánimemente que ser licenciado ya no es suficiente para liderar el área.

El rol de socio estratégico de recursos humanos establecido por Ulrich ha quedado incompleto ante la actualidad de la ADRH. Sus premisas siguen vigentes porque la práctica profesional así lo indica, especialmente todo lo relacionado al entendimiento del negocio de la organización y el impacto de la ADRH en los resultados de la misma.

El trabajo de campo de la fase cualitativa evidenció que los dueños no tienen certeza y homogeneidad al momento de pensar qué pedirle al administrador de recursos humanos. Algunos mencionaron la necesidad de adaptar su liderazgo a la cultura de la empresa, pero más allá de eso el patrón es la duda. Al mismo tiempo, permanentes y tercerizados no tienen en claro para qué está el administrador de recursos humanos en la empresa. Sólo se limitaron a responder con poca claridad para qué está el área.

Se observa aquí un problema para el administrador: sus interlocutores no saben con precisión la naturaleza de su función, tampoco la de su liderazgo. Por eso el nuevo perfil debería tomar una postura activa preguntando frecuentemente a los dueños sobre

lo que esperan de él y su gestión, así como también comunicar luego con precisión al resto de la empresa los alcances de su función.

La fase cuantitativa aportó que el perfil del administrador de recursos humanos evolucionó, aunque sin concretar la máxima expresión del rol de socio estratégico establecido por Dave Ulrich. En relación a ello, los aportes de los encuestados permitieron concluir tres cuestiones.

En primer lugar, la evolución no depende solamente de los propios líderes de recursos humanos. Existen condicionantes externos como la visión del CEO o dueño de la empresa y la visión de otras áreas sobre el rol del administrador de recursos humanos. Asimismo, también condiciona externamente lo establecido por la hipótesis I del análisis de los datos cuantitativos: los cambios en el perfil del administrador de recursos humanos dependen de los cambios en la naturaleza del trabajo y de los cambios generados por las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial.

En segundo lugar, los administradores de recursos humanos también expresan limitantes propias. La correcta combinación de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) no siempre es la demandada por la empresa o por sus coyunturas. Se evidencia aquí la necesidad por parte del administrador de recursos humanos de priorizar la actualización constante de sus competencias, siempre en línea con los cambios en la naturaleza del trabajo y con las necesidades de la empresa en particular donde se desempeña. La hipótesis II de la fase cuantitativa permitió ver que no existe en la actualidad un interés particular por incorporar conocimientos relacionados a las nuevas tecnologías, toda vez que ellos mismos manifestaron que cada función de recursos humanos tiene relaciones directas con distintas tecnologías propias de la cuarta revolución industrial. En síntesis, si bien reconocen que las seis tecnologías de la cuarta revolución industrial impactan en su perfil y en las funciones de su área no manifiestan aún como algo prioritario la incorporación de conocimientos relacionados a dichas tecnologías.

Tercero, la experiencia de trabajo y la práctica profesional son más importantes que la educación formal. Esto tiene un impacto directo en la evolución del perfil del administrador de recursos humanos; deben revisarse los contenidos de la formación de grado al mismo tiempo que los líderes de mayor edad y antigüedad en el puesto se muestran reticentes a la incorporación de nuevos conocimientos. El impacto directo

tiene que ver con la dificultad que lo mencionado reviste para la evolución. Los mayores progresos en el rol deberían provenir de la incorporación de nuevos conocimientos más que de nuevas habilidades y actitudes. Sin embargo, lo que más se valora son las competencias en términos de habilidades y actitudes. Esto seguramente ralentice la evolución convirtiéndose en una nueva barrera. Será entonces un nuevo desafío para el perfil poder equilibrar estratégicamente la incorporación de competencias conceptuales actualizadas en función de los cambios en la naturaleza del trabajo y de los cambios generados por las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial.

En este sentido específicamente, los cambios en la naturaleza del trabajo y fundamentalmente el surgimiento de la cuarta revolución industrial sugiere sumar competencias formativas formales a la ADRH con especial énfasis en el perfil de su administrador. Las principales características serían:

- Aplicación constante del método científico en todos los ámbitos de la ADRH y el reconocimiento de la evidencia empírica como elemento válido para la toma de decisiones.
- Conocimiento de experto en ADRH: generalismo conceptual sobre la función de la ADRH y al mismo tiempo especialización funcional en cada una de sus funciones componentes. Es decir, debe ser un generalista y un especialista al mismo tiempo.
- Conocimiento sobre la historia del trabajo del espacio geográfico donde desarrolla su actividad y su aplicación a la ADRH.
- Conocimiento de la historia de las ideas asociadas al trabajo y su aplicación a la ADRH.
- Conocimiento de indicadores económicos laborales y su aplicación a la ADRH: empleo público y privado, desempleo, empleo informal, conformación del producto bruto interno, distribución del ingreso, salario mínimo, conformación de la población económicamente activa, tasa de absorción de empleo de sectores, estructura del mercado laboral y sus desequilibrios, evolución del trabajo asalariado.

- Analista de la situación política del espacio geográfico donde desarrolla su actividad y su aplicación a la ADRH de manera preventiva ante eventuales cambios en legislaciones, ideas, decisiones gubernamentales.
- Conocimiento profundo de aplicaciones psicológicas, sociológicas y antropológicas a la ADRH.
- Conocimiento profundo en temas de infraestructura tecnológica y redes sociales de interacción.
- Especialista en impactos en la ADRH de las revoluciones industriales y analista de cualquier avance tecnológico con posibles aplicaciones en dicha administración.
- Especialista en impactos de la cuarta revolución industrial en la ADRH y en los negocios en general. Especialista en cada una de las nuevas tecnologías que componen la revolución.
- Generador de alianzas con el sector de IT para sinergizar esfuerzos en el marco de la búsqueda de empleabilidad y reconversión de competencias de los trabajadores.

2. El nuevo perfil del área de recursos humanos

Tras sintetizar el perfil del administrador de recursos humanos, se proponen cambios respecto al perfil del área. Se sugiere entonces que la ADRH investigue, analice y determine cuál es la idea de trabajo que sustentará a la organización y al mismo tiempo compartirla con la nómina, para hacerles saber qué se espera del trabajo dentro de la empresa y del trabajo de cada uno de ellos en particular. Sabiendo de la variedad de significaciones y percepciones sobre el trabajo y no tener en claro qué entienden las partes al respecto, genera conflictos y desviaciones de todo tipo. Determinar una idea de trabajo para la organización y explicitar la misma para que mínimamente todos sus miembros la compartan, es un excelente puntapié para la nueva ADRH.

Derivado de ello, cobra importancia determinar también qué ideas mantiene la organización sobre las nuevas relaciones entre tecnologías y trabajadores, habida cuenta de la resignificación de estas relaciones generada por la cuarta revolución industrial. Con esto la ADRH minimizará niveles de incertidumbre sobre reemplazos tecnológicos, percepciones de inferioridad y no menor aún una referencia para determinar futuras

inversiones en infraestructura tecnológica, sea neutral o específica. De a poco la ADRH comenzará a convertirse en una referencia científica dentro de la organización por sus conocimientos sobre temas que exceden su disciplina.

En línea con las decisiones sobre tecnologías y trabajadores, la ADRH debe reconsiderar su objeto de estudio que siempre ha sido el hombre dentro del ámbito de trabajo, para resignificar el trabajo y sus impactos en las organizaciones, ya que como se mencionó el trabajo es humano por definición. La ADRH debería convertirse en experta conocedora de los procesos históricos, políticos, sociales y económicos del trabajo. Y desde su conocimiento de experto, sumará al negocio general sobre dichos conceptos.

Particularmente la fase cuantitativa de la investigación aportó a las presentes conclusiones. En primer lugar, los tres grandes aportes de la administración de recursos humanos provienen de tres funciones: compensaciones, capacitación y selección. Independientemente de cuál de las tres es más importante en el presente y en el futuro, las tres demostraron ser los espacios de mayor aporte y también de mayor permeabilidad a las premisas de la hipótesis I del análisis de datos cuantitativos sobre los impactos de las nuevas tecnologías y los cambios en la naturaleza del trabajo, en el perfil del líder de recursos humanos y las funciones de su área.

En particular la función de capacitación aporta al desarrollo o construcción de la empleabilidad porque a través de sus acciones formativas puede generar capital social en las organizaciones.

En segundo término, la descentralización hacia las áreas de negocio y la creación de nuevas funciones fueron los otros grandes aportes de la fase cuantitativa a las conclusiones sobre el nuevo perfil del área de recursos humanos. La hipótesis III del análisis de datos cuantitativos permitió concluir sobre la pérdida de vigencia del tradicional modelo de división funcional, a favor de la descentralización y la creación de nuevas funciones. Apostar a estos dos cambios implicará fortalecer el rol del socio estratégico que aún no alcanzó su máxima expresión así como también aumentar el nivel de cercanía entre los trabajadores y el área de recursos humanos, toda vez que las nuevas funciones deberán responder a necesidades de los trabajadores y las empresas por igual. También permite reconocer que ciertas cuestiones en el área de recursos humanos resultan obsoletas y generan insatisfacciones.

En tercer lugar, avanzando sobre las nuevas funciones del área, la ADRH debería convertirse en conocedora sobre temas de tecnología informática o de la información (de ahora en adelante, IT). Como se anticipó en la fase cualitativa, debería considerar al sector de Sistemas o IT como su principal socio estratégico porque de allí saldrá seguramente el conocimiento de experto sobre las aplicaciones de las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial. Se sugiere aquí uno de los principales cambios en la función por ser percibido el sector de IT como un espacio lejano y de soporte cuando ante el nuevo escenario laboral la sinergia entre la ADRH e IT podría ser por demás atractiva para el trabajo en general y todos los procesos de negocio. Inclusive la ADRH debería estar involucrada en las decisiones de inversión en infraestructura tecnológica ya que podría aportar a las mismas en función de la reconversión de las competencias de los trabajadores. Es decir, la gestión cuasi científica mencionada aporta a la planificación más que al tradicional control de gestión.

Como nunca a lo largo de su histórica evolución establecida por Ulrich, la ADRH podría demostrar su carácter interdisciplinario sumando un nuevo perfil a sus filas internas: los profesionales de IT. En esta sugerencia, la alianza estratégica con el área de Sistemas superaría las fronteras sectoriales para incorporarlo dentro de la ADRH aunque no bajo la tradicional figura de aseguradores de los procesos informáticos de la organización sino como especialistas en IT aplicado a la ADRH. Gran parte del posible aporte de los profesionales de IT en la ADRH estaría dado por dos cuestiones: en primer lugar por la integración de la nómina a las nuevas tecnologías y la correcta implementación de cuanto proceso de reconversión de competencias se lleve adelante en conjunto con los profesionales de recursos humanos; y en segundo lugar y no menos importante por aportar a la ADRH una gestión cuasi científica mediante la utilización de las principales tecnologías de la cuarta revolución industrial.

Sobre este segundo aspecto, se sugiere algo novedoso a la teoría pero que la práctica de la profesión de recursos humanos ya lo está llevando a cabo aunque no masivamente. Varias empresas crearon, dentro del área de recursos humanos, sectores llamados *"science teams"*[42] completamente desconocidos para los líderes entrevistados. La aspiración a la gestión cuasi científica se sugiere materializar a través de este ambicioso sector. Liderado por profesionales de recursos humanos y de sistemas por

[42] Nota de Autor: al respecto se citó al autor Eugeny Morozov en el capítulo cinco sobre la administración de recursos humanos.

igual, su objetivo sería mediante la utilización de tecnologías tales como el big data analytics, los algoritmos y el cloud computing, estandarizar y predecir de alguna manera aproximada los comportamientos y desempeños de los trabajadores tanto en términos individuales como colectivos. Es decir, las tecnologías de la cuarta revolución industrial podrían dotar a la ADRH de evidencias de corte científico sobre los comportamientos y los desempeños de los trabajadores, por demás avanzados que los tradicionales tableros de comando del área.

