



Foto: gentileza Virtuality.

¿HABRÁ TRABAJO EN EL FUTURO?



Por **Cristina Bomchil**
Fundadora de Valuar.

El futuro está directamente ligado a la tecnología: los androides ocuparán cada vez más posiciones en un mercado laboral que demandará mayores conocimientos de informática, robótica y datos. En la Argentina habrá una transición dura y será indispensable la intervención del Estado.

Hoy todos hablan del futuro del trabajo. El tema causa un profundo impacto: hay temor a que muchos se queden sin empleo dado el avance imparable de la automatización de las labores, la robótica y la IA (inteligencia artificial). ¿Se trata de un temor con fundamento? Por supuesto que sí. Sin embargo, también hay muchas razones para creer que la 4ta. Revolución Industrial puede traer consigo no solamente un sinfín de nuevas tareas y puestos de trabajo, sino también una vida más confortable y hasta igualitaria para todos, con más acceso a bienes y servicios, y trabajos de mayor calidad.

Es cierto que muchas tareas repetitivas y otras que exigen fuerza física o que son peligrosas están desapareciendo: la Universidad de Oxford realizó un estudio donde determinó que el 47% de los empleos actuales desaparecerá, y programó un algoritmo que los listó de mayor a menor posibilidad de dejar de existir. A la cabeza están los telemarketers, seguidos por vendedores de seguros, agentes de aduana, empleados bancarios, árbitros deportivos, vendedores de tiendas y agentes de viaje, entre otros.

En Japón, país que se destaca por su desarrollo en el campo de la IA, abundan todo tipo de robots. No solo debido al avance tecnológico del país, sino también porque sus habitantes tienen una particular aceptación por convivir con ellos: no es tanto una mentalidad moderna como un efecto del sintoísmo (una forma singular de animismo), donde las personas viven rodeadas de espíritus. En las casas particulares hay altares con figuras para comunicarse con los antepasados, y en los templos antiguos se ven esculturas que encierran almas. Los japoneses creen que los objetos tienen alma. En los geriátricos hay perritos robots como acompañantes, y se brinda tratamiento a los niños autistas acercándoles estos humanoides. También existen robots que realizan el check-in en un hotel, mientras que en la puerta de un banco atiende el robot Pepper que, en 19 idiomas, informa a los clientes sobre el valor del yen en varias monedas. No hay duda de que estos androides irán ocupando cada vez más posiciones en el mundo laboral, incluso en Occidente, aunque nunca creamos que tengan alma.

Cambia, todo cambia

En enero de 2018, Amazon abrió una tienda en Seattle, EE.UU., sin cajeros. La única condición para comprar es bajar una aplicación: las cámaras toman nota de los productos en los carritos y los agrega a una factura virtual. Esta novedad es un desafío para los 3,5 MM de estadounidenses que trabajan como cajeros, y pronto lo será también para sus pares argentinos.

El futurólogo Thomas Frey, fundador del Instituto Da Vinci, afirma que habrá una destrucción creativa del empleo, pero que no debemos olvidar que la tecnología nos brindó capacidades sobrehumanas e hizo realidad nuestros sueños más locos, como conectarnos de inmediato con familiares y amigos, acceder al entretenimiento en el momento que más nos convenga o tener la respuesta a cualquier pregunta en forma instantánea. También listó 162 nuevos empleos que se crearán junto con empresas innovadoras. Mencionaré solo algunas: las PRTS (sistemas de transporte personal rápido), ya que nuestros sistemas de transporte quedarán obsoletos y se requerirán ingenieros de circulación, analistas de flujo de tránsito y equipos de construcción para una enorme nueva infraestructura. Las cosechadoras de agua atmosférica: arrendadores de lugares de recogida, monitores de purificación, asesores de impacto ambiental. La economía colaborativa creará nuevos modelos de negocios: auditores (personas que analizan hogares y negocios para compartir activos), detectores de oportunidades, asesores de impacto. La industria de los drones: ingenieros de automatización y de diseño de estaciones. En impresión 3D: expertos en materiales, chefs de impresión de comida 3D. Internet de las cosas (IoT): habrá 75 MM de aparatos conectados a internet, y cada uno de los 8000 millones de habitantes del planeta tendrá casi 10 dispositivos; consultores de eficiencia, arquitectos de realidad aumentada. Habrá millones de sensores que requerirán de inventores, diseñadores y organizadores de flujos de datos. Criptomonedas o sistemas financieros alternativos: banqueros, abogados y reguladores, tácticos de préstamos, managers de privacidad. *Big Data*: la información

**AL MIRAR EL CONTEXTO ARGENTINO,
¿QUÉ HA PRODUCIDO LA LLAMADA
“ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO”?
DURANTE 2018, ESTA “INDUSTRIA” CREÓ
10.000 PUESTOS DE TRABAJO Y FUE
LA TERCERA EXPORTADORA DEL PAÍS.**

deberá ser ordenada, analizada y protegida; gestores de desperdicios de datos y especialistas en almacenamiento. Por mi parte, creo que los desiertos serán irrigados, habrá muchísimo trabajo para los ingenieros agrónomos, la explosión demográfica requerirá arquitectos urbanísticos, habrá más tiempo libre y se necesitarán *personal trainers* y guías de turismo; la personalización del consumo requerirá gerentes de datos en cada negocio, cada tienda real, etc.

La gente vivirá mucho más: según la OMS, en 2025 el 65% de la población vivirá más de 65 años; serán necesarios cuidadores y terapeutas de la tercera edad. No olvidemos que hay máquinas que predicen el cáncer y ataques al corazón. Gracias al desarrollo de la nanotecnología, minúsculos robots que navegan por nuestro torrente sanguíneo limpiarán nuestras arterias sin necesidad de una intervención quirúrgica.

El camino será amigarse con los robots y la IA en general, formar equipos con ellos. Al igual que Kasparov, quien, luego de ser derrotado por Deep Blue -la computadora de IBM-, inventó un nuevo juego que consistía en enfrentar dos equipos, cada uno de ellos llamado Centauro, formado por una persona y una computadora; ya no vencía el mejor jugador o el mejor *software*, sino el mejor equipo. Debemos transformarnos en seres híbridos, aprender cómo funciona una informática compleja y cómo manejar un robot, estudiar de manera interdisciplinaria,

y nunca dejar de capacitarnos y actualizarnos. El progreso tecnológico permitirá a un médico contar con más tiempo para escuchar y contener a sus pacientes, pero también deberá saber leer un diagnóstico emitido por la IA y entender de robótica. Por suerte, ninguna IA podrá, hasta dentro de mucho tiempo, pensar críticamente, hacer inferencias no evidentes, entender un contexto cultural, tener sentido común y verdadera empatía.

Panorama a nivel local

Al mirar el contexto argentino, ¿qué ha producido la llamada “economía del conocimiento”? Está integrada por las actividades que se caracterizan por el uso intensivo de la tecnología e impacta transversalmente a todas las otras, como motor de su transformación digital y la entrada a la economía 4.0. Durante 2018, esta “industria” creó 10.000 puestos de trabajo y fue la tercera exportadora del país, con unos \$6300 MM anuales, casi triplicando al sector vacuno y del cuero.

Habrà una transición dura: mucha gente deberá reconvertirse para acceder a nuevos empleos, y a muchos les será difícil o prácticamente imposible. Será indispensable que intervenga fuertemente el Estado, anticipándose a una destrucción masiva del empleo, creando redes de contención y articulando acciones con el mundo privado para formar en las nuevas capacidades. Un ejemplo en esa dirección es la recientemente aprobada Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento. Se espera que la industria, que hoy emplea en nuestro país a 215.000 personas, triplique ese número para el año 2030.

El futuro está directamente ligado a la tecnología y el mercado laboral demanda mayores conocimientos de informática, robótica y también ciencia de datos. El desafío para el Estado, el mundo privado y el ámbito educativo es intentar que todas las personas puedan ser incluidas en la era digital. Este triángulo “dorado” debe ayudar a acortar la brecha digital, con una tecnología más inclusiva y alcanzable para todos, y especialmente a capacitar en las competencias que permitirán el acceso al trabajo del futuro.

Máxima

PERFORMANCE

con la incorporación de la arquitectura **EcoStruxure™** en **Centro Empresarial Libertador**, la nueva torre de RAGHSA.

La arquitectura **EcoStruxure™** de Schneider Electric redundará en beneficios para los ocupantes, reduce costos de mantenimiento y optimiza resultados financieros en casi un 10%.

La solución permite la integración total de los 4 sistemas principales del edificio: BMS (Building Management System), EPMS (Energy and Power Management System), Sistemas de seguridad y CCTV.