Históricamente la ADRH entendió que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, indescifrable tal vez. Esta idea fue la base de pensamiento de aquellos profesionales del área que entienden que esto es un arte, como la estrategia. Siempre será un arte como la estrategia misma, porque el trabajo es humano y siempre tendrá esas características conceptuales. Aun así, las nuevas tecnologías ofrecen herramientas para predecir y medir comportamientos laborales con un grado de desvío o error muy bajo y no utilizarlas sería un error para la evolución de los negocios. La ADRH debería apostar a un equilibrio entre el entendimiento del arte y la evidencia cuasi científica que ofrecen las nuevas tecnologías.

Se concluyó anteriormente sobre la resignificación de la productividad del trabajo, siendo su comunicación y gestión parte de un nuevo desafío de la ADRH. Dicha productividad tiene por delante fines de alto rendimiento sostenido y de colaboración, siendo ésta última competencia crítica para la reconversión de las competencias y para el fortalecimiento de una nueva cultura de trabajo bajo las prerrogativas de las nuevas tecnologías.

Otro punto importante de la nueva ADRH sería *"pensar siempre globalmente"*. Relacionado a una nueva cultura de trabajo, la cuarta revolución industrial y su extrema conectividad permite no sólo conectar personas con objetos, sino personas y negocios a lo largo y ancho de todo el planeta. Es decir los mercados, los escenarios, las proyecciones, la competencia, las innovaciones, los recursos humanos y los negocios en general han dejado de ser locales para ser globales. En esta nueva era, todo está al alcance de todos, nuevas tecnologías mediante. La ADRH no puede ser ajena a esta nueva visión porque justamente podría sacar rédito de ella. La adaptación a una cultura global en toda su extensión permitiría a la ADRH elevar su gestión a aquellos puntos geográficos donde haya disponibilidad de personal adecuado a los requerimientos de la

empresa. Anteriormente era impensado tener un equipo administrativo trabajando a distancia desde Mendoza cuando las oficinas de la empresa están en Buenos Aires, sin embargo las nuevas tecnologías permiten la conectividad necesaria para trabajar diluyendo las desventajas de la distancia. El mismo criterio rige para las mencionadas fábricas controladas remotamente a través de las mismas tecnologías.

Y bien podría considerarse dentro de la ADRH asociar otro hito cultural al trabajo. A la idea de pensar globalmente, sumarle *"pensar inteligentemente"*. La cuarta revolución industrial tiene una íntima relación con la inteligencia, aunque en términos artificiales, habiendo señalado en la investigación sutiles diferencias entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial en suma a los algoritmos. A pesar de esto, se sugiere aprovechar la presencia, aunque sea en conversaciones de los trabajadores, de este concepto que bien podría abordarse culturalmente con el objetivo de aplicar inteligencia a cada proceso, a cada decisión. Aún más, asociar desempeños inteligentes con productividad logrando asociar ambos conceptos: inteligencia y productividad. Si la cuarta revolución industrial ofrece *"objetos inteligentes"*, las organizaciones podrían fomentar culturalmente la formación de *"trabajadores inteligentes"* para que operen dichos objetos. Una sugerencia asociada a esta nueva arista cultural de la ADRH en suma a la idea de pensar globalmente, es planificar de igual manera cómo sería el proceso comunicacional de *"bajada de línea"* a la organización para lograr que la nómina piense global e inteligentemente. Sería indeseable que los trabajadores tomen este cambio cultural como una ofensa a sus competencias o perciban que no son inteligentes por querer convertirlos en *"trabajadores inteligentes"*.

3. Compensaciones: la función científica del área

Habitualmente el área de compensaciones es quien más relación tiene con los sistemas e inclusive con el área de IT. La necesidad de gestionar el pago de sueldos y los cálculos asociados a las estructuras salariales y compensaciones integrales suelen requerir en los perfiles de quienes ejecutan un manejo avanzado de planillas de cálculo y de sistemas en general.

Aun así, el área de compensaciones (de ahora en adelante CO) podría incorporar en su gestión habitual avances propios de la cuarta revolución industrial tales como los algoritmos, el big data analytics y la internet de las cosas en todo dispositivo que le permita relaciones entre datos. Por ejemplo, relacionar dispositivos de control de

ingreso con dispositivos de medición de productividad en el puesto de trabajo o registros de trabajo en general. Cada vez que CO necesite predecir escenarios en las remuneraciones podría combinar conceptos externos como posibles ajustes de negociaciones colectivas, inflación y costo de vida, con conceptos internos tales como la estructura salarial, el costo laboral, y los impactos salariales del ausentismo de la empresa. Los algoritmos y el big data analytics sin dudas pueden relacionar esas variables para que operen entre ellas de manera inteligente. Nuevamente aquí se enfatiza la necesidad de trabajar en conjunto con profesionales de IT dentro de la ADRH.

Por esto cabe resaltar que CO surgió como una función operativa que permite ahorrar dinero a partir de una ajustada selección de componentes compensatorios, sin embargo y en línea con el cambio estratégico en torno a su concepción, CO podría convertirse en el principal apalancamiento ante los directivos por temas de inversión, ahorro y retornos.

Sin dudas CO es quien más puede acercarse a la gestión planteada al inicio, por ser un área que cuantifica casi todos sus inputs de trabajo. Otra aplicación de las nuevas tecnologías a CO está relacionada con la evidencia sugerida en párrafos anteriores. En la investigación se mencionaron empresas como AIG que manejan estas lógicas sólo disponibles por el surgimiento de las nuevas tecnologías. El ejemplo también se retomará en el apartado sobre evaluación de performance. Sin embargo en lo referido a CO, la evaluación de performance (ahora de base científica) debería tener indefectiblemente una relación con CO y compensar si dicha performance fue la esperada o superior. Habría en ese caso una alineación cultural que fomente la performance controlada y la retribución para todos aquellos trabajadores que entendieron la resignificación de la productividad del trabajo y el complemento tecnológico como parte de la mejora de su calidad de vida laboral.

Mencionada la productividad del trabajo, la misma podría ser uno de los nuevos vectores de la gestión de CO, si bien la flexibilidad salarial que sugiere la economía neoclásica en el escenario argentino pareciera impracticable ante la rigidez y presión de las leyes laborales y los sindicatos. Sin embargo otro componente de la compensación integral, el llamado *"balance entre la vida personal y el trabajo"* bien puede redefinirse bajo la nueva productividad del trabajo. Es decir, no avanzar en este componente por

moda o tendencia, sino realmente reflexionar dicho balance a la luz de las teorías analizadas aquí y a la luz de la productividad agregada que ofrece dar este beneficio a la nómina. Existen tareas que no pueden prescindir de la carga horaria y tareas que su exigencia de calidad requiere paciencia y por lo contrario no un incentivo para hacerla rápido y aprovechar tiempo libre.

En suma a eso y en honor al punto sobre el conocimiento de economía mencionado en el nuevo perfil de la ADRH, esta nueva fase de dicha administración sugiere entonces no perder de vista los incentivos extrínsecos que bien pueden entrar en conflicto con las motivaciones intrínsecas del trabajador o subyugar condiciones propias que serían exaltadas sin necesidad de ser incentivadas extrínsecamente. Y en línea con este otorgamiento de incentivos, vale apostar al fomento del uso de tecnologías de información o nuevas tecnologías en general que incorporen a los trabajadores en la nueva revolución industrial.

De todas maneras CO debería buscar alinear a los trabajadores con los objetivos organizacionales a través de la compensación integral y que allí la presencia de la maximización de beneficios continúe vigente. Por ejemplo un equipo de ventas para dar sustento a la propuesta utilitarista de un esquema de incentivos para la nueva ADRH.

Los incentivos son, a fin de cuentas, remuneración variable que busca engrosar la remuneración final del vendedor, compuesta entonces por remuneración fija y variable. Esa variabilidad remunerativa busca varios objetivos teniendo en cuenta quien la diseñe; aumentar la venta, los ingresos, la participación de mercado, el compromiso del vendedor y la alineación con la estrategia comercial. Si bien todos parecen objetivos interesantes y no excluyentes entre sí, al momento de bajar estos objetivos a los números del estado de resultados, se generan controversias que dejan en evidencia la poca alineación entre remuneración variable y utilidades del negocio. En resumen, la finalidad de un esquema de incentivos debe ser siempre el incremento de la utilidad neta del estado de resultados.

Existen distintos tipos de esquemas según el objetivo final, tal como se mencionó en el párrafo anterior. Los más habituales tienen como objetivo generar mayores ingresos dinerarios derivados de mayores ventas (sin importar la rentabilidad ni la utilidad neta), otros contemplan alcanzar un número de unidades vendidas (fundamentalmente en contextos inflacionarios es crítico medir en unidades) y por

último algunos esquemas buscan ganar participación de mercado, existiendo en estos casos un factor externo al estado de resultados que impacta en la determinación del incentivo o remuneración variable.

En resumen, si bien hay varios tipos de esquemas y son utilizados habitualmente por la ADRH para motivar a sus áreas de ventas o a todas las áreas en general, no se realiza un análisis teórico previo adecuado para definir qué se espera de ellos (si deben generar utilidades, buscar rentabilidad, sólo incentivar) y menos aún un análisis posterior para determinar cuál fue el real impacto económico del esquema de incentivos.

El principio utilitarista de búsqueda de la felicidad humana del conjunto tiene un correlato en la ADRH. El esquema de incentivos debería alemtar la recompensa colectiva. No promover incentivos individuales para no generar competencia interna. El objetivo a alcanzar, sea cual fuere, será siempre del equipo por ejemplo de ventas y buscará la utilidad. Establecida la cuestión de conjunto o grupo, limitando los incentivos individuales resta determinar el correlato de la felicidad humana. Manteniendo el análisis económico del esquema, se entiende que el equipo de manera colectiva buscará la utilidad final del estado de resultados de la unidad de negocio. En resumen, utilidad a los fines del esquema de incentivos es la búsqueda colectiva de la utilidad del estado de resultados.

Se mencionó que no se deberían contemplar incentivos de manera individual. Justamente porque la competencia interna entre vendedores (siguiendo el ejemplo) en búsqueda del cumplimiento del objetivo colectivo será la única reguladora de dicho comportamiento. La regulación inherente de la competencia interna hará que los vendedores realicen esfuerzos colectivos en pos del objetivo grupal que de manera individual nunca podrían alcanzar. En pos de esto, es importante que en la determinación cuantitativa del objetivo de venta se asegure que nadie de manera individual pueda alcanzar dicha cuota de venta.

En términos externos, será también la competencia con otras empresas que brinden mismos productos o servicios la reguladora de los esquemas de incentivos. Aportará dicha competencia argumentos a los diseñadores del esquema para determinar objetivos en función de la participación de mercado, de la penetración de nuevos productos y demás acciones que llevan adelante la propia empresa y las demás intervinientes en el mercado. Nuevamente el aspecto colectivo del utilitarismo se tiene

en cuenta aquí, porque la fuerza de ventas deberá establecer acciones *"colectivas"* para ganar participación en la competencia de mercado.

Por ejemplo, en términos de estrategia de venta la oferta establecida por el equipo de ventas; incluyendo precios, promociones, descuentos, mix de productos o medios de pago, será la que genere la demanda. No será cuestión de atender los requerimientos de la demanda existente en el mercado, sino de crear una demanda potencial que sea lo suficientemente adecuada en cuantía y calidad para satisfacer el nivel establecido de la oferta. Será determinante entonces la precisión de la cuota de venta del equipo para poder generar la demanda adecuada. En este punto será vital una buena negociación entre todas las partes involucradas para acordar objetivos de manera conjunta.

En caso de existir escenarios en los cuales la venta trabajada por el equipo haya generado utilidades netas en el estado de resultados, se debe proceder a la distribución de las utilidades traducidas en incentivos. Bajo dos condiciones de estricto corte utilitarista, se determinan la distribución y la utilización de utilidades.

En primer lugar, se concibe que sólo se distribuyan incentivos cuando se haya acumulado igual cantidad de utilidades en el cuadro de resultados. En otras palabras, sólo se distribuye lo que se acumula como ganancia. No existirán incentivos cuando el estado de resultados arroje pérdidas, aun en escenarios en los que la cuota de ventas haya sido alcanzada. Puede suceder como se menciona, que la cuota de venta sea alcanzada por el equipo pero la carga de otros conceptos negativos como los salarios (recordar la relación establecida entre masa salarial asignada y cantidad de vendedores), los gastos directos o el costo de las mercaderías represente un porcentaje alto de la venta y un componente importante de la presión del gasto total sobre la misma y determine un resultado final negativo.