#CuálEsTuGranIdea

se.com/ecostruxure

Life Is On

Schneider
Electric



Fotos: gentileza de Atos Argentina.

Carlos Abril, CEO de Atos Argentina, comparte con *Perspectives* las conclusiones del documento "Journey 2022" editado por la compañía a nivel global y analiza cómo las nuevas tecnologías cambiarán nuestra vida laboral y personal.



Por Carlos Abril

CEO de Atos Argentina, Colombia y Uruguay. Anteriormente ocupó posiciones en compañías multinacionales dedicadas especialmente al sector de tecnología. En Atos se desarrolló como CEO en Chile, y director de Ventas del Sector Público, Salud y Transporte para Latinoamérica. Se graduó como Ingeniero Electrónico en la Universidad de Buenos Aires.

EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

La evolución de la tecnología nos está obligando a llevar adelante nuevos modelos de empleo y colaboración, así como de adquisición de habilidades y liderazgo. Con la creciente velocidad de las nuevas tecnologías que ingresan al lugar de trabajo, surgen los dilemas digitales que plantean algunas preguntas: algo que es tecnológicamente posible, ¿es la mejor manera de avanzar para los empleados, la organización o la sociedad en general? Esto se vuelve más relevante a medida que el mundo digital y el mundo real se entrelazan cada vez más.

En este sentido, la comunidad científica de Atos se propuso resolver este y otros dilemas sobre el futuro del trabajo en el reciente documento "Journey 2022". En el informe se analizan las tendencias tecnológicas que impactan en el mundo del trabajo, no solo desde las tecnologías en sí, sino también sobre la forma en que vamos a trabajar.

Sobre robots, tecnología y nuevas forma de trabajo

Si se empieza por el lado de la tecnología, uno de los puntos interesantes de este documento es el planteo de que la inteligencia artificial y los robots probablemente no reducirán puestos de trabajo. Informes recientes estiman que para 2023 la robótica y la inteligencia artificial tomarán el 5% de los trabajos humanos. Por otro lado, el 60% de los empleos mejorará con la tecnología, sin desplazar a los humanos por completo. Sin embargo, para que esto suceda así es esencial que los empleadores brinden programas de capacitación y actualización para ayudar a que su fuerza laboral se adapte al nuevo entorno. Con la inteligencia artificial los empleados tendrán más tiempo para la creatividad, la innovación y la resolución de problemas. Es solo cuestión de tiempo para que los chatbots y cobots se vuelvan más comunes

y brinden automatización y aprendizaje automático, mejorando cada vez más las tareas repetitivas de bajo valor.

Otro punto muy interesante analizado en "Journey 2022" se refiere a lo que nos ofrece la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR) en términos de nuevas formas de trabajo. Estas tecnologías desempeñarán un papel clave en la capacitación y pueden transportar la experiencia de aprendizaje directamente al individuo. Por ejemplo, ya estamos familiarizados con el trabajo de forma remota con herramientas de colaboración, pero con dichas tecnologías podremos ver y experimentar con colegas de otras partes del mundo como si estuvieran en la misma sala.

Big data y el valor de la información

También es importante tener en cuenta el factor *big data*, que transformó y transformará el trabajo. Los datos han reemplazado al petróleo como el recurso más valioso del mundo. Extraer y explotar todo su potencial exige la formación de una economía de plataforma de datos conectada y colaborativa. Por esa razón surgen cada vez más trabajos relacionados con la analítica de datos, ya que las empresas necesitan que éstos se utilicen correctamente y se aprovechen al máximo.

Veamos ahora los dilemas que surgen desde la forma en que vamos a trabajar. Por un lado tenemos los trabajos esporádicos, también llamados *gig economy*, que tienen duración corta y en los que cada contratado se encarga de una labor específica dentro de un proyecto. De acuerdo con la opinión de nuestra comunidad científica en Atos, estos trabajos seguirán creciendo para 2022, pero con el tiempo alcanzarán un equilibrio. Son los trabajadores quienes decidirán adoptar este nuevo formato, pero no deberían existir diferencias en cuanto a la capacitación para comprender la cultura, la ambición y la estrategia de la compañía.

Expertos de Atos sugieren que, en el futuro a mediano plazo, podríamos trabajar en compañías que todavía no existen haciendo trabajos que aún no se han inventado. Esto se vuelve real si tenemos en cuenta que muchas de las firmas que hoy son líderes no existían hace 10 años. Lo mismo sucede con los puestos de trabajo: por ejemplo, hoy vemos científicos de datos, especialistas en ciberseguridad y desarrolladores de *blockchain*, apenas algunos

ejemplos de puestos que hace algunos años no existían.

En cuanto al equilibrio entre la vida personal y laboral, los avances y la adopción de herramientas de colaboración harán que el trabajo remoto y flexible sea una corriente principal en los próximos años. Esto no quiere decir que las oficinas tradicionales desaparecerán por completo: progresivamente las oficinas se vuelven lugares de reunión en vez de lugares de trabajo. Sin embargo, todavía es básico encontrarse físicamente. Incluso una encuesta reciente mostró que para los *millennials* es importante estar presente, estar en la oficina y conocer nuevos colegas en los pasillos. Para ellos, aprender de los demás y crear una red sólida es clave para progresar en sus carreras profesionales.

Esto también nos lleva a pensar en la tradicional semana laboral de 5 días y 8 horas diarias, que pasó a ser una reliquia de la era industrial. Ahora que tenemos cobots e inteligencia artificial que nos ayudan a realizar partes de nuestro trabajo, deberíamos repensar cuántas horas trabajamos cada semana. Algunos países ya están probando jornadas más cortas y los resultados muestran que, de hecho, somos más productivos si trabajamos menos. Esto crearía tiempo para el compromiso social y las actividades de bienestar, lo que contribuiría a crear una sociedad mucho más inclusiva.

En síntesis

Una fuerza laboral ágil es la única solución efectiva a largo plazo que permite a las organizaciones responder rápidamente a la volatilidad y la incertidumbre. Los avances tecnológicos como la computación en la nube han llevado a una revolución en el lugar de trabajo. Las personas ya no tienen que trabajar de 9 a 18 si no lo desean. Esto ha provocado un cambio en las percepciones, con algunos empleados explorando rutas de carrera alternativas a la contratación. Las organizaciones tienen que prepararse para esto o arriesgarse a perder una parte de la fuerza laboral.

El trabajo pasa de estar basado en el empleo a basarse en proyectos. En el futuro habrá muchas maneras de hacer el mismo trabajo. Los trabajadores serán evaluados por su competencia para una tarea y no por su situación laboral. El futuro del trabajo se relaciona con el equilibrio: entre persona y máquina, entre trabajar de forma remota y estar en la oficina, entre trabajo y ocio, entre generaciones y género.



Fotos: gentileza de Globant.

CUANDO LA IA Y EL SER HUMANO COLABORAN

Creada en 2003 por cuatro jóvenes ingenieros marcados por la crisis que había arrasado la Argentina, hoy Globant forma parte de los famosos “unicornios” de América Latina, aquellas contadas empresas que están valuadas en más de 1000 millones de dólares. Solo hace falta entrar en sus oficinas para entender que estamos ante una compañía que concibe los negocios y las relaciones laborales de cara al futuro. En la sede central, al igual que en los centros distribuidos en más de 32 ciudades del mundo, prevalece la configuración del *open space* a fin de fomentar el trabajo colaborativo, la comunicación y la interacción entre los integrantes: no existen separaciones entre escritorios, las oficinas de los directores están definidas por paredes transparentes y los espacios de trabajo se combinan con salas de relax, de proyecto, de innovación equipadas con impresora 3D o música, sin olvidar la infaltable mesa de ping pong. Estos espacios se adecuan perfectamente al trabajo en equipo siguiendo la metodología Agile Pods, que se basa en grupos multidisciplinarios de no más de 8 a 10 personas reunidas para llevar adelante un proyecto. En 15 años de trayectoria, Globant logró convertirse en proveedor y colaborador ineludible de gigantes como Google, Santander, Fox, LinkedIn, Coca Cola, Electronic Arts y Disney, a los cuales acompaña en su actividad informática y de transición organizacional. “La tecnología es una herramienta que amplifica el alcance de las empresas”, asegura Guibert Englebienne, socio fundador y responsable técnico de la firma.