En segundo lugar, la distribución de las utilidades entre el equipo de ventas será siempre de carácter dinerario. Bajo ningún punto de vista puede retribuirse en beneficios, prestaciones no dinerarias o especies. La utilidad fue generada en unidad de medida de dinero, por ende la distribución debe realizarse en la misma unidad de medida. El que realiza el esfuerzo de trabajo de venta (vendedor) y se le asignó el derecho a contar con una asignación de incentivo en caso de existir utilidad, tiene el derecho a decidir por su propia cuenta y voluntad que hacer con esa cuota de utilidad la

cual, nuevamente, debe retribuirse en dinero. Cualquier otro tipo de contraprestación, no se rige por los principios utilitaristas del modelo de incentivos.

En ámbitos organizacionales mercantiles se debate habitualmente sobre la manera de alcanzar altos niveles de utilidades, siendo la gestión integral del negocio esa *"manera"* a la que se hace referencia. No se discute que el objetivo es maximizar la utilidad, más aun estando encuadrados dentro del modelo neoclásico que tiene esta idea como uno de sus principales postulados. Sí se debate sobre dos conceptos derivados de la maximización de la utilidad que en principio parecen ser contrapuestos: la rentabilidad y el margen bruto. ¿Se debe buscar maximizar la utilidad a toda costa? ¿Lo que importa es aumentar la rentabilidad final? ¿Es importante el margen bruto de la venta? ¿Son indicadores de gestión?

Bajo una óptica utilitarista, el objetivo del esquema de incentivos será siempre la maximización de la utilidad final. No obstante, se analizará y controlará con especial atención el comportamiento del margen bruto del cuadro de resultados. Recordando que este indicador surge de la relación entre venta y costo de mercaderías vendidas, su importancia es crítica por ser el concepto que afronta todos los gastos que dan luego lugar a la utilidad final. El mantenimiento de un buen margen bruto y un buen control de gastos pre aseguran una buena utilidad. Controlar el nivel de margen bruto implicará velar por buenos acuerdos de venta que mantengan esta relación, evitando por ejemplo que la fuerza de ventas realice descuentos exacerbados con tal de vender y alcanzar la cuota de venta. Su objetivo de trabajo estará cumplido pero la utilidad seguramente no se haya generado por haber disminuido el margen bruto a raíz del descuento. Aquí tenemos un nuevo caso de alcance de objetivos de venta con una posible no generación de utilidad final. Indirectamente, termina siendo importante no sólo el mantenimiento del margen bruto sino también el control de todo tipo de gastos que se descuenten de dicho margen. En este punto también la fuerza de ventas debe involucrarse con la gestión utilitaria del esquema de incentivos.

En caso de observarse acciones de venta que atenten contra el nivel de margen bruto promedio determinado, la distribución de utilidades en forma de incentivos estará condicionada en consecuencia. Más allá de la propia acción económica, se podrían establecer una serie de normas o comportamientos de venta indeseados y poner en

conocimiento a la fuerza de ventas sobre los perjuicios asociados de no mantener un margen bruto adecuado para la posterior generación de utilidades.

Se concluye de esta manera las sugerencias sobre el área de CO habiendo destacado su relación con las nuevas tecnologías, su enfoque sobre la productividad del trabajo y habiendo compartido un ejemplo práctico sobre incentivos que combina nuevos manejos de información y los tradicionales objetivos maximizadores de beneficios.

4. Capacitación: la reconversión de las competencias

El foco en el área de Capacitación (de ahora en adelante, CA) debería estar centrado en la reconversión de las competencias de los trabajadores para mantenerse productivos e incluidos en el contexto de la cuarta revolución industrial. Dicha reconversión debería ser la principal estrategia de CA. Y de allí derivar una serie de cuestiones que se comparten en los próximos párrafos.

El primero de ellos es fortalecer aquí también la nueva relación entre ADRH y profesionales de IT ya sea interno o externo al área de recursos humanos. Porque el primero paso de CA debería ser capacitar a toda la nómina sobre el surgimiento de la cuarta revolución industrial, sus ventajas, sus nuevas tecnologías, sus principales aplicaciones y fundamentalmente los impactos directos e inevitables en el mundo del trabajo o dicho de otra manera, en la estabilidad de sus propios trabajos. Si la principal estrategia es reconvertir sus competencias, primero debería introducirse a los trabajadores en el marco de esta nueva era. Esta instancia bien podría considerarse a través de charlas informativas o encuentros informales sin instancias evaluativas propias de una capacitación formal.

El foco en la CA en nuevas tecnologías, especialmente en las tecnologías de la información se sugiere sea otra de las cuestiones a considerar dentro de CA sin discriminar ningún sector de negocio o de staff. Se vio que todos los ámbitos son alcanzados por las nuevas tecnologías. En primera instancia, capacitar sobre su existencia y sus ventajas. Luego, sobre las aplicaciones directas al trabajo en cuestión.

Vale sugerir también el incentivo al autoaprendizaje o a la generación espontánea de comunidades de aprendizaje[43] de trabajadores.

Aún no hay una variada oferta formal de formación en estos conocimientos por ser nuevos y porque por definición carecen de estructura previa o de formalidades propias del mundo académico. De hecho, muchos perfiles que cuentan con competencias en estas tecnologías las han desarrollado sin estructuras educativas sino de manera autónoma. Aquí sería conveniente conectar esta estrategia de CA con el área de compensaciones, intentando incentivar estos comportamientos mediante alguna compensación diferencial a quien los proponga.

Volviendo a cuestiones culturales sugeridas en anteriores apartados, las propuestas de CA deberían llevar implícitas cuatro ideas fuertemente abordadas y requeridas por las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial. Enumeramos a continuación a ambas;

1. Creación de conocimiento colectivo: en tiempos de conectividad extrema, el proceso creativo debe ser por definición colectivo, generando sinergias entre distintas personas y porque no, distintas tecnologías a modo de complemento. Ya no son tiempos de grandes inventos individuales sino de grandes aportes colectivos.
2. Formación continua en todos los niveles y en todas las edades: la veloz creación de nuevo conocimiento y su inconmensurable caudal ofrecido por la conectividad y las redes sociales de interacción obligan a los trabajadores a olvidar el antiguo paradigma de formación universitaria que le permitiría ejercer su profesión hasta su retiro. El conocimiento obliga a la formación permanente y a todo momento, viendo aquí nuevamente el impacto de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la actividad laboral.
3. Trabajadores entendidos como generadores de conocimiento: en línea con la figura de *"prosumidores"* de Rifkin, el área de CA debería fomentar el autoaprendizaje y en consecuencia la generación de conocimiento organizacional. Si bien este tema ya fue abordado por una disciplina llamada *"gestión del conocimiento"*, sugerimos en esta nueva era reformular la figura

[43] Nota de Autor: la referencia a comunidades de aprendizaje es un concepto propio de la gestión del conocimiento, donde se sugiere que el mismo puede generarse en los espacios donde el trabajo toma lugar y a partir de sus desafíos, surgen prácticas o modalidades inexistentes hasta el momento.

del trabajador como generador de conocimiento desde la evidencia empírica mencionada en el nuevo rol cientificista de la ADRH.

4. Elección de tutores internos: inclinarse siempre por la cuestión interna, fomentando justamente la creación de conocimiento interno y la reconversión de competencias de los trabajadores, en este caso sumando competencias didácticas y pedagógicas.

La actual definición del trabajo y el contexto de la cuarta revolución industrial han convertido a CA en la función más crítica y generadora de ventajas competitivas de toda la ADRH. No en desmedro de las otras ni de la condición interdisciplinaria, la ADRH debería garantizar a la organización contar con los trabajadores adecuados para enfrentar nuevos desafíos de negocios, siendo la reconversión de competencias la principal propuesta. Y la formación en nuevas tecnologías aplicadas al mundo del trabajo sin dudas puede convertirse en fuente de ventajas competitivas.

5. Selección: nuevos puestos, competencias y mercados

La ADRH entiende habitualmente que todo trabajador, sin importar su jerarquía ni sus tareas, debe contar con un perfil de base, con ciertas competencias que son inherentes a todo miembro de la organización. Estas competencias al estar presente en todos los niveles, indefectiblemente poseen distintas graduaciones de complejidad según la jerarquía. En el contexto de la cuarta revolución industrial, estos perfiles de base tienen que combinar dos cuestiones: las competencias que la organización defina como básicas a todos sus miembros, más la novedad de conocimientos básicos de tecnologías de la información por igual exigibles a todos los candidatos que pretendan formar parte de la organización. En resumen todo candidato con intenciones de ingresar a la compañía, para ser considerado como tal, debería contar con la triple combinación de competencias de base organizacional (trabajo en equipo, proactividad), competencias inherentes al puesto buscado y competencias de tecnologías de la información necesarias para adaptación al nuevo escenario y a la capacitación colectiva y continua.

La función de selección (de ahora en adelante, SEL) podría aplicar igual criterio para identificar perfiles con potencial. Trabajadores con potencial serían aquellos considerados para ocupar posiciones superiores a las actuales en el mediano plazo. Evaluaciones psicológicas mediante suele analizarse si, en suma a la performance diferencial, un determinado trabajador sobresaliente puede considerarse para ejercer

responsabilidades superiores. Se sugiere que el área de SEL aplique aquí también una triple combinación que contemple los impactos del nuevo escenario analizado: perfil psicológico adecuado para el desarrollo vertical, performance diferencial en su puesto actual y competencias de combinación de su tarea con las nuevas tecnologías o las tecnologías de la información. Se observó aquí también un caso de reconversión de competencias sólo que en un escenario auspicioso para el trabajador, no donde se debate su estabilidad sino su crecimiento.

En línea con la identificación de candidatos bajo el sugerido perfil de base y con la identificación de potencial adecuado a la nueva era, se debe revisar el concepto de "puestos críticos" que suele gestionar el área de SEL. Habitualmente suelen entenderse estos puestos como aquellos que sin su sobresaliente performance, o peor aún, sin su falta de cobertura sería imposible que el negocio continúe o mínimamente no se vea afectado en su operatoria habitual. Suelen ser puestos asociados al negocio central.

Hay que reconsiderar la idea de estos "puestos críticos"; sin ver afectado su aporte diferencial al negocio de la organización, estos puestos deberían sumar la percepción de la criticidad de los mismos en relación al pensamiento global, al pensamiento inteligente y a la relación del negocio con las nuevas tecnologías. Asimismo, también considerar como puestos críticos a todos aquellos que tal vez sin tener una relación directa con el negocio, tienen una relación directa con la infraestructura tecnológica, las redes sociales de interacción o aplicaciones directas de las nuevas tecnologías. Estos puestos pueden hallarse en la administración, en la comercialización, en el marketing o en sistemas.

Otro apartado del área de SEL es lo referente a las entrevistas de trabajo. Aquí también debe ser respetado aunque incorporando aplicaciones de las nuevas tecnologías por demás interesantes para la realización de las entrevistas. El campo del conocimiento sobre entrevistas de trabajo ha aumentado considerablemente en las últimas décadas sumando cada vez más herramientas para tener una certera percepción del candidato entrevistado. A pesar de ello, la cuestión no suele relacionarse a las entrevistas dando una fuerte impronta artística y de experiencia a los entrevistadores a cargo de la selección.

A pesar de esto que el área de SEL vale la pena incorpore masivamente nuevas tecnologías relacionadas a la conectividad para disminuir tiempos de traslados o

reducción de tiempos dedicados a primeros contactos. En la actualidad muchas empresas realizan sus primeros contactos vía teleconferencia aunque sin otra finalidad que el diálogo online con el candidato. Habida cuenta de la conectividad extrema y la amplia variedad de aplicaciones y programas que permiten interacción inmediata, podría profundizarse la utilización de ellas para evolucionar la virtualidad de las entrevistas de trabajo. Sin dudas la evolución de la relación entre nuevas tecnologías y el área de SEL dependerá en gran parte de sus miembros, quienes deberían contemplar esta gama de herramientas para evolucionar sus procesos de selección.