Valores comunes

A la hora de explicar el éxito de la compañía, sus directivos e integrantes –los “Globers”- no hablan únicamente de capacidad tecnológica; prefieren subrayar la importancia fundamental de

tener una “cultura” compartida. La de Globant se basa en tres pilares motivacionales: autonomía (para alentar a las personas a hacerse responsables de sus proyectos, de su desarrollo profesional y de su carrera), la excelencia (para promover la mejora constante y superar las expectativas) y el propósito (un objetivo común permite construir una empresa a largo plazo, reconocida como líder en la creación de productos innovadores y con valor para sus *stakeholders*); y en seis valores: pensar en grande; divertirse; ser innovadores; ser jugadores de equipo; actuar éticamente; y tener excelencia en el trabajo. El desafío consiste no sólo en haber definido sino también en transmitir estos valores hacia el interior de una organización que en los últimos años creció de manera exponencial, hasta alcanzar unos 10.000 empleados. Para lograrlo, la compañía creó para sí una plataforma llamada StarMeUp, gracias a la cual se reconoce a los empleados según sus acciones en función de los valores, convirtiéndose en guardianes de esa cultura. Los “globers” Agustín Huerta, VP of Technology Artificial Intelligence & Process Automation Studios, y Sebastián Miserendino, VP of Technology para Latinoamérica, son parte de esta red social interna y les resulta natural que su desempeño sea evaluado diariamente a través de un sistema de estrellas. La plataforma abierta a toda la compañía no entrega premios materiales, pero permite que un jefe destaque a alguien de su equipo o que un compañero elogie

a otro, e incluso a un colega en otra oficina del mundo. “StarMeUp es el termómetro de lo que pasa dentro de la compañía. Al analizar los datos entregados por la herramienta se arman reportes que ayudan al *management* de la empresa, a Recursos Humanos o al área de Comunicaciones Internas a interpretar comportamientos y así predecir eventos. A su vez, permite tanto descubrir a un talento oculto con alto potencial como detectar a trabajadores descontentos o elementos negativos dentro del clima laboral. Además, mediante la tecnología se logra que cada persona pueda ser conocida por el resto”, explica Sebastián Miserendino. Más aún: el análisis de estos resultados, combinado con herramientas de la inteligencia artificial, permite generar patrones para aplicar al reclutamiento y detectar en una entrevista de trabajo el/la candidato/a con el perfil más adecuado para la compañía. Por esta razón, la eficiencia de la plataforma *online* y sus aplicaciones llevó a que otras firmas pidieran implementarla para su propio personal. Hoy, Globant lleva más de 40 implementaciones de StarMeUp entre sus grandes clientes.

El límite de la IA

Para Agustín Huerta, la IA es el motor de la cuarta revolución industrial y no le tiene miedo al impacto que pueda tener en el mundo del trabajo. “En Globant creemos que la IA colabora con el ser humano y lo amplifica, va a sacar a la gente de las tareas más

La compañía tecnológica argentina Globant lidera proyectos de inteligencia artificial y de transformación digital en el mundo. A través del desarrollo de una plataforma interna, renueva la forma de encarar la gestión de los recursos humanos, la manera de trabajar y el reclutamiento de nuevos talentos.

HDI
SEGUROS

> Portal Autogestión para Asegurados

Justo lo que buscás,
sin buscar demasiado.

Accedé a toda la información de tus pólizas, y descargá todos los documentos importantes desde un solo lugar.

SEGURO, ESTÁS MEJOR.

INGRESÁ EN WWW.HDI.COM.AR
SECCIÓN ASEGURADOS CON DNI, FACEBOOK O GOOGLE.

Nº de inscripción en SSN
0335

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn

SSN SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN



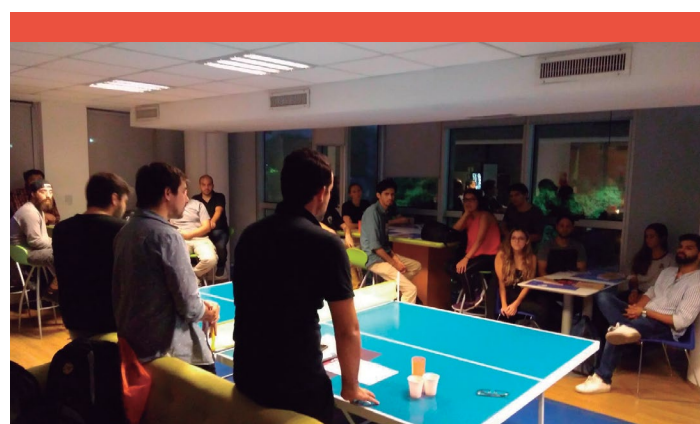
Foto: gentileza de Globant.

"LA TECNOLOGÍA ES UNA HERRAMIENTA QUE AMPLIFICA EL ALCANCE DE LAS EMPRESAS", ASEGURA GUIBERT ENGLEBIENNE.

rutinarias y empoderarlas". Consultado sobre la grieta que puede generarse entre los que acceden a las tecnologías de punta y los que no, Agustín relata experiencias exitosas llevadas adelante por la compañía para acercar técnicas de testing a poblaciones de bajos recursos a través de TesteAr, o el programa de 500 becas entregadas a través de una plataforma que enseña cursos a jóvenes sin formación en toda Latinoamérica (ver recuadro).

Sin embargo, en enero de este año, antes incluso de que saliera la hoja de ruta de la Unión Europea sobre inteligencia artificial, Globant publicó su propio manifiesto especificando de manera pública qué proyectos iba a llevar adelante en ese sentido, de qué manera los iba a desarrollar y cuáles no. Al respecto, Martín Migoya, CEO y co-fundador de Globant, señaló: "Creemos que el mundo está listo para aplicar inteligencia artificial y aumentar nuestras capacidades. Más que en la inteligencia artificial, nosotros creemos en la inteligencia aumentada, para la capacidad de tomar mejores decisiones en torno del mercado. Sin embargo, la inteligencia artificial debe ser liderada desde el punto de vista humano. La inteligencia artificial afecta a todas las industrias, a todos los gobiernos, y nosotros, como líderes de esos proyectos, tenemos que saber cuándo sí y cuándo no utilizarla. Hay que ser conscientes de las consecuencias".

En ese sentido, la compañía aceptó formar parte de la redacción de un plan nacional de inteligencia artificial para facilitar su uso en los sectores público y privado. Se trata de un proyecto de política nacional que cubre de 2020 a 2030 y se inscribe en el Plan Argentina Innovadora 2030 y la Agenda Digital 2030. Con esta estrategia se quiere promover en el país el desarrollo de un ecosistema de IA, al igual que anticipar algunos de los riesgos que la tecnología podría presentar, especialmente en materia de ética y protección de datos. De las mesas de trabajo participan tanto empresas privadas como ministerios (de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, de producción), universidades y organismos de investigación como el Conicet.



Programa Acámica. Foto: gentileza Globant.

Oportunidades de trabajo

En abril de 2019, Globant, junto con Acámica, lanzaron un programa de becas para formar 500 personas en la Argentina, Colombia y México con el objetivo de generar nuevas oportunidades para el talento de la región. El programa tiene un fuerte foco en el desarrollo de mujeres en tecnología, promoviendo la inclusión y diversidad del sector. El programa consiste en el otorgamiento de becas totales o parciales, y el 80% está destinado a mujeres que tengan interés en desarrollarse en dicho sector industrial. En 2019 aplicaron 6000 jóvenes y ya se distribuyeron 270 becas entre Buenos Aires, Córdoba, Bogotá, Medellín y México.

"Hoy la industria genera en América Latina un millón de puestos de trabajo. Es una oportunidad sin precedentes, y nuestra región tiene un excelente pool de talentos para responder a la creciente demanda global. Con estas becas apuntamos a brindar más herramientas a nuestros jóvenes para poder formarse para las nuevas oportunidades que surgirán en el futuro. A la vez, queremos promover la inclusión y diversidad del sector para que más mujeres se sumen a la industria", declaró Martín Migoya.

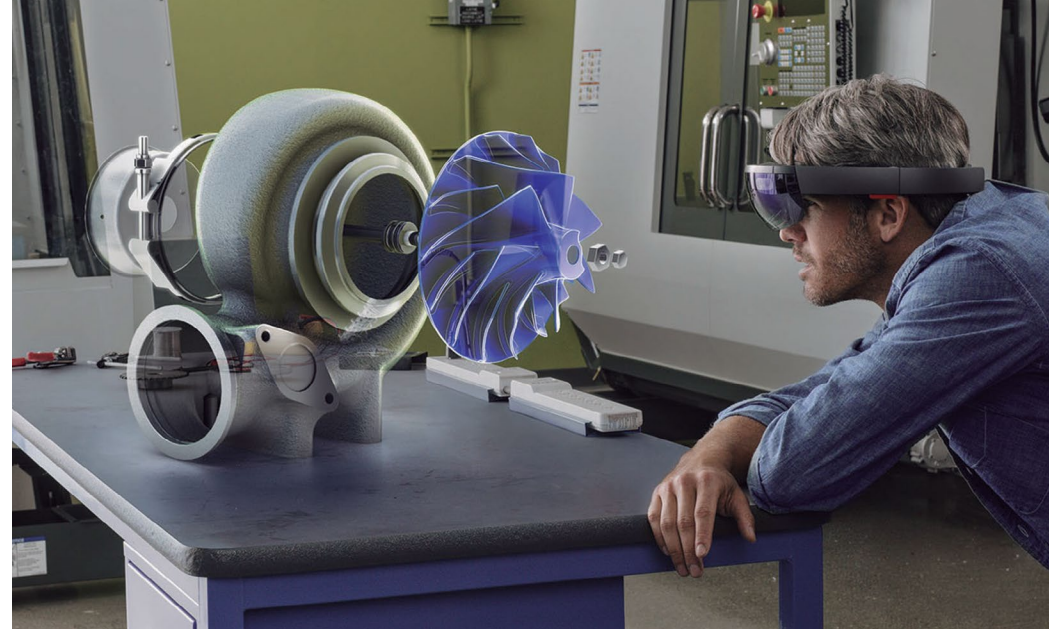


Foto: gentileza de Virtuality.

¿ACASO ES REALIDAD?

Aunque trillada, la frase no ha perdido actualidad: "el futuro ya llegó hace rato". Incluso está cambiando nuestra forma de vivir y trabajar, con aplicaciones insospechadas en los ámbitos más disímiles.

Hoy, la realidad virtual y la realidad aumentada tienen aplicaciones en todos los sectores: cine, videojuegos, marketing, salud, educación e industria, entre otros. Para el año 2020, el mercado profesional de realidad virtual podría pesar más de \$20 mil millones y las tecnologías inmersivas impactarán en el largo plazo sobre nuestras maneras de trabajar.

Veamos algunos ejemplos, y vale aclarar que no son utópicos: ya tienen aplicación real.

Capacitaciones y entrenamiento en VR

A veces es difícil recrear las condiciones de intervención en entornos muy específicos y riesgosos como la energía nuclear. EDF, por ejemplo, usa Realidad Virtual (VR) para capacitar a agentes de mantenimiento que tienen un tiempo limitado para intervenir en condiciones extremadamente peligrosas, y se utiliza para repetir gestos a través de un escenario. Varias multinacionales ya han establecido este tipo de herramienta a nivel interno para capacitar a sus empleados, en particular para simular situaciones complejas que se reproducirán en la realidad.

HoloLens al servicio del control de calidad

Renault Trucks está un paso adelante en la realidad mixta, ya que usa HoloLens (casco de Microsoft) en las líneas de montaje.

El resultado es un control de calidad mejorado y más rápido. Los objetivos eran precisos: permitir a los empleados mantener sus manos libres durante las operaciones de control de calidad y proporcionarles información adicional. El prototipo contiene una variante de motor y modela algunos puntos de control: 40 en total. Cada una de las partes del motor, digitalizadas y superpuestas en el motor real, puede verse por separado. Esto permite dirigir al operador hacia ciertas partes, para que valide uno por uno los pasos del proceso de calidad.

Reuniones en VR

Va a ser posible organizar reuniones en un espacio totalmente virtual. Por ejemplo, el uso de hologramas y de contenido inmersivo a través de gafas de realidad mixta ha llegado al sector inmobiliario de la mano del banco francés BNP Paribas, que las utiliza para trabajar de forma colaborativa mediante reuniones a distancia en tiempo real.

Aplicaciones para los cirujanos

Hace unos años que la realidad virtual y la realidad aumentada han irrumpido en el mundo médico y científico. La realidad aumentada en cirugía permite reconstruir en tres dimensiones el paciente en el que se realizará el arte quirúrgico. El propósito de esta copia virtual del paciente es identificar soluciones terapéuticas antes de la operación y mostrar directamente al cirujano la información que necesita para llevar adelante su trabajo. Asegurar el procedimiento y reducir el tiempo son beneficios significativos para el galeno.

Para concluir, las tecnologías inmersivas ya generan impacto en la manera de trabajar en algunos sectores. Pero la revolución llegará realmente el día en que exista un casco liviano, autónomo y económico. Un tipo de HoloLens accesible para todos.



Por Julien Brun

Manager Virtuality

Buenos Aires

Feria de tecnologías

inmersivas

julien@virtuality-ba.com



Foto: pch.vector / Freepik

PROPICIAR UN ENTORNO FAVORABLE

Amoldarse al futuro del trabajo implica modernizar la legislación y encuadrar nuevas figuras, como el trabajo remoto o colaborativo. En la Argentina urge una amplia reforma.

Estamos atravesando un momento histórico, en el cual la tecnología y la inteligencia artificial están en vías de transformar de manera radical el mundo del trabajo. Junto con la Industria 4.0, la globalización, los nuevos modelos de negocio y la convivencia generacional en las organizaciones también contribuyen de manera decisiva para exponer una nueva realidad en el mercado laboral, donde las personas y las empresas deben necesariamente adaptarse para crecer y progresar. En primer término, esta adaptación exige, como mínimo, cumplir con tres premisas fundamentales: advertir, proyectar y actuar; y hacerlo rápido, para que la pasividad genere el menor mal posible. Quienes adviertan la necesidad de producir un cambio, lo proyecten de manera inteligente y logren su necesaria transformación con la velocidad que exigen los nuevos tiempos, seguramente crecerán y tendrán mayor éxito que aquellos que simplemente esperan a que el viento de cola los beneficie de alguna manera.

Proactividad, una de las claves

En su “Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo” del 21/6/2019, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) llamó a sus miembros a ratificar y aplicar de manera efectiva las normas internacionales del trabajo que “respondan a la evolución del mundo del trabajo”, así como a orientar sus esfuerzos para alcanzar, entre otros fines, los siguientes:

1. Aprovechar el potencial del progreso tecnológico para lograr trabajo decente y desarrollo sostenible;
2. Apoyar el papel del sector privado como fuente principal de crecimiento económico y creación de empleo.
3. Promover un entorno favorable a la iniciativa empresarial y las empresas sostenibles para generar trabajo decente, empleo productivo y mejores niveles de vida;
4. Asegurar que las modalidades de trabajo y los modelos empresariales potencien las oportunidades para el progreso social y económico.

La creación del “entorno favorable” no es obligación o carga exclusiva de los gobiernos a través de sus políticas económicas, públicas y sociales. Tampoco se trata de orientar la mirada solamente hacia las empresas, ni es materia propia de la iniciativa individual. El entorno favorable sólo podrá empezar a forjarse cuando todos los actores sociales logren mancomunada y solidaria convicción de que el “Futuro del Trabajo” ya está entre nosotros y que nos obliga a actuar de manera efectiva y con alcance global, sin mezquindades ni egoísmos. El marco legal laboral, tal como la OIT expone en la Declaración del Centenario, constituye una herramienta tan fundamental como necesaria para estar en línea con las exigencias que impone el Futuro del Trabajo.

Vientos de cambio

Hace mucho tiempo nos dimos cuenta de que la legislación laboral argentina está desactualizada y que, lejos de brindar un

marco idóneo para favorecer el adecuado desenvolvimiento de las relaciones laborales, sólo provoca conflictos judiciales, genera imprevisibilidad jurídica, un absoluto retraso y, lo que es aún más grave, impide la generación de empleo. Convivimos desde hace muchos años con “normas zombies”, absolutamente bastardeadas por la jurisprudencia, que siguen generando conflictos judiciales tan costosos como irritantes y que bien podrían evitarse desde una adecuada iniciativa y técnica legislativa de la que nadie podría resultar perdedor.

Las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo en materia de indemnización por antigüedad (art. 245), tercerización de servicios (art. 30) y certificados de trabajo (art. 80) son solo algunos ejemplos de aquellas normas que, desde su nueva versión jurisprudencial, se ubican en un limbo jurídico del que deben salir de manera urgente para no continuar impidiendo el adecuado desenvolvimiento de las relaciones laborales. En ese mismo sentido, también es hora de ocuparse de:

1. Modernizar estructuras legales vetustas, como varios estatutos profesionales (ej.: viajantes de comercio);
2. Mejorar la técnica legislativa de tantas disposiciones legales que imponen esquemas ineficientes de trabajo (jornada de traba-

- jo, control de ausentismo, notificaciones, limitaciones para acordar modificaciones a las condiciones contractuales, entre otros);
3. Facilitar el desenvolvimiento de las relaciones colectivas del trabajo a través de la habilitación de distintos niveles de negociación colectiva;
4. Generar estructuras legales que regulen debidamente las modernas modalidades de relacionamiento laboral (economías colaborativas –plataformas digitales–; trabajo remoto; trabajo autónomo).