Por último, también es importante que el área de SEL reconsidere la idea de mercado de trabajo vigente en la actualidad. El nuevo escenario debería pensar dicho mercado como los centros donde se desarrollan combinadamente competencias de especialidad y competencias ligadas a las nuevas tecnologías o tecnologías de la información. Hasta el momento siempre se consideró una fuente de reclutamiento de mercado el espacio académico o el espacio de formación específico en una disciplina pero siempre dentro de la estructura educativa del lugar. En la actualidad, algunas organizaciones suelen sustentar, mediante aportes, la operación de centros de desarrollo e investigación específicos para sus negocios, con la finalidad de contar en el mediano plazo con los perfiles requeridos para su operación. Se podría ampliar el espectro sobre el mercado de trabajo en línea con el pensamiento global e inteligente, suponiendo que cualquier región del mundo y cualquier organización sean de corte educativo o empresarial, puede ofrecernos los perfiles requeridos por el negocio.

6. Evaluación de performance: el fin de la subjetividad

Dentro de la investigación se compartió que la performance es la suma del desempeño y los resultados obtenidos. Y que ninguno de los dos extremos era conveniente, ni empleados resultadistas sin importar la manera de hacer las cosas ni empleados voluntariosos y dedicados que no alcancen objetivos en tiempo y forma. La cuarta revolución industrial ofrece una idea por demás atractiva a la evaluación de performance (de ahora en adelante, PER) para alcanzar un equilibrio entre desempeño y resultados, con especial énfasis en el primero de ellos.

La concreción de resultados tiene una instancia previa importante que es la definición de objetivos. Allí las nuevas tecnologías sólo pueden aportar ejercicios sobre posibles escenarios utilizando algoritmos por ejemplo, o poner a disposición grandes

fuentes de información vía big data analytics o cloud computing. En la especificidad siempre subjetiva de la evaluación del desempeño, hay que considerar la nueva idea de "evidence based"[44] analizada en la investigación y sugerida como evidencia empírica del nuevo perfil del área de recursos humanos. Harikesh Nair y Eugeny Morozov (2014) se presentan como dos referentes de la evidencia empírica y la orientación a resultados según estándares, todo esto gestionado a través de algoritmos, inteligencia artificial y aplicaciones tecnológicas de avanzada como sensores y detectores de desvíos.

Las nuevas tecnologías podrían minimizar errores de subjetividad del evaluador sobre el evaluado, disminuyendo desvíos en la herramienta tales como el rigor, la indulgencia, el efecto halo o el castigo inapropiado. La base en evidencias es totalmente objetiva y fuera de discusión, justamente porque es evidencia objetiva. Asimismo la responsabilidad por la gestión de evidencias objetivas para la evaluación de performance podría ser atribución del propuesto "science team"[45].

7. Control de gestión: el acceso total versus la privacidad

La última función del área bajo consideración de sugerencias (de ahora en adelante CTRL) tiene por igual amplias aplicaciones novedosas y debates conceptuales relacionados. Iniciando con las aplicaciones, lo primero a considerar es la utilización de la Internet de las cosas para controlar. Actualmente las organizaciones cuentan con una gran variedad de dispositivos electrónicos que identifican desvíos aunque la mayoría de ellos trabajando de manera autónoma. La Internet de las cosas justamente ofrece conectividad extrema e inteligente entre objetos y personas. Este avance tecnológico ofrece la posibilidad de interconectar dispositivos de manera inteligente para reconocer desvíos con impactos en continuo y no fragmentados. Y en suma a eso, el margen de manipulación del trabajador en intento de evasión de controles disminuye drásticamente por tener un control continuado y multívoco de todo el proceso de trabajo.

La contraparte de las ventajas de tan altos niveles de control tecnológico sobre los procesos, es la inversión a realizar para llevarlos adelante. En este aspecto y habida cuenta que siempre el recurso escaso es el capital a destinar a distintas asignaciones y el

[44] Nota de autor: en el marco teórico, se citó a Diego Bonini por un lado, y a Harikesh Nair por otro explicando este concepto. Pueden encontrarse esos detalles en el capítulo de administración de recursos humanos.

[45] Nota de autor: en el marco teórico, particularmente en los capítulos de administración de recursos humanos, se citó a Eugeny Morozov y sus ejemplos sobre áreas de recursos humanos que poseen departamentos con especialistas de sistemas o IT trabajando sobre métricas de recursos humanos.

total desconocimiento de las personas al respecto, se sugiere invertir en este tipo de controles interconectados, inteligentes y cruzados sobre las áreas más críticas del negocio. Las áreas críticas son aquellas funciones que son centrales y/o aquellas áreas con un alto grado de posibilidad de desvíos por su naturaleza misma (tesorerías, depósitos de mercadería, cajeros).

Por último en relación a las aplicaciones, se observó en el área de CTRL el campo más amplio de aplicaciones de las nuevas tecnologías derivadas de la cuarta revolución industrial. Sólo a modo de ejemplo, considerar la Internet de las cosas para los controles inteligentes ya mencionados, los algoritmos para la proyección de futuros desvíos en base a comportamientos pasados, la inteligencia artificial y la robótica para complementar los controles humanos y la identificación de desvíos en la operación con el cloud computing para el almacenamiento y el acceso remoto de cuanto controlador quiera observar el desempeño del proceso con fines de control, el big data analytics para generar conocimiento sobre la operación, los desvíos, los estándares y las decisiones de corrección. El campo de aplicación del área de CTRL sobre la misma ADRH es vasto e inexplorado hasta el momento.

Asimismo el área de CTRL propone tres debates a considerar en el marco de la cuarta revolución industrial. El primero de ellos tiene un origen previo, aunque reconsiderado por esta revolución: ¿todo puede controlarse? Siempre se debatió al respecto, sólo que ahora pareciera que las nuevas tecnologías y la propuesta de base de evidencia objetiva, prometen delimitar de tal manera el campo de control que no habría lugar para “trampas” o “desviaciones intencionadas”. No es posible dejar de lado las nuevas aplicaciones porque no considerarlas dejaría a la organización expuesta a una indirecta falta de competitividad externa. También que al tratarse de negocios, la exigencia de intentar controlar la gestión integral es prerrogativa por haber en juego recursos escasos y una finalidad de maximizar beneficios.

De todas maneras, también las personas en determinadas culturas suelen tener la tendencia a evitar la regulación o lo reglamentado para sacar ventaja o por el simple hecho de sentir que vencieron al sistema, siendo todas estas posibilidades perjudiciales para los fines de la organización. En resumen no todo puede controlarse por la sola presencia impredecible de la variable humana, pero las nuevas tecnologías permiten

desde el rol del empleador controlar “casi todo” y no se puede dejar de considerar estas aplicaciones tecnológicas en línea con los fines mencionados.

El segundo debate que ofrece el área de CTRL se relaciona con la accesibilidad. Las nuevas tecnologías justamente permiten, conectividad mediante, acceso ilimitado a cuanta persona u objeto se requiera acceder. Históricamente se debatió qué nivel de información debía recibir un trabajador, cuál era el límite, qué cosas debía saber y cuáles no. Y lejos de haber una respuesta única, la respuesta más acertada sería la información necesaria de su puesto, del sector y del negocio para poder desempeñarse sin inconvenientes o incertidumbres.

En tiempos de la cuarta revolución industrial y ante la presencia de sistemas y conectividades por doquier, al debate sobre el nivel de información a compartir se le suma “el nivel de acceso a los datos e información”. Aquí conviene comenzar por negar los extremos: ni acceso ilimitado ni acceso totalmente restringido. Y luego aplicar similar criterio que con la información compartida, limitar los accesos a datos e información necesarios para desempeñarse en su puesto sin inconvenientes o incertidumbres. Nuevamente aquí se resalta la importancia de la sinergia entre la ADRH y los profesionales de IT, ya que entre ambos perfiles deberían determinar cómo deberían ser los accesos restringidos, tanto en la decisión (recursos humanos) como en la práctica (sistemas), de cada uno de los trabajadores con acceso a los sistemas de la compañía.

Y por último, un planteo realizado por Rifkin en su último libro donde sugería “el fin de la privacidad” y el nacimiento de la “era de la transparencia”. Guarda relación con la actualidad del área de CTRL, ya que los sistemas disciplinarios de corte legal encuentran diariamente situaciones no contempladas propias del devenir contingencial de la actividad de los trabajadores. Y el vacío legal que sustenta dichos sistemas disciplinarios es considerable ante situaciones no contempladas siendo la mayoría de ellas relacionadas a participaciones indecorosas o indeseables de trabajadores en redes sociales con temas referidos a la empresa. Ante estos eventos, las organizaciones quedan limitadas a la decisión de un despido sin causa por no tener argumentos legales que den sustento de causa a una relación laboral que no puede continuar bajo ningún punto de vista.

Ante estas situaciones donde la privacidad de la organización es puesta en juego por trabajadores resentidos o disconformes a través de una red social o de un medio de comunicación no contemplado en las estructuras organizacionales hay dos cuestiones: finalizar la relación laboral inmediatamente ante la imposibilidad de contar con un trabajador con tales actitudes inapropiadas sin importar el costo laboral asociado y luego preventivamente, trabajar sobre marcos éticos tales como manuales de conducta, códigos de ética y manuales de buenas prácticas. Allí de manera preventiva podría plasmarse el comportamiento deseado de los trabajadores ante la falta de regulación legal, apuntando inclusive a un nivel de abstracción superior al legalista.

8. Preguntas que sintetizan los aportes

Si bien las interpretaciones de las fases cualitativas y cuantitativas, junto a las conclusiones posteriores son el aporte principal de la investigación, aquí se resume a partir de una serie de preguntas que hallan respuesta en los contenidos compartidos.

¿Por qué es importante el trabajo para una persona y para una sociedad?

En el caso de la persona, porque en el trabajo halla la posibilidad de conseguir una contraprestación de su esfuerzo, medios para cumplir sus proyectos y llevar adelante su vida habitual, un espacio de socialización y un espacio de desarrollo profesional y personal. Sin el trabajo, le sería difícil llevar adelante todas esas cuestiones. En el caso de la sociedad, es importante porque el trabajo es el principal estructurador social en el mundo moderno. A través de él se organizan todas las actividades públicas y privadas (industriales, manufactureras, servicios, etc.) que ordenan a la sociedad y permiten la satisfacción de necesidades de sus ciudadanos.

¿Cambia el significado del trabajo?

Constantemente. Basta estudiar su historia para ver que lejos de reemplazar sentidos atribuidos, el paso del tiempo sólo ha acumulado sentidos a su naturaleza. Esa misma historia deja ver que el hombre siempre ha trabajado aunque los distintos marcos ideológicos prevalecientes a medida que la humanidad evolucionó han reconvertido la representación social del trabajo de distintas maneras. Finalmente, conocer la historia del trabajo abordando su presente en el contexto de la cuarta revolución industrial permite ver que el trabajo no ha perdido centralidad sino que vive en constante proceso de cambio.

¿En el marco de esta cuarta revolución industrial, puede desaparecer el trabajo?

No hay posibilidad alguna que desaparezca. En caso que entendamos el trabajo como parte de la esencia humana, permite entender que siempre que haya un hombre sobre la tierra existirá su necesidad de trabajar para poder vivir. Por otro lado, entender el trabajo como un hecho histórico relacionado al capitalismo industrial de la primera revolución también lleva a pensar que mientras este sistema prevalezca, el trabajo seguirá siendo un estructurador social de relevancia.

¿Cómo debería evolucionar Recursos Humanos como área que se centra en la administración de las personas en situación de trabajo?

Recursos Humanos ha evolucionado como un administrador de trabajadores / personas en ámbitos de trabajo. Sus avances históricos se relacionan con la profundización del aspecto psicofísico del trabajador y herramientas para medir el impacto de las personas dentro de las estructuras de negocios. En relación a la pregunta, creo hasta el presente se percibe al área como un administrador de personas en situación de trabajo y no como un administrador de trabajo. En consecuencia, el perfil del líder de recursos humanos y de todas las funciones críticas del área deben ser reconsideradas.

¿Cuál es la relevancia de la empleabilidad para la administración de recursos humanos?