En definitiva, el futuro del trabajo debe ser motivo de preocupación y ocupación presente; y nadie debería hacerse el distraído.



Por Federico M. Basile
Socio de Krause Abogados



Creemos en las personas, cuidamos su futuro.



www.cnp.com.ar
0800 777 7267

Nº de inscripción en SSN
0576

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn





Fotos : gentileza BenkoPay.

El fenómeno del *on demand*, algo que llegó de la mano de los *millennials* pero que se está extendiendo a toda la sociedad con el *smartphone*, está cambiando.



Por Dominique Croce
Emprendedor y fundador de BenkoPay, y CEO de Holly Group.

CAPITALISMO VS. INDIVIDUALISMO

Hoy día, miles de argentinos piden su desayuno en **Rappi**, van con una **EcoBici** a trabajar en **Wework**, donde consiguen trabajo *freelance* a través de una plataforma estilo **Workana**, al mediodía almuerzan sentados en una mesa compartida mientras miran el último video de sus *youtubers* favoritos. Luego del trabajo, toman una cerveza con amigos y se van a sus casas: algunos prefieren mirar **Netflix**, otros se conectan a **Twitch**. Más tarde salen a cenar a un lugar recomendado por el *influencer foodie* del momento y piden un **Uber** para regresar. Tal vez, los más jóvenes empiecen una partida online de **Fortnite**, un juego que es gratis y, sin embargo, de los más rentables de los últimos años. Finalmente, todos se van a dormir con el celular en la mano. Últimos chequeos de **Whatsapp** y las redes antes de cerrar los ojos.

Si al leer el párrafo anterior todo les pareció muy familiar, es que ya son parte del cambio o se dieron cuenta de él. Si, por el contrario, les pareció un idioma extraño... tienen que ponerse al día, porque los modos de uso se transformaron en menos de una década y llegan rápidamente al mundo de las empresas.

El tiempo del *on demand*

Seguramente escucharon hablar de la *uberización* de la economía. Muchos lo definen casi como un neosocialismo donde los *millennials* le estarían brindando más importancia al uso que a la posesión. Para mí, esta definición no es correcta y no explica por qué chicos de 13-14 años estarían dispuestos a gastar dinero para agregar un nuevo traje al avatar de un videojuego. En sí, el traje virtual es una posesión y no cambia en nada las características del avatar o el uso del juego. En mi opinión, lo que tenemos que ver detrás de la palabra

uberización es el fenómeno del *on demand*, de "donde quiero, cuando quiero". Algo que, quizá, llega de la mano de los *millennials* pero que se está generalizando a toda la sociedad con un arma muy poderosa: ¡el *smartphone*!

Para comprobar el fenómeno, la experiencia más simple pasa por entrar a un banco y medir nuestra desesperación -y la de los otros- al no poder mirar la pantalla de nuestro celular. Algunos no lo soportan y salen para enviar un *whatsapp*: otros, en cambio, se atreven a la "ilegalidad" apenas el agente de seguridad les da la espalda... Esto es porque el teléfono se ha convertido en una extensión de nuestro cuerpo y nuestros sentidos. Privarnos del uso del celular es casi como privarnos de la vista o del oído. En promedio, un argentino revisa su celular cada 5 minutos, y levantamos nuestra preciosa herramienta hasta una altura de un Obelisco por día.

El aire a individualismo

En la mayoría de las aplicaciones que usamos, los ingenieros miman mucho a los usuarios para crear experiencias personalizadas. Instagram, Google Maps, Netflix, MercadoLibre... todas estas plataformas saben lo que a uno le gusta y lo presentan de manera personalizada para cada persona que se conecta. Como usamos el celular varias horas al día, la sensación de estar en el centro de la escena se vuelve una costumbre; sin embargo, esto choca con la realidad de algunas empresas, donde los empleados piensan que son simples números. Si Facebook conoce a 2500 millones de usuarios, una empresa puede conocer tan bien a sus empleados como a sus clientes, y tratarlos como un individuo.

De los creadores de contenido a las microestrellas

A este mimo virtual se le suma el efecto "redes sociales", donde mucha gente aspira a convertirse en una estrella. Hace ya unos años que tengo el privilegio de observar de cerca el crecimiento de dos *youtubers* & *instagramers*... a quienes hoy sería más realista llamar "creadores de contenidos", porque son multiplataforma. Por un lado, mi esposa: con @monpetitglouton en

Instagram cuenta con 150.000 seguidores; por el otro, mi hermano Pierre Croce, que en Youtube cuenta con 3 millones de suscriptores. Los creadores de contenidos en las redes son como periodistas o directores de programa, que generalmente presentan entretenimientos cortos en forma periódica y donde también son guionistas, actores, productores y comerciales. La cantidad de medios digitales que consumimos es tal, que hoy el número de creadores de contenido explota, y las nuevas generaciones sueñan con acceder al *graal*.

Un cambio de hábitos

Pero no es tan simple; por lo que observé en los últimos años, podría armar un podio con los factores de éxito:

1. Crear contenidos de calidad con pasión
2. Mucho trabajo, esfuerzo y sacrificio
3. Regularidad

Al ver estos tres puntos, queda claro que ser un creador de contenidos famoso no está al alcance de cualquiera. Pero las redes son tan accesibles que dichos creadores se transforman en microestrellas. Personas que, con unos pocos miles de seguidores, empiezan a ser reconocidos en su ámbito (escuela, lugar donde viven, nicho profesional). Este microestrellato refuerza la necesidad que uno siente de ser reconocido como individuo en la organización.

Jugar al ping pong con colegas vs. cambiar el mundo con amigos

Si me proyecto al futuro, estoy convencido de que el equilibrio de poder entre las empresas y la gente tiene que cambiar. El modelo puramente capitalista, donde las empresas les dan trabajo a las personas, debe virar hacia un modelo donde el individuo provee sus servicios a las empresas. En ciertos casos esto ya se observa (**Uber**, **Rappi**, etc.), y en algunos sectores -como el de tecnologías- las empresas cada vez contratan más *freelancers*.

Pero este es un proceso extenso; mientras tanto, debemos trabajar con la generación del *on demand*, con gente que quiere ser tratada de manera personalizada y que afuera del trabajo se siente como si fuera una estrella. ¿Qué hacemos? Primero inventamos una palabra, *millennials*, para luego repetir a lo largo del día que "no los entendemos". En segundo lugar, ponemos una mesa de ping pong en el comedor de la empresa porque parece *cool*...

Tengo una mala noticia: los *millennials* no quieren jugar al ping pong con colegas, sino que quieren cambiar el mundo con amigos. Esto es lo que deben lograr en sus organizaciones. ¿Cómo hacerlo? No tengo la respuesta ideal, pero puedo compartir algunas pistas. Deberían hacer que cada uno entienda que sus tareas son indispensables para el desarrollo de la empresa y, más que nada, para los demás. Tendrían que conocer mejor a sus empleados que a sus clientes. Urge multiplicar las ocasiones de crear vínculos de amistad entre colegas y crear espacio(s) de encuentros dentro de la empresa, para que todos los días sus equipos lleguen a la oficina con la intención de mejorar -a su escala- el mundo, ¡y convencidos de que lo están haciendo entre amigos!



Fotos:
Viktor Hanacek

¿Qué hace falta para motivar al personal, o se motiva solo?

¿Cuáles son las características de un líder actual?

¿Qué buscan los *millennials* en un trabajo? Aquí, todas las respuestas.



Por Pierre Ianni
ESC-SOLUTIONS, ESC-CAMPUS Founder & CEO.

EL LÍDER DEL SIGLO XXI

- ¿Cómo generar y mantener la motivación de los empleados a pesar de los cambios de rumbo?
- ¿Cómo adaptarse a los cambios generacionales?
- ¿Cómo generar mejores resultados en un mundo progresivamente más caótico y competitivo, contando cada vez con menos recursos, para satisfacer clientes cada vez más exigentes?

Los principales desafíos para el líder del siglo XXI

Respuestas habituales por parte de muchas empresas y dirigentes:

1. Bajar los costos
2. Reducir la estructura
3. Bajar los gastos fijos
4. Mejorar la productividad de la mano de obra

Bajar todos los costos es necesario, pero hacerlo en forma indiscriminada es una estrategia de corto plazo que tiende a:

- achicar la empresa
- perder competencias
- hacer huir a los talentos

¡En muchos casos, la empresa se achica tanto que desaparece!