Se convierte en un tema central para que el líder de recursos humanos pueda consolidar su rol de socio estratégico, toda vez que la empleabilidad es una responsabilidad de múltiples actores pero que debe ser liderada por alguno de ellos. La reconversión de competencias y la búsqueda de estabilidad, son dos aspectos de la empleabilidad que la administración de recursos humanos debe liderar dentro de las organizaciones.

¿Hay relación entre la evolución del trabajo y la evolución de recursos humanos?

Sus historias obviamente no tienen el mismo alcance si nos limitamos a entender el trabajo como un hecho histórico y al área de recursos humanos como un administrador de personas. En caso contrario, la administración del trabajo existe desde que el hombre busca colectivamente su sustento y eso relaciona sus evoluciones. Ahora bien, en el plano estricto de las relaciones entre la evolución del trabajo y la evolución de recursos humanos creo que la Cuarta Revolución Industrial los ha asociado. El

trabajo continúa su constante proceso de cambio (esta vez amenazando, según algunos autores, con una posible sustitución total de la mano de obra humana; para otros, en particular a la que suscribo, generando condiciones diferentes a superar) y el área tiene que evolucionar para evitar su postergación dentro de las organizaciones o tal vez su desaparición.

¿Cómo será la evolución futura del perfil del administrador de recursos humanos?

Su evolución no depende sólo de sí mismo; hay condicionantes organizacionales y limitaciones en la determinación de sus competencias. La puesta en valor del aporte de la educación formal es una deuda pendiente toda vez que el peso de la experiencia y la práctica profesional ha tomado una relevancia significativa para los propios administradores. Sin embargo, podemos afirmar a partir de la investigación que la evolución del perfil del administrador de recursos humanos estará siempre condicionada por las aplicaciones de nuevas tecnologías y por los cambios en la naturaleza del trabajo.

A modo de cierre, dos enumeraciones con los aportes más significativos de la investigación realizada.

- ✓ Una nueva definición del trabajo basada en la observación del fenómeno que realizaron las unidades de observación, pensada para el ámbito argentino en el marco de una nueva revolución industrial y bajo la óptica de la administración de recursos humanos.
- ✓ Un nuevo perfil para el administrador de recursos humanos y la reconsideración de los contenidos de sus áreas internas, ante la evidencia proveniente del trabajo de campo que relaciona los cambios en la naturaleza del trabajo con la evolución del área de recursos humanos.

Por último, se comparte el gráfico 14 que aglutina los principales aportes en relación al nuevo perfil del administrador de recursos humanos y al nuevo perfil del área de recursos humanos. Dicho gráfico guarda relación con el Gráfico 1 ya que allí se presentó al trabajo como el sol, un centro con distintas órbitas y espacios.

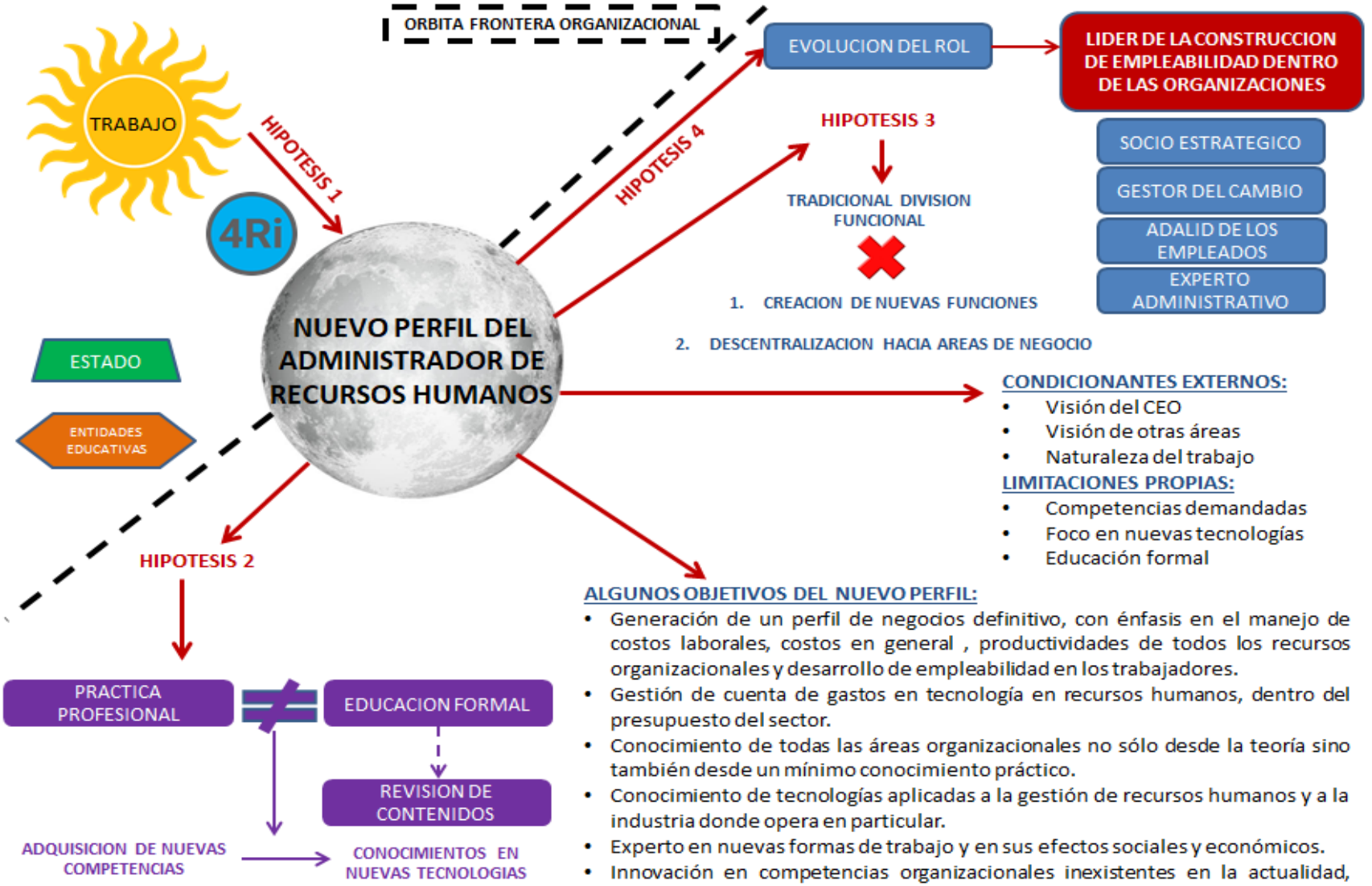
Aquí, el administrador de recursos humanos se presenta como una luna ya que su principal significación sería irradiar hacia el ámbito organizacional la luz y la energía recibida por parte del trabajo. Se estableció justamente una frontera organizacional en la

cual el administrador se encuentra sobre ella, teniendo así actuaciones dentro y fuera de la organización. En el plano externo se ubicó al estado, las entidades educativas y principalmente se intentó graficar la hipótesis I de la fase cuantitativa por la cual se estableció la relación entre nuevas tecnologías, cambios en la naturaleza del trabajo y el nuevo perfil del administrador de recursos humanos.

En el plano organizacional, fronteras adentro, cinco cuestiones se encuentran graficadas. En primer lugar, la hipótesis IV de la fase cuantitativa donde los cuatro roles de Ulrich suma un nuevo posible rol relacionado a la construcción de empleabilidad. Si bien la misma es responsabilidad de múltiples actores, se sugirió que el administrador de recursos humanos debe convertirse en el líder de la construcción de empleabilidad (propia y de terceros) dentro de las organizaciones. En segundo lugar, los aportes de la hipótesis III de la fase cuantitativa al establecer que la división funcional del área de recursos humanos perderá vigencia a manos de la creación de nuevas funciones y descentralizaciones hacia las áreas de negocio. Tercero, señalar limitantes propias y condicionantes externos del administrador de recursos humanos. Son aspectos del perfil surgidos de ambas fases de investigación, sobre los cuales los administradores deberán trabajar para lograr una futura evolución. En cuarto lugar, los objetivos deseables también son parte del nuevo perfil del administrador de recursos humanos. Allí se enumeraron algunos de ellos, estando la lista completa en un apartado previo del presente capítulo. Por último, la hipótesis II de la fase cuantitativa: los encuestados ponderaron la experiencia y la práctica profesional en mayor medida que la educación formal, cuando la adquisición de conocimientos relacionados a nuevas tecnologías debería ser una prioridad en el marco de la cuarta revolución industrial.

Gráfico 9: nuevo perfil del administrador de recursos humanos

Fuente: elaboración propia


ORBITA FRONTERA ORGANIZACIONAL
TRABAJO
4Ri
HIPOTESIS 1
HIPOTESIS 4
EVOLUCION DEL ROL
LIDER DE LA CONSTRUCCION DE EMPLEABILIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES
SOCIO ESTRATEGICO
GESTOR DEL CAMBIO
ADALID DE LOS EMPLEADOS
EXPERTO ADMINISTRATIVO
HIPOTESIS 3
TRADICIONAL DIVISION FUNCIONAL
1. CREACION DE NUEVAS FUNCIONES
2. DESCENTRALIZACION HACIA AREAS DE NEGOCIO
NUEVO PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS
ESTADO
ENTIDADES EDUCATIVAS
CONDICIONANTES EXTERNOS:
• Visión del CEO
• Visión de otras áreas
• Naturaleza del trabajo
LIMITACIONES PROPIAS:
• Competencias demandadas
• Foco en nuevas tecnologías
• Educación formal
HIPOTESIS 2
PRACTICA PROFESIONAL
EDUCACION FORMAL
REVISION DE CONTENIDOS
ADQUISICION DE NUEVAS COMPETENCIAS
CONOCIMIENTOS EN NUEVAS TECNOLOGIAS
ALGUNOS OBJETIVOS DEL NUEVO PERFIL:
• Generación de un perfil de negocios definitivo, con énfasis en el manejo de costos laborales, costos en general , productividades de todos los recursos organizacionales y desarrollo de empleabilidad en los trabajadores.
• Gestión de cuenta de gastos en tecnología en recursos humanos, dentro del presupuesto del sector.
• Conocimiento de todas las áreas organizacionales no sólo desde la teoría sino también desde un mínimo conocimiento práctico.
• Conocimiento de tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos y a la industria donde opera en particular.
• Experto en nuevas formas de trabajo y en sus efectos sociales y económicos.
• Innovación en competencias organizacionales inexistentes en la actualidad, generadas a partir de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajo.

CAPITULO 13 DE CARA AL FUTURO

1. Propuesta de investigaciones futuras

1. Propuesta de investigaciones futuras

En términos metodológicos, el trabajo de investigación orientó sus capítulos hacia la cuestión de la administración de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. Sin embargo el recorrido de lecturas, trabajo de campo, reflexiones e interpretaciones, permitió percibir que existen una serie de cuestiones que bien podrían convertirse en futuras líneas de investigaciones. A continuación, un detalle de ellas:

1º Nuevos marcos normativos para nuevas relaciones de trabajo

En referencia al ámbito legal, la generación de cuerpos normativos que regulen las nuevas relaciones de trabajo. En el caso argentino, la mayoría de leyes y reglamentaciones están orientadas al trabajo en relación de dependencia tanto en el plano individual como colectivo. Las nuevas modalidades de trabajo carecen de marcos normativos para la interacción laboral. La protección de ambas partes, empleadores y empleados, podría estar dada por nuevos marcos acordes a las necesidades de flexibilidad, adaptación a los cambios, objetivos de trabajo y contraprestaciones de servicios.

Al pensar en nuevas modalidades de contratación y en nuevas formas de trabajar, el ámbito legal debería generar respuestas que regulen las nuevas relaciones sin condicionarlas ni desalentarlas, sólo regularlas en pos de la protección de las partes involucradas.

2º Nuevos modelos educativos para la cuarta revolución industrial

La función de capacitación reveló que las competencias de los trabajadores son vitales para determinar su empleabilidad y su valor agregado a las nuevas formas de trabajo. Se observó también que las entidades educativas tienen parte de responsabilidad en la formación de las personas para acceder a futuros trabajos. Pareciera necesario alinear los esfuerzos de los sistemas educativos vigentes tanto en niveles iniciales, intermedios y altos para dar respuesta a las necesidades del nuevo mundo del trabajo en el marco de la cuarta revolución industrial.