Entonces, ¿qué hacer?

Poner en práctica conceptos y herramientas que permitan lograr la máxima eficiencia y el bienestar de la gente. En otras palabras: desarrollar e implementar un sistema de excelencia.

El líder del siglo XXI debe buscar la excelencia, pero ¿qué es eso?

Es el estado de una organización que ha logrado la máxima satisfacción sustentable de todas las partes vinculadas con ella (*stakeholders*): clientes, accionistas, proveedores, el personal y la comunidad.

¿Y qué es un sistema de excelencia?

Es un conjunto de:

- Procesos operacionales (métodos de trabajo y gestión), optimizados y fiables
- Personas, motivadas y competentes

Como en un iceberg, la parte invisible (los principios, valores, emociones, pasiones, actitudes y los comportamientos de las personas) es la más importante del sistema de excelencia.

¿Por qué el líder del siglo XXI tiene que implementar un sistema así?

Porque necesita mejorar la eficiencia de su empresa o equipo, y la eficiencia es el fruto de una "fórmula" basada en la motivación y las competencias de la gente, y en el cumplimiento de procesos robustos, eliminando todos los desperdicios:

$$E = MC^2P/D$$

Donde

E es Eficiencia

M es Motivación

C es Competencias

P es Procesos

D es Desperdicios

Entonces, para aumentar la eficiencia hay que:

1. Aumentar la motivación y las competencias de la gente,
2. Aplicar procesos robustos; y
3. Eliminar los desperdicios

Cuando hablamos de procesos, hablamos de cómo hacer.

Cuando hablamos de competencias, hablamos de:

- + Saber (conocimiento)
- + Saber hacer (habilidades)

+ Saber ser (actitud, comportamiento)

Cuando hablamos de motivación, hablamos de:

- Querer hacer
- ¡No motivamos a la gente: la gente SE motiva, NO la motivamos!

La motivación y las competencias de la gente dependen en gran parte de sus líderes:

¡Solo el Cómo Hacer, el Saber, el Saber Hacer, el Saber Ser y el Querer Hacer llevan al resultado!

La motivación de la gente depende principalmente de cuatro factores:

- La visión compartida: la persona se motiva si
 - Entiende por qué tiene que seguir el camino propuesto por su líder y si entiende su contribución al resultado del equipo o la empresa.
 - Siente que los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes son de gran calidad.

- El bienestar: la persona se motiva si
 - Se siente escuchada, respetada, valorada, apreciada, respaldada y acompañada.
 - Siente que la comunicación de la empresa es abierta y sincera.
 - Está en un puesto de acuerdo con sus capacidades físicas e intelectuales.
 - Su trabajo se convierte en una actividad que la hace crecer.
 - Comparte los frutos del progreso.

- La confianza: la persona se motiva si
 - Se siente en confianza y la confianza nace de la transparencia: sin transparencia no hay confianza. La confianza genera compromiso y audacia. El compromiso y la audacia generan iniciativas y, en definitiva, las iniciativas generan creación de valor. Pero recuerden: esa cadena empieza con la transparencia.

- La ejemplaridad: la persona se motiva si
 - Siente, por parte de su líder, integridad, honestidad, respeto, dignidad, empatía.

LA GENERACIÓN DE LOS MILLENNIALS, PARA MOTIVARSE, NECESITA UN LÍDER QUE: ESCUCHE, RESPETE, HAGA PARTICIPAR, ACOMPAÑE Y NO SOLO EXIJA.

Para que la gente se motive y participe en la mejora de procesos, el estilo de liderazgo de quienes tienen gente a cargo debe evolucionar: ¿de jefes tienen que pasar a ser líderes!

¿Por qué?

Una empresa u organización es también una comunidad humana cuyos miembros están unidos por una visión, valores y proyectos compartidos, pero también por sentimientos y emociones, y la comunidad humana de hoy que compone la generación actual exige otro estilo de liderazgo:

En menos de 10 años, la generación de los *millennials* compondrá el 75% de la fuerza laboral mundial.

- Esa generación, para motivarse, necesita un líder que:

1. Escuche.
2. Respete.
3. Haga participar.
4. Acompañe y no solo exija. Acompañar es:

Estilos de liderazgo

El jefe del siglo XX

Presiona para lograr resultados
Habla y opina antes de escuchar
Ordena para resolver problemas
Repite los procesos
No delega
Busca culpables
Alimenta su propio ego

El líder del siglo XXI

Inyecta energía
Escucha opiniones de otros
Piensa antes de hablar
Promueve la acción y acompaña
Desafía los procesos
Delega actividades, proyectos y responsabilidades
Otorga autonomía y libertad
Busca causas
Alimenta el espíritu de equipo

Identificar si una persona:

- No sabe. Entonces, enseñarle
- No puede. Entonces, ayudarlo
- No quiere. Entonces, convencerlo, y si sigue en su postura, ayudarlo a encontrar otro camino.
- 5. Hace crecer a su gente capacitando, no solo sobre qué hacer y cómo hacerlo, sino también que explica por qué hay que hacerlo y por qué de esa manera.
- 6. Es ejemplar.

La generación actual ya no acepta a un jefe que lo único que hace es dar órdenes.

No es que los jóvenes de hoy no quieren trabajar: es que no quieren trabajar en las condiciones que se les proponen. Quieren una actividad, no un trabajo.

Conclusiones

El líder debe estar:

- No arriba - No abajo: Con su gente.
- El líder pone a los demás en movimiento
- El líder es el que logra que las personas hagan voluntariamente cosas que no harían normalmente.
- La misión del líder del siglo XXI es “construir” personas y no solo productos, enfocando su actividad sobre cada uno de los parámetros de la fórmula $E = MC^2P/D$.
- Las empresas excelentes desarrollan a su gente y a sus proveedores.
- El líder cambia los procesos y los comportamientos para cambiar los resultados.
- Un buen líder del siglo XXI debe ser un experto en gestión y en comportamiento humano.
- Además, para comunicarse tanto con las máquinas como con la gente, debe estar actualizado en el uso de tecnologías modernas, especialmente digitales y redes sociales.
- ¡La calidad de las relaciones interpersonales y el bienestar no deben ser sacrificados, incluso en los momentos más difíciles!



Foto: twitter Greta Thunberg

¿Greta es la expresión de una nueva generación que ha renovado sus demandas, o esas nuevas demandas dieron como resultado a Greta? ¿Cuál es el futuro del trabajo para las nuevas generaciones, y por qué los *centennials* exigen cambios a las empresas y en el modo en que vivimos y cuidamos nuestro planeta?



Por Pablo Maison

Director de Recursos Humanos
Grupo Pérez Companc

EL EFECTO GRETA

Greta Thunberg, la adolescente que en 2018 se sentó frente al parlamento sueco con su cartel de “huelga escolar por el clima” es, quizá, el primer fenómeno global que visibiliza el modo de ser y sentir de los *centennials*, los adolescentes y jóvenes nacidos a partir del año 1997/2000 aproximadamente.

Greta pasó de ser una niña en huelga a movilizar millones de personas alrededor del mundo, la mayoría de su propia generación. En la Argentina, el movimiento que alerta sobre los impactos del cambio climático se extendió rápidamente a través de las redes y de jóvenes que representaron la voz de Greta por estas latitudes. La guerra contra el plástico, contra productos de origen animal y muchos otros cambios profundos en el sistema de consumo propiciados por estos fieles representantes del mundo centennial son la punta del iceberg de una generación que es mucho más crítica aún que su antecesora (los *millennials*) respecto de los paradigmas sociales imperantes.

Si son tan críticos del orden social/ambiental vigente, cómo no habrían de serlo con el mundo de las organizaciones que están empezando a habitar.

El “moderno” mundo del trabajo

En 2012 terminé de escribir “El trabajo en la posmodernidad”, que ponía el foco en la irrupción de los *millennials* en el mundo del trabajo. Recién se comenzaba a interpretar a esta nueva generación emergente: los *centennials*.

En estos siete años, los *millennials* ya son parte activa en la vida de las organizaciones, incluso ocupando ya posiciones de liderazgo o desarrollando sus propios negocios. Muchos también han escapado del sistema tradicional del mundo corporativo, y una gran cantidad también ha quedado excluida -en el caso argentino- del sistema formal de empleo.