En esta línea, la ciencia educativa podría generar nuevos modelos educativos y también nuevos contenidos que permitan a los alumnos instruirse en el marco de una nueva batería de tecnologías aplicadas que les permitirán ganar empleabilidad y mayor acceso a un mundo del trabajo sumamente tecnológico.

3º Creación de nuevas funciones dentro del área de recursos humanos

Tal como se observó en la hipótesis III de la fase cuantitativa de la investigación, la tradicional división funcional del área de recursos humanos pierde vigencia y dos nuevas variantes toman preponderancia: la descentralización hacia las áreas de negocio y la creación de nuevas funciones.

Podría investigarse cómo deberían ser dichas funciones: a qué necesidades responder, qué perfil de profesionales podrían desarrollarlas, cuáles serían los objetivos de gestión, su articulación con las funciones preexistentes, el valor agregado a la administración de recursos humanos y qué suman las nuevas funciones a la evolución continua del administrador de recursos humanos.

4º Management y psicología laboral: una alianza para los nuevos tiempos

Si los cambios en la naturaleza del trabajo tienen un impacto directo en las formas de trabajar, las personas verán trastocados sus aportes y esfuerzos en los nuevos escenarios. Se entiende que los futuros líderes organizacionales no sólo deberán abordar los perfiles de nuevas generaciones sino también las dinámicas de los cambios en el mundo del trabajo.

Estos cambios con directo impacto sobre las personas deberían ser no sólo observados, también deberían ser abordados desde un ámbito de conocimiento que entienda, explique y acompañe las dificultades de afrontar la incertidumbre de los nuevos escenarios. Los abordajes combinados de la psicología laboral y las técnicas de management serían pertinentes para que las personas transiten sus propias reconversiones alejados de frustraciones, exclusiones y errores por falta de competencias laborales. A modo de resumen, sería interesante investigar los impactos psicológicos de la aplicación de tecnologías de la cuarta revolución industrial y cuáles serían las técnicas de management que los líderes organizacionales deberían implementar para llevar adelante procesos de adaptación exitosos.

5º Resignificación del rol de los sindicatos y las relaciones colectivas del trabajo

La cuestión sindical en Argentina tiene un peso gravitante en la determinación de las formas del trabajo. Los marcos normativos (tanto leyes sindicales como los convenios colectivos de trabajo) son rígidos al momento de diseñar las relaciones de trabajo, recordando inclusive que la mayoría de estos marcos se mantienen vigentes y sin modificaciones desde cinco décadas a la actualidad. El carácter colectivo de sus determinaciones ha permitido una protección a los trabajadores al mismo tiempo que ha desvirtuado cualquier intento de diferenciación laboral dentro de los encuadrados en las distintas actividades laborales.

Estas características de la actividad sindical y de los límites de las relaciones colectivas, se revelan opuestos a las promesas de evolución que brindan las tecnologías de la cuarta revolución industrial. Una línea de investigación que aborde posibles reconfiguraciones de los perfiles de los sindicatos así como también sus intervenciones dentro de los ámbitos laborales a través de comisiones internas, resulta pertinente. La reconversión de competencias laborales y los procesos de sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías, son dos aspectos del mundo del trabajo que se verían enriquecidos con la participación constructiva de los espacios sindicales.

6º Equilibrios entre trabajadores, desempleados e inactivos

Aplicar nuevas tecnologías sustitutivas de mano de obra humana generaría necesidades de reconversión laboral y desempleo. En otras palabras, los cambios en la naturaleza del trabajo en el contexto de la cuarta revolución industrial conllevarían impactos sociales toda vez que el trabajo es el principal estructurador social. Así como se consideró el aporte de la psicología laboral para afrontar estos mismos cambios, la sociología del trabajo podría realizar aportes sobre las consecuencias de generar equilibrios o desequilibrios a partir de nuevos empleos, desempleos y personas jubiladas o inactivas. En especial la conformación del colectivo de trabajadores activos y sus nuevas modalidades de contratación en caso que la relación de dependencia ya no sea la principal opción de trabajo. Investigar modificaciones en los tejidos sociales derivadas de cambios en la naturaleza del trabajo también resulta una interesante línea de investigación futura.

7º Evolución del capitalismo y nociones de empleabilidad

Se identificó en la investigación la importancia de la empleabilidad para el acceso y la conservación de un trabajo. Quiénes son sus responsables y qué debe hacer cada persona para mantenerse “empleable”. También el abordaje histórico permitió ver que el advenimiento del capitalismo y sus posteriores evoluciones han condicionado los cambios en la naturaleza del trabajo. Una línea de investigación de tipo económica que pueda relacionar estos dos temas en pos de generar aportes para desarrollos laborales y para orientar a las personas en cómo generar empleabilidad según las circunstancias de los modelos económicos imperantes.

Por último, se considera que la administración de recursos humanos genere nuevas relaciones con otras ciencias. En este trabajo de investigación, se intentó relacionar al área de recursos humanos con la historia. Se recomienda vincular esta administración con ciencias como la economía, la antropología o la filosofía. Cualquier ciencia social dará al administrador de recursos humanos y a su gestión general una nueva visión que enriquecería no sólo su perfil sino también el campo de conocimiento de esta administración que hasta la actualidad sólo ha estrechado lazos con la psicología y la sociología del trabajo.

En caso que no genere nuevas relaciones de este estilo para entender la complejidad de la naturaleza del trabajo, la administración de recursos humanos probablemente condicione su evolución y la del perfil de su líder. En el peor de los escenarios, se verá condenada al estancamiento o peor aún a su desaparición. Estas propuestas de investigaciones futuras son el camino para seguir apostando a su evolución.

SECCION VI: BIBLIOGRAFIA Y ANEXO

CAPITULO 14 FUENTES CONSULTADAS

1. Libros 2. Publicaciones académicas 3. Artículos de investigación 4. Informes de investigación 5. Artículos periodísticos 6. Documentales

1. Libros

1. Aldao Zapiola, C. (2012) “dos siglos de recursos humanos en la argentina.” argentina, editorial lajuoane. isbn 978-987-1286-85-0.
2. Antunes, R. (2003) “diez tesis sobre el trabajo del presente (y el futuro del trabajo).” argentina, editorial herramienta. isbn 987-9306-1.
3. Aquino J., Vola R., Arecco M. y Aquino G. (1996) “recursos humanos”. argentina, editorial ediciones macchi. isbn 950-537-375-9.
4. Arendt, H. (1958) “la condicion humana” argentina, editorial paidos. edicion original. isbn 978-950-12-5414-3.
5. Bisso, A. y otros. “occidente y su legado. una historia. desde las primeras civilizaciones a la crisis del mundo medieval.” (2003) argentina, editorial temas. isbn 987-9164-80-6.
6. Blanch i ribas, J. (2003) “teoria de las relaciones laborales. tomo i: fundamentos. tomo ii: desafios.” españa, editorial ediuoc. isbn 8483183013.
7. Blake, O. “la capacitación como recurso dinamizador de las organizaciones” argentina, editorial macchi. Isbn 950-537-411-9.
8. Bogdan, R. & Taylor, S. “introduccion a los metodos cualitativos de investigacion.” españa, editorial paidos, 2010. isbn 978-84-7509-816-6.
9. Burnham, J. (1967) “la revolucion de los directores.” argentina, editorial sudamericana. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
10. Calvez, J. (1997) “necesidad del trabajo: desaparicion o redefinicion.” paris, editorial editions ouvrieveres. francia. edicion argentina, editorial losada, 1999. isbn 950-03-7188-x.
11. Cardozo, A. (2002) “administracion empresarial.” argentina, editorial temas. isbn 987-9164-63-6.
12. Cardozo, A. (2012) “desarrollo humano en las organizaciones.” argentina, editorial temas. isbn 978-987-1826-47-6.
13. Capell, P. (2001) “el nuevo pacto en el trabajo.” argentina, editorial ediciones granica. isbn 84-7577-867-4.
14. Casalle, G. (2011) “los fundamentos de la administracion del trabajo.” suiza, editorial de la oficina internacional del trabajo. isbn 978-92-2-322999-3.
15. Chiavenato, I. (2000) “administración de recursos humanos quinta edición.” colombia, editorial mcgraw hill. isbn 958-41-0037-8.
16. Cies. Centro de investigaciones de etica social. Autores varios. (2000) “el trabajo humano: clave de la cuestion social de fin de siglo.” argentina, editorial fundacion aletheia. isbn 987-9188-06-3.

17. Cravino, L. (2003) “un trabajo feliz” argentina, editorial temas. isbn 987-9164-85-7
18. Cuesta, M. (2012) “el impacto de la generación Y en las organizaciones: claves y desafíos de una nueva época.” argentina, editorial edicon. isbn 978-987-660-116-0
19. Dahrendorf, R. (1957) “las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial.” alemania, ferdinand enke. isbn 84-321-1681-5.
20. Dancona, M. (1998) “metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de la investigación social.” argentina, editorial síntesis. isbn 84-7738-420-7
21. De La Garza Toledo, E. (2006) “teorias sociales y estudios del trabajo”. capitulo “la subcontratacion laboral en america latina” de Iranzo y Leite.
22. Diez Rodriguez, F. (2014) “homo faber. historia intelectual del trabajo.” españa, editorial siglo xxi de españa editores. isbn 978-84-323-1665-4.
23. Drucker, P. (1996) “la sociedad poscapitalista.” argentina, editorial sudamericana. isbn 950-07-0864-7.
24. Durkheim, E. (2004) “division social del trabajo.” argentina, editorial ediciones del libertador. isbn 987-1150-16-4.
25. Espoueys, J. (1965) “que es la productividad”. editorial columba. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
26. Fitz Enz, J. (1999) “como medir la gestion de los recursos humanos”. argentina, editorial mc graw hill. isbn 84-234-1646-1.
27. Flacso. Compilador De La Garza Toledo, E. (1999) “los retos teoricos de los estudios del trabajo hacia el siglo xxi.” argentina, editorial flacso. acceso virtual en formato digital.
28. Folliet, J. (1957) trabajo y salario. editorial ediciones del atlantico. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
29. Friedmann, G. (1961) “adonde va el trabajo humano.” argentina, editorial sudamericana. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
30. Fucaes. Federacion Camara Española de Comercio de la Republica Argentina. (2000) “globalizacion y empleo.” argentina, editorial fundacion ortega y gasset. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
31. Genoud, M. (2012) “miradas acerca de las estructuras laborales argentinas.” argentina, editorial aplicación tributaria. isbn 978-987-1745-46-3.
32. Gori, G. (2006) “la forestal. la tragedia del quebracho colorado.” argentina, editorial mauro yardin ediciones. edicion original 1965. isbn 987-23003-0-5.
33. Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio. (2014) “metodologia de la investigacion.” sexta edicion. mexico, editorial mc graw hill. isbn 978-1-4562-2396-0.
34. Hopenhayn, M. (2001) “repensar el trabajo”. argentina, editorial norma. isbn 987-545-018-9.
35. Iranzo, C, Leite, M. (2012) “la subcontratacion laboral en america latina”. colombia, editorial escuela nacional sindical. isbn no identificado.
36. Lafargue, P. (2004) “el derecho a la pereza.” argentina, longseller s.a., reedicion. edicion original 1883. isbn 987-550-316-9.