El problema estructural de la inserción de los jóvenes en el mundo formal del trabajo en Latinoamérica es tal vez uno de los escollos más importantes para el desarrollo y la dinamización social. Jóvenes desertores tempranos del sistema educativo formal que,



Marcha por el clima en Montreal.

a temprana edad, no encuentran un mercado laboral que los contenga genera un círculo vicioso de exclusión entre la falta de educación y empleo, algo que es difícil de solucionar en el mediano plazo sin políticas activas de educación, empleo e inclusión.

Mientras tanto, los *centennials* que tienen la suerte de acceder al mercado laboral formal en estas épocas presentan desafíos nuevos y similares a aquellos de los *millennials* para las organizaciones: traen nuevas demandas y -en muchos casos- con mayor intransigencia, como el caso de Greta y el fenómeno que encarna. Los desafíos para las organizaciones se presentan en dos dimensiones: los nuevos jóvenes como empleados o futuros empleados, pero más importantes como actuales consumidores. Por lo tanto, entenderlos y generar acciones en línea con sus necesidades y valores sociales es absolutamente relevante para el futuro de los negocios. El problema radica en que el paradigma de consumo y trabajo en muchos casos aparece absolutamente divergente con el *statu quo* imperante.

Nuevo concepto de trabajo, viejo mandato familiar

Algo cambió radicalmente entre la aparición *millennial* y el presente: la profunda disrupción tecnológica/digital llamada, en algunos casos, Tercera Revolución Industrial. La inteligencia artificial, el *streaming*, las redes sociales, la automatización, el *big data*, las impresoras 3D, el *blockchain*, las criptomonedas y tantas otras nuevas tecnologías están creando un nuevo mundo para las organizaciones y sus negocios; también para los jóvenes que son testigos de los debates sobre lo que se llama “el futuro del trabajo”. Algunos autores, como Jeremy Rifkin, incluso mencionan desde hace mucho tiempo el concepto de “fin del trabajo” e intentan describir lo que implicará, en términos metafóricos, la transformación de los actuales empleos por el impacto de las nuevas tecnologías. El “fin del trabajo” tal como lo conocíamos. Muchas profesiones y oficios dejarán de existir en pocos años por la irrupción de las tecnologías emergentes.

Los *centennials* probablemente estén estudiando o formándose para tareas que no existirán cuando terminen su camino en la educación formal: es una generación que, a diferencia de la anterior, tendrá que convivir con mayor incerteza respecto de

su futuro laboral. Esto se suma a las demás incertidumbres que ellos mismos visibilizan activamente sobre el futuro del planeta en términos ecológicos y sociales.

Esta incertidumbre convive, a la vez, con una mayor plasticidad vocacional. Lo que llamé en 2012 “el fin de las vocaciones” se ve incrementado en esta generación, que termina su educación secundaria con muchísimo menos direccionamiento sobre lo que desean hacer. Por lo tanto, sus primeros años laborales o de educación terciaria son también una etapa de exploración, ensayo y error que puede cambiar radicalmente en pocos meses. Los motivos son múltiples. El menor “mandato familiar” sobre los oficios y profesiones les abre un abanico más relajado de opciones. El sentido de exploración permanente y la facilidad para cambiar sin culpas juega también su parte.

La pregunta esencial que debemos hacernos es cómo podemos ayudarlos en esa construcción vocacional como padres y desde las organizaciones, entendiendo y respetando los deseos pero, al mismo tiempo, guiando para que puedan realizarse en el campo laboral en un contexto tan cambiante.

El falso dilema de la interacción virtual vs. real

Hasta hoy, ni las organizaciones ni el sistema educativo han podido transformarse a la velocidad necesaria para facilitar el proceso de inserción de muchos de los nuevos trabajadores. Los *centennials*, como nativos digitales, han vivido toda su infancia y adolescencia “conectados” en redes la mayor parte de su tiempo. En esa conexión digital pasaron más tiempo de la que se genera cara a cara, lo que configura su modo de comunicarse, de establecer vínculos, de relacionarse y aprender. Una buena síntesis de ese modelo de relación interpersonal es el juego virtual “Fortnite”, que sorprendió a los adultos por su masividad y permanencia en los últimos años. La cantidad de horas que los jóvenes pasan frente a la pantalla, la interconexión con pares a poca distancia de cada hogar o en otros continentes, la pasión en esa interconexión y el “aislamiento” con el medio ambiente real que provoca el juego es un fenómeno que nos asombra como adultos; esa conexión virtual en red es la misma que luego se establece en redes sociales. Es posible que “Fortnite” represente incluso una diferencia con los modos de relación con la generación anterior que, si bien ya tenía sus propios mecanismos de conexión virtual, estaban más focalizados en el “uno a uno” vía teléfono inteligente y con menores niveles de interconexión masiva y colaborativa.

La generación Fortnite no solo se quiere observar a través de redes, sino que también quiere co-construir y colaborar más activamente a través de la tecnología. Aprender a través de la interacción tecnológica. Compartir información en un nivel horizontal desjerarquizado. Como en el caso de Greta y sus seguidores, cuando hay un interés común, con información compartida, el proceso colaborativo no tiene límites territoriales o idiomáticos.

El compromiso generacional ante todo

La pregunta sobre si es mejor o peor este tipo de construcción de vínculos en comparación con los anteriores es irrelevante, en

la medida en que son procesos sociológicos tan independientes que el deseo de quienes venimos de otras generaciones no va a cambiar ese modo de relacionarse. Entonces, la pregunta siguiente sería: ese modo de relacionamiento y aprendizaje digital/colaborativo, ¿encuentra un contexto favorable en los modelos educativos/laborales actuales? ¿Las organizaciones de ambos ámbitos están preparadas para sacar lo mejor de estos jóvenes? ¿De desarrollarlos en su máximo potencial? ¿O aún subsisten los modelos de interacción previos en donde manda la comunicación cara a cara, el relacionamiento personal, los objetivos individuales, los proyectos con líderes jerárquicos, etc.?

La respuesta es obvia. Las organizaciones más jóvenes, basadas en la tecnología digital, fundadas y pensadas para estos futuros consumidores, probablemente estén más cerca de la respuesta. Las organizaciones ágiles con metodologías de proyectos ágiles, también. Pero la mayoría de las instituciones educativas y las organizaciones de las más diversas industrias aún tienen un largo camino para recorrer.

Muchas características de los *millennials* están presentes en los *centennials*: quizá, la más significativa para entender el futuro del mundo laboral sea la escasa confianza que los jóvenes tienen hoy en todo tipo de instituciones, entre ellas las organizaciones

MUCHAS PROFESIONES Y OFICIOS DEJARÁN DE EXISTIR EN POCOS AÑOS POR LA IRUPCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES.

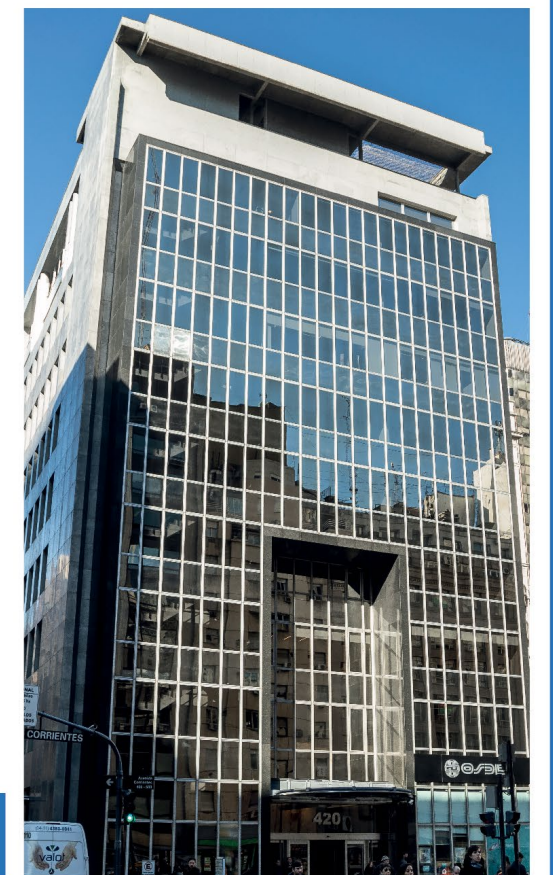
empresariales. Esa desconfianza se traduce en una mayor demanda como empleados y, a la vez, como ciudadanos en términos del rol social que les reclaman a las compañías. Los jóvenes actuales construyen su compromiso a partir del alineamiento de su propósito personal con el de las organizaciones en las que trabajan. Y como el bienestar social, expresado en el “efecto Greta”, está al tope de sus intereses individuales y colectivos, requieren que el rol de las firmas en las cuales trabajan o trabajarán esté en línea con esos intereses. Finalmente, el papel de los líderes tiene aún mayor relevancia que en la generación anterior. El “jefe” es la compañía, más que nunca. La manera en la que estos líderes se relacionen con simpleza, cercanía, generosidad y retroalimentación hará que los *centennials* encuentren el vehículo adecuado para contener sus necesidades y demandas. O, por el contrario, que sean uno de los factores determinantes en la falta de construcción del compromiso y de la convivencia generacional.