37. Maristany, J. (2000) “administracion de recursos humanos.” argentina, editorial prentice hall. isbn 987-9460-02-2.
38. Marx, K. (1974) “trabajo asalariado y capital. salario, precio y ganancia.” argentina, editorial anteo. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
39. Meda, D. (1995) “el trabajo. un valor en peligro de extincion” argentina, editorial gedisa. edicion original paris. isbn 87-7432-625-7.
40. Molinari, P. (2017) “desencajados” argentina, editorial temas. isbn 978-987-3887-52-9.
41. Namakforoosh, M. (1999) “metodologia de la investigacion.” mexico, editorial limusa noriega editores. isbn 968-18-5517-5.
42. Neffa, J. (2001) “presentacion del debate reciente sobre el fin del trabajo.” parte del libro “el futuro del trabajo. el trabajo del futuro.” argentina, editorial clacso. acceso virtual en formato digital.
43. Novick, M. (2011) “multinacionales en argentina: estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor.” argentina, editorial del ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. version digital disponible en pagina web del ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la republica argentina.
44. OIT. Oficina internacional del trabajo. (1975) “introduccion al estudio del trabajo.” suiza, editorial de la oficina internacional del trabajo. isbn 92-2-300011-4.
45. Puchol, L. (1995) “direccion y gestion de recursos humanos.” españa, editorial esic. isbn 84-7356-118-x.
46. Rifkin, J. (1997) “el fin del trabajo. nuevas tecnologias contra puestos de trabajo, el nacimiento de una nueva era.” argentina, editorial paidos. edicion original 1997 estados unidos. isbn 950-12-5442-9.
47. Rifkin, J. (2014) “la sociedad del costo marginal cero. el internet de las cosas, el procomun colaborativo y el eclipse del capitalismo” argentina, editorial paidos. isbn 978-950-12-0161-1.
48. Rotondaro, R. (1997) “los sindicatos y la economia global.” argentina, editorial centro de estudios americanos. isbn 987-96676.
49. Rousseau, D. (2005) “acuerdos idiosincraticos: empleados que negocias por ellos mismos.” estados unidos, editorial routledge. isbn 13-978-0765610430.
50. Rousseau, D. (1995) “contratos psicologicos en las organizaciones.” estados unidos, editorial sage publications. isbn 13-978-0803971059.
51. Sabine, G. (1937) “historia de la teoria politica.” mexico, editorial fondo de cultura economica. isbn 968-16-0287-0.
52. Sanchez, P. (1997) “efectos del desarrollo tecnológico sobre el empleo.” españa, editorial ediciones encuentro. isbn no disponible en la edicion impresa consultada. biblioteca uade.
53. Sautu, R. (2005) “manual de metodología construcción del marco teórico formulación de objetivos y elección de la metodología” argentina, editorial clacso isbn
54. Schmidt, E. y Cohen, J. (2014) “the new digital age. transforming nations, businesses and our lives.” estados unidos, editorial first vintage books edition. isbn 978-0-307-94705-5.
55. Schor, J. (2007) “the overworked american. the unexpected decline of leisure.” estados unidos, editorial perseus books group. isbn 0-465-05433-1.

56. Spielvogel, J. (1997) “civilizaciones de occidente. tomo 1.” estados unidos, editorial west publishing company. isbn 968-7529-34-2.
57. Toffler, A. (1990) “la tercera ola.” estados unidos, editorial bantam books, edicion. isbn 0-553-24698-4.
58. Ulrich, D. (1997) “recursos humanos champions”. argentina, editorial granica. isbn 97-8-950641244-9.
59. Valdovinos, O. (2008) “estado actual del sistema de relaciones laborales en argentina.” argentina, editorial rubinzal – culzoni. isbn 978-950-727-923-2.
60. Vola-luhrs, R. (2010) “lo que sobra es el talento: recursos humanos con una mirada en las capacidades personales.” argentina, editorial cefiro. isbn 978-987-25569-1-4.
61. Weber, M. (1905) “etica protestante.” argentina, editorial gradifco s.a. reedicion 2007. edicion original 1905. isbn 978-987-571-009-2.
62. Werther, W. & Davis, K. (2008) “administracion de recursos humanos: el capital humano en las empresas.” mexico, editorial mc graw hill. isbn 978-970-10-5913-5.

2. Publicaciones académicas

1. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2019). artificial intelligence: the ambiguous labor market impact of automating prediction. the journal of economic perspectives, 33(2), 31-50. retrieved may 3, 2020, from www.jstor.org/stable/26621238
2. Bell D., Hart, R. “Unpaid work”. Economica, New Series, Vol. 66 Nº 262. 199. Páginas 271-290. Wiley on behalf of the London School of Economics and political science and the Suntory and Toyota International centres for economics and related disciplines. Base de datos J Stor. Acceso vía biblioteca virtual UADE.
3. Binder, A., & bound, J. (2019). the declining labor market prospects of less-educated men. the journal of economic perspectives, 33(2), 163-190. retrieved may 3, 2020, from www.jstor.org/stable/26621244
4. Calvão, F., & Thara, K. (2019). working futures: the ilo, automation and digital work in india. in gironde c. & carbonnier g. (eds.), the ilo @ 100: tackling today’s dilemmas and tomorrow’s challenges (pp. 223-247). leiden; boston: brill. doi:10.1163/j.ctvrxk4c6.18
5. Cesario, F., Guillen, C., Montalbán, M. (2012). “contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad” Universidad de San Pablo. Versión 52. Nº 3. 2012. pp 345-359. ISSN 0034-7590.
6. Coile, C., & Duggan, M. (2019). when labor's lost: health, family life, incarceration, and education in a time of declining economic opportunity for low-skilled men. the journal of economic perspectives, 33(2), 191-210. retrieved may 3, 2020, from www.jstor.org/stable/26621245
7. Delgado, V. (2009). “el modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones.” Revista de Ciencias Económicas, Volumen 30, Nº 30. Enero Diciembre 2009. Barranquilla Colombia. ISSN 0120-3932.

8. Escobar, M. (2005). “las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitivad en las organizaciones?” Estudios gerenciales. Universidad ICESI. Nº 96 Septiembre 2005.
9. Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). the changing role of human resource management in an era of digital transformation. journal of management information & decision sciences, 22(2), 166–175.
10. Fedrau, R., Balfe, K. (1986). “the impact of technology on work: the factory of the future is here now.” journal of career development. kluwer academic publishing. junio 1986. volumen 12 issue 4, paginas 286-289. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
11. Gómez Velez, M. (2012). “la noción de empleabilidad: una mirada desde la perspectiva de las organizaciones” Institución Universitaria de Envigado 2012. ISSN 0124-7816 pp 63-83. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
12. Holtgrewe, U (2014). “new technologies: the future and the present of work in information and communication technology.” new technology, work and employment 29:1. issn 0268-1072. 2014. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
13. Hopenhayn, M. (2002) “¿hacia donde va el trabajo?” psyche escuela de psicologia de la universidad catolica de chile 2002. volumen 11. numero 2, 225-229. issn 0717-0297. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
14. López Gómez, E. (2016) “En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes” revista de currículum y formación de profesorado. Volumen 20. Nº 1. pp 311-322. Universidad de Granada. España.
15. Litwin, A. (2011) “Technological change at Work: the impact of employee involvement on the efectiveness of health information technology.” Industrial and labor relations Review. Vol. 64 Nº 5. 2011. Páginas 863-888. Base de datos J Stor. Acceso vía biblioteca virtual UADE.
16. Loaiza Keel, C (2011). “el fin del trabajo profesional.” revista de antiguos alumnos del ieem. universidad de montevideo. junio 2011. pagina 24-27. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
17. Marhane, H. (2016). “employability: individual decision or company decision” review management ciencias de gestión nº 99 pp 23-42. base de datos j stor. acceso via biblioteca virtual uade.
18. Marler, J., Liang, X. (2012) “information technology change, work complexity and service jobs: a contingent perspective. new technology, work and employment.” 27:2 issn 0268-1072. 2012. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
19. Michelacchi, C., Lopez Salido, D. (2007). “technology shocks and work flows.” the review of economic studies. vol 74 nº 4. 2007. paginas 1195-1227. oxford university press. base de datos j stor. acceso via biblioteca virtual uade.
20. Mirvis, P, Sales A., Hackett E. (1992) “the implementation and adoption of new technology in organizations: the impact on work, people and culture. human resources management.” vol 30. nº 1. páginas 113-139. 1992. ccc 0090-4848/92/010113-27. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.

21. American Psychological Association. (2019) “normas apa sexta edicion 2019”. pagina web: https://www.um.es/documents/378246/2964900/normas+apa+sexta+edici%c3%b3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc
22. Pereira, L. (2007) “teoria social y concepcion del trabajo: una mirada a los teoricos del siglo xix” junio 2007. revista gaceta laboral vol. 14 numero 1 81-101 universidad del zuila. issn 1315-8597. base de datos j stor. acceso via biblioteca virtual uade.
23. Okhuysen, G. (2013) “theories of work and working today.” academy of management review. 2013. vol. 38, nº 4, 491-502. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
24. Pérez Sainz, J. (2016) “globalización y relaciones asalariadas en América Latina. Entre la generalización de la precariedad y la utopía de la empleabilidad” 2016. CLACSO. base de datos j stor. acceso via biblioteca virtual uade.
25. Popescu, A. (2019). “earning by engaging in pro-environmental behaviour at work. in gąsior a. (ed.), pro-ecological restructuring of companies: case studies” (pp. 121-134). london: ubiquity press. retrieved may 3, 2020, from www.jstor.org/stable/j.ctvggx1wj.14
26. Saleh, S., Siva, P. (1985) “robotic technology and its impact on work design and the quality of working life.” 1985. industrial management review. vol. 25 nº 3. 0019/8471/85/06-0001. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
27. Salvia, A. (2016) “empleo, educación e ingresos: el caso del gran buenos aires 1974-2016” 2016. Libro "viejos y nuevos clivajes de la desigualdad educativa en iberoamérica” CLACSO. base de datos j stor. acceso via biblioteca virtual uade.
28. Saoriniborra, M. (2013) “la empleabilidad interna percibida como estrategia clave del comportamiento de ciudadanía organizativo y la intención de abandonar la empresa” 2013. Universidad de Algarve, Faro Portugal. ISSN 2182-8458 base de datos j stor. acceso via biblioteca virtual uade.
29. Rentería Perez, E., (2006) “¿Usted mismo S.A.? O el posicionamiento professional en el Mercado de trabajo. Reflexiones desde el marketing y el comportamiento del consumidor” 2006. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. Nº 18 pp 139-160 base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
30. Rentería Perez, E., Sigvar, M. (2008) “empleabilidad, cambios y exigencies psicosociales en el trabajo” 2008. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali Colombia. ISSN 1657-9267 base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
31. Ruiz Corbella, M., Cerro Ruiz, M., García Blanco, M. (2019) “prácticas profesionales y la formación en competencias para la empleabilidad” 2019. Universidad de la Rioja España. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
32. Skinner, S. (2013) “the future is all about the data.” journal of payments strategy & systems volumen 7 numero 3. agosto 2013. henry stewart publications. páginas 203-210. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
33. Stiglitz, J. (2014) “unemployment and innovation.” working paper 20670. national bureau of economic research. 2014. jel n° e24o30o31o33. base de datos digital de national bureau of economic research.

34. Tambe, P., Cappelli, P, & Yakubovich, V. (2019). “artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward.” california management review, 61(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910
35. Valeska, G., Ribeiro, M., Flander, A. (2015) “movilidad internacional de estudiantes y empleabilidad. La vision de los empleadores.” Departamento de Adminstración y Economía de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad de la Frontera de Chile. Revista CTS N30 Volumen 10. páginas 113-141. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
36. Vendramin, P., & Parent Thirion, A. (2019). “redefining working conditions in europe. in gironde c. & carbonnier g. (eds.), the ilo @ 100: tackling today’s dilemmas and tomorrow’s challenges” (pp. 273-294). leiden; boston: brill. doi:10.1163/j.ctvrxk4c6.20
37. Vrchota, J., & Rehor, P. (2019). “the influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises” (smes). serbian journal of management, 14(2), 299–314. https://doi.org/10.5937/sjm14-19588

3. Artículos de investigación

1. Arencibia Sanchez, L. (2011) Articulo “productividad y recursos humanos”. acceso vía web.
2. Lewis, A. (2013). “causas de desempleo en los paises en vias de desarrollo y algunos temas de investigacion”. revista internacional del trabajo, vol. 132, núm. extraordinario. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
3. Berger, R. (2014) “industry 4.0 the new industrial revolution. how europe will succeed.” marzo 2014. acceso via biblioteca virtual uade.
4. Brac, M. “la industria del quebracho colorado. trabajo y vida cotidiana en los pueblos de la forestal”. abril 2014. facultad de filosofia y letras. universidad de buenos aires. argentina.
5. Breznitz, D. (2014) “why germany dominates the us innovation.” mayo 2014. harvard business review digital. seccion innovation. estados unidos.
6. Business Solution Consulting Group. (2013) articulo “que es la productividad” año 2013. acceso via web.
7. Cidead. (2014). Geografia e Historia. “la revolucion industrial”. 2014. acceso via web.
8. Dassault Systems. “enter into the 4th industrial revolution”. 2014. slides de presentacion. acceso via web.
9. Delfino, A. (2005). “marienthal ¿alla lejos y hace tiempo? las posibilidades analiticas de las primeras investigaciones sobre la desocupacion para el estudio de la argentina actual.” agosto 2005. 7º congreso nacional de estudios del trabajo. asociacion argentina de especialistas en estudios del trabajo. buenos aires argentina.
10. Peetz, D. (2019). the realities and futures of work. australia: anu press. retrieved may 3, 2020, from www.jstor.org/stable/j.ctvq4c16w
11. Gomez Niño, O. (2011) articulo “la productividad del recurso humano, factor estrategico de costos de produccion y calidad del producto: industria de confecciones de bucaramanga”. año 2011.

12. Hr Magazine UK. (2012). “hr competencies for success.” edicion febrero 2012.
13. Gordon, H. (2014) “how the internet of things changes business models.” julio 2014. harvard business review digital. seccion information and technology. estados unidos.
14. Instituto Peruano de Economia. (2014) articulo “que es la productividad laboral. año 2014. http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral
15. Laseter, T. (2014) “second machine age” febrero 2014. strategy & business magazine. estados unidos.
16. Mahbobi, G. (2013). “industry 4.0 and the upcoming management challenges.” noviembre 2013. acceso via biblioteca virtual uade.
17. Ministerio de Agricultura. (2012). informe “el supermercadismo argentino 2012”. amalie ablin.
18. Harikesh, N. (2014) “human resources big data moment” febrero 2014. harvard business review digital. seccion information and technology. estados unidos.
19. Pye, A. (2014). “the internet of things: connecting the unconnected” diciembre 2014. engineering & technology. automation and manufacturing. eandt magazine. number 17509637. estados unidos.
20. Saint, A. (2015) “where next for the internet of things” febrero 2015. information & technology. engineering & technology. eandt magazine. number 17509637. estados unidos.
21. Universidad Catolica Argentina. (2016) observatorio de la deuda social argentina. “empleo, precariedad laboral y desigualdades estructurales en la argentina urbana 2010 – 2016.” artículo publicado en diciembre 2016.
22. Vogl, A. (1995) “a future without jobs”. across the board, 01471554, jul/aug95, vol. 32, fasciculo 7. base de datos business source complete. acceso via biblioteca virtual uade.
23. Wahlster, W. (2014) “industrie 4.0: the fourth indistrial revolution based on smart factories” octubre 2014. dfki: centro de investigacion aleman para la inteligencia artificial. acceso via biblioteca virtual uade.

4. Informes de investigación

1. Banco Mundial. (2014) “jobs and development” julio 2014. publicacion del banco mundial. estados unidos.
2. Beveridge, W. (2007). “la seguridad social en inglaterra. plan beveridge” 1941. edicion del centro interamericano de estudios de la seguridad social. edicion 2007. argentina.
3. Delors, J. (1996) “la educacion encierra un tesoro.” informe a la unesco de la comision internacional sobre la educacion para el siglo xxi. 1996. editorial santillana. ediciones unesco. formato digital. argentina. isbn 84-294-4978-7.
4. Eduteka. (2009) “educacion basica: algoritmos y programacion. guia para docentes.” 2009. editorial virtual eduteka. acceso via web.
5. Juan Pablo II. (1981). “laborem exercens” carta enciclica sobre el trabajo humano.
6. Leon XIII. (1891) “rerum novarum” carta enciclica sobre la condicion de los obreros.
7. Nueva Sociedad. (2011). “las realidades del trabajo en america latina.” abril 2011. editorial nueva sociedad. issn 0251-3552. argentina.

8. Oficina Internacional del Trabajo. (2014) “tendencias mundiales del empleo 2014: ¿hacia una recuperacion sin creacion de empleos?” enero 2014. editorial de la oficina internacional del trabajo. acceso via web.
9. Price Waterhouse Coopers. (2015) “managing tomorrow´s people. the future of work to 2020.” marzo 2015. informe de price waterhouse coopers formato digital. estados unidos.
10. Quiros, H. (2011) “compromisos del gestor del talento ante los retos de la globalizacion” septiembre 2011. ahri. informe people & work 2020. slides de presentacion. argentina.
11. Clio. Garces, F., Santos Aguilar, L. (2010) “erase una vez el antiguo egipto” septiembre 2010. españa editorial mc ediciones. issn 1579-3532.
12. The RBL Group. (2011). “the state of the hr profession.” white paper series. junio 2011.
13. World business council for sustainable development. (2013) “vision 2050 una nueva agenda para los negocios”. publicacion del wbcsd. españa.
14. Universidad Catolica Argentina. (2016) observatorio de la deuda social argentina. “empleo, precariedad laboral y desigualdades estructurales en la argentina urbana.” diciembre 2016.

5. Artículos periodísticos

1. Barandiain, L, Lopez, E. (2012). “la cuarta revolucion industrial.” abril de 2012. portal web organización deutsche welle, seccion tecnica. alemania. pagina web http://www.dw.de/la-cuarta-revoluci%c3%b3n-industrial/a-15918907
2. Belucci, M. (2014). “sin timonel ni capitan: crearan barcos que se manejarán a control remoto.” julio 2014. diario clarin seccion sociedad. argentina.
3. Bereciartua, P. (2014) “en marcha, una nueva revolucion industrial 4.0 que cambiará la manera de trabajar” 2 de noviembre de 2014. diario la nacion suplemento empleos & economia. argentina.
4. Bertranou, P. (2016). “un llamado a la reflexion sobre el impacto en el mundo laboral.” la nacion. 15/05/2016. recuperado en http://www.lanacion.com.ar/1898681-un-llamado-a-la-reflexion-sobre-el-impacto-en-el-mundo-laboral.
5. Bonini, D. (2013). “la forma de las cosas que vendran” marzo 2013. slideshare.net
6. Buluswar, M. (2014) “how aig moved toward evidence-based decision making.” octubre 2014. harvard business review digital. seccion information and technology. estados unidos.
7. Climent, M. (2014). “siemens se aplana y marca el camino para la industria 4.0” septiembre 2014. diario el mundo. seccion innovadores. españa.
8. Cnn en Expansion. (2014). slim y branson: dos jefes que quieren calidad laboral. octubre 2014. seccion empresas pagina web www.cnnenexpansion.com
9. Crowley, M. (2011). “lead from the heart: transformational leadership for the 21st century”. Junio 2011. Balboa press. Estados unidos.
10. Escuela de Organización Industrial. (2015). “recursos humanos 3.0 y más allá”. mayo 2015. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/recursos-humanos-3-0-y-mas-alla/
11. Escuela de Organización Industrial. (2015). “gestion de recursos humanos y empleados 3.0” mayo 2015. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/gestion-de-recursos-humanos-y-empleados-3-0/

12. Frick, W. (2015) “here is why people trust human judgements.” febrero 2015. harvard business review digital. seccion decision making. estados unidos.
13. Garcia, R. (2013). “la cuarta revolucion industrial.” mayo 2013. diario el pais, seccion cuarta página. españa.
14. Usman, H. (2015) “managing privacy in the internet of things” febrero 2015. harvard business review digital. seccion information and technology. estados unidos.
15. Industria al día. (2014) “siemens presento su vision sobre la cuarta revolucion industrial.” marzo 2014. revista de origen industrial. seccion noticias. pagina web http://www.industriaaldia.com/noticias/6-siemens-presento-su-vision-sobre-la-cuarta-revolucion-industrial
16. Ingrassia, V. (2014). “asi opera da vinci, el robot cirujano de cuatro brazos e infinitos movimientos.” junio 2014. diario la nacion seccion sociedad. argentina.
17. Kestelboim, M. (2016). “baja competitividad: contratar un obrero en brasil cuesta la mitad que en argentina. infobae. recuperado en http://www.infobae.com/2016/02/07/1787847-baja-competitividad-contratar-un-obrero-brasil-cuesta-la-mitad-que-argentina/
18. Krugman, P. (2011). “degrees and dollars” marzo 2011. the new york times. seccion opiniones. acceso digital via web. estados unidos.
19. La Nacion. (2014). autor desconocido. “los robots del futuro tendran musculos artificiales.” julio 2014. diario la nacion seccion tecnologia. argentina.
20. Martinez, E. (2015). “en los proximos 50 años la tecnologia cambiara nuestras vidas” enero 2015. tendencias 21. www.tendencias21.com argentina.
21. Mc Dougall, F. (2014) “carlos slim redujo la jornada laboral a 3 dias: ¿es posible hacerlo en argentina?” octubre 2014. diario la nacion seccion management. argentina.
22. Miller, C., Markoff, J. (2014). “robots industriales más libres, pero con sensores para no lastimar a los operarios.” junio 2014. diario la nacion seccion tecnologia. argentina.
23. Morozov, E. (2014). “the rise of data and the death of politics.” julio 2014. diario the observer. version digital. estados unidos.
24. Sahadi, J. (2015). “horas extras que matan: la mayoria trabaja mas de lo debido en ee.uu” mayo 2015. cnn en español. acceso digital. seccion cnn negocios. estados unidos.
25. Salas, J (2014). “la revolucion de las maquinas inteligentes se esta empezando a cocinar.” junio 2014. diario la nacion seccion tecnologia. argentina.
26. Satell, G. (2014). “2015: the year the cloud bursts” diciembre 2014. harvard business review digital. seccion information and technology. estados unidos.
27. Social You. (2017). “recursos humanos 3.0: ¿y ahora que?” abril 2014. blog de recursos humanos. http://blog.socialyou.es/recursos-humanos-3-0/
28. Stang, S. (2014). “trabajar menos horas; trabajar mas años”. octubre 2014. diario la nacion suplemento empleos & economia. argentina.
29. Superrhheroes. (2015). “¿qué son los recursos humanos 3.0?”. julio 2015. blog de recursos humanos. http://superrhheroes.sesametime.com/que-son-los-recursos-humanos-3-0/

30. Terrile, S. (2016). “management 2020: los multiples desafios de encararuna transformacion digital en el negocio.” la nacion. 15/05/2016. recuperado en http://www.lanacion.com.ar/1898666-management-2020-los-multiples-desafios-de-encarar-una-transformacion-del-negocio
31. Ulrich, D. (1998). “a new mandate for human resources.” harvard business review. junio 1998. recuperado en https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources
32. Urien. (2017). “los costos laborales en argentina son los mas altos de la region”. la nacion. (08/01/2017). recuperado en http://www.lanacion.com.ar/1974055-los-costos-laborales-de-la-argentina-son-los-mas-altos-de-la-region
33. Whitter, B. (2015). “bye bye human resources.” 27/07/2015. global hr. recuperado en https://www.linkedin.com/pulse/bye-human-resources-ben-whitter-%e6%9c%ac%e7%bb%b4%e7%89%b9
34. Wilson, J. (2014). “the cognitive usefulness of the internet of things” noviembre 2014. harvard business review digital. seccion information and technology. estados unidos.
35. Xataka. (2015). “el jefe de los repartidores de ups es un algoritmo que no admite que le discutan.” febrero 2015. www.xataka.com

6. Documentales

1. Autocosmos Argentina. (2014) “bmw y sus anteojos de realidad aumentada” enero 2014. compartido en enero 2014. argentina. https://www.youtube.com/watch?v=qrocgcofwqy
2. Connecting the film. “makers.” compartido en mayo 2014. https://www.youtube.com/watch?v=8b4vfbvmine
3. Friedman milton. “historia del lapiz.” compartido en junio 2006. https://www.youtube.com/watch?v=n4cz64hup7q
4. University of illinois at urbana - champaign. laboratorio de rashid bashir. “muscle powered bio-bots: soft biological machines take a step forward.” compartido en junio 2014. https://www.youtube.com/watch?v=skczl7flm34
5. Opinion company. “recursos humanos 3.0: confianza y participacion de personas.” compartido mayo 2015. https://www.youtube.com/watch?v=dnaxxlabegq