ARBITRAJE | COMERCIO EXTERIOR | COMPLIANCE | DEFENSA DE LA COMPETENCIA |
DERECHO AMBIENTAL | DERECHO DEL ENTRETENIMIENTO | DERECHO INMOBILIARIO Y DE LA
CONSTRUCCIÓN | DERECHO LABORAL | FUSIONES Y ADQUISICIONES | IMPUESTOS | INSOLVEN-
CIA Y REESTRUCTURACIONES | LITIGIOS | PROPIEDAD INTELECTUAL | REGULACIÓN ECONÓMICA Y
DERECHO ADMINISTRATIVO | SERVICIOS FINANCIEROS Y MERCADO DE CAPITALLES | TICs Y MEDIOS

Buenos Aires - Argentina
Av. Corrientes 420 - C1043AAR

www.bomchil.com
T. +54 11 4321 7500 - contacto@bomchil.com





Estudiantes universitarios. Foto: GCABA.

Nuevo edificio sustentable de la Universidad del Salvador. Foto: USAL.

EL TIEMPO DE LOS *SOFT SKILLS*

¿Qué cambios deben encararse hoy en los programas de estudio para preparar al alumnado ante las nuevas formas de trabajo?

Cuando nos planteamos el tema de la preparación de los jóvenes universitarios para el mundo del trabajo actual, lo primero que nos viene a la mente es la tecnología. La incorporación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en los diseños curriculares y la inclusión de tecnologías en nuestras prácticas de enseñanza parecen la solución esperada y final. Los estudiantes son nativos digitales, entonces al grito de “Eureka” decimos: “¡demosles tecnología!”.

Sin embargo, en las reuniones que mantengo con representantes de empresas, estudios profesionales y expertos en Recursos Humanos para hablar sobre la inserción profesional de los estudiantes, se repite una idea: la clave reside en las *soft skills*. El mundo profesional sabe lo que necesita: graduados universitarios con -insisto- *soft skills*.

Leemos y escuchamos que los conocimientos o destrezas técnicas, mecánicas y prácticas (denominadas *hard skills*) ya no alcanzan para tener éxito. Desde luego, hoy el mundo requiere profesionales que cuenten con dichos instrumentos, pero que también posean las llamadas *soft skills*, habilidades sociales o blandas.

Lo que exige el mundo laboral

En una capacitación dictada hace pocas semanas en Lima, Perú, por parte de la Asociación Universitaria de la Francofonía (AUF) para los representantes de las universidades que conforman la Red REFRA (por la Argentina, su integrante es la Universidad

del Salvador), también analizábamos el vínculo entre formación universitaria, tecnología y *soft skills*. Dentro de estas últimas encontramos: inteligencia emocional (empatía para interactuar con otras personas de manera efectiva); liderazgo (para llevar adelante proyectos complejos e inspirar a los otros); comunicación efectiva oral, escrita y no verbal; habilidad de concentración (para no dispersarse con los múltiples estímulos que nos rodean, como las redes sociales y las alertas de noticias); desarrollo personal (para conocerse a sí mismo y ser consciente de las propias fortalezas y debilidades) y otras, como motivación, autoestima, manejo de las presiones y del estrés.

En el mundo académico, principalmente en ciertas disciplinas tradicionales como el Derecho, nos cuesta descubrir en qué consiste esta demanda del mundo profesional. Por ello, se dice que la comunidad educativa brinda poca importancia a la enseñanza de estas habilidades blandas, que se vinculan con la productividad y la gestión de equipos, y que incluyen el entusiasmo y la motivación, el trato interpersonal, la profesionalidad, la flexibilidad y adaptabilidad. De la misma manera, “flexibilidad y adaptabilidad” no son conceptos fáciles de adoptar en un ámbito de formación acostumbrado a la trasmisión de contenidos teóricos.

Sin embargo, a nivel estructural académico notamos que se realizan esfuerzos para mejorar en este sentido. Por ejemplo, en los planes de estudio más avanzados, como el que ofreceremos en la carrera de Abogacía de la Universidad del Salvador a partir del año que viene, se incluye la enseñanza de materias como “Argumentación y Oratoria” y “Derecho y nuevas tecnologías”. En este nuevo plan también se enfatiza la importancia de la formación en la práctica profesional, realización de pasantías, voluntariado y prácticas profesionalizantes, y la utilización de tecnología dentro y fuera de las aulas. Este es solamente un ejemplo que se repite como eje rector en todos los campos de conocimiento.

"EN LA UNIVERSIDAD DEL SALVADOR, NUESTRO LEMA 'CIENCIA A LA MENTE Y VIRTUD AL CORAZÓN' NOS INSTA A PROCURAR UNA FORMACIÓN EN LA CUAL LA COMPRENSIÓN, EL RESPETO Y EL DIÁLOGO SEAN LAS BASES DE LA CONVIVENCIA".

Las habilidades sociales

Sin dudas, lo fundamental en este tema es la actitud de los docentes. En la Universidad del Salvador, nuestro lema “ciencia a la mente y virtud al corazón” nos insta a procurar una formación en la cual la comprensión, el respeto y el diálogo sean las bases de la convivencia.

Somos los docentes quienes debemos esforzarnos en desarrollar en nosotros mismos estas habilidades sociales para transmitirlos en forma espontánea. Ser capaces de comunicarnos bien y con claridad. Explicar a fondo los pensamientos e ideas con detalle y convicción. Escuchar con atención a los estudiantes. Ejercer y estimular el pensamiento crítico. Ser imaginativos, utilizar la experiencia pasada y la investigación para resolver los problemas actuales. Ser amables, profesionales, puntuales. Tener contacto

visual y utilizar un lenguaje corporal que transmita confianza. Ser organizados, planificar las clases y sus cronogramas. Por ello, más que pensar en cómo “enseñar” estas habilidades les propongo reflexionar, cada uno en su interior, en cómo “vivirlas”.

¹ <https://noticias.usal.edu.ar/es/inauguracion-espacio-francofono-usal-auf>.

² TITO MAYA María, SERRANO ORELLANA Bill. “Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano”, INNOVA Research Journal, ISSN-e 2477-9024, Vol. 1, Nº. 12, 2016, págs. 59-76. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>.



Por Martina L. Rojo

Profesora titular y directora del Programa Franco-Argentino de Abogacía, Facultad de Ciencias Jurídicas, USAL.

NUESTRO TERROIR TIENE SU LINAJE

Cafayate Gran Linaje Malbec
92 pts • JAMES SUCKLING 2019

Cafayate Gran Linaje Cabernet Sauvignon
92 pts • VINUS 2018

Cafayate Gran Linaje Torrontés
98 pts • VINUS 2018

Cafayate Gran Linaje Torrontés Tardío
97 pts • VINUS 2018

Cafayate
GRAN LINAJE



BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS. SI VAS A CONDUCIR NO TOMES ALCOHOL.



Hit Pampa, edificio íntegramente dedicado al co-working, inaugurado en 2015.

LAS OFICINAS EN LA ERA DIGITAL

La tecnología ha hecho posible que prácticamente cualquier espacio pueda ser considerado como “lugar de trabajo”. Las nuevas opciones y las tendencias actuales.

La oficina de la era digital está omnipresente, sin espacio ni tiempo definido. Todo se puede hacer en cualquier momento y en cualquier lugar.

No hay más horarios en las actividades laborales, debido a la opción *multitasking* que proporcionan los dispositivos móviles, las redes sociales e internet.

¿Cómo se están transformando las oficinas hoy?

Coworking

La generación de los *millennials* se caracteriza por ser más flexible, utiliza sin cesar la tecnología, cuenta con buen nivel de educación y desea participar. Es mejor “estar juntos” y “optimizar costos”: eso expresan espacialmente las oficinas compartidas o *coworking*, ocupadas principalmente por tareas creativas y de marketing.

La oficina cool

El juego y el entretenimiento ayudan a eliminar barreras y energizan la creatividad: así se produce el origen de la innovación. La recompensa que reciben los empleados no es un mayor salario, sino la oferta de un bienestar permanente que simula



Por el Arq. Gabriel Berman

Presidente de Scarlet Red



Ejemplo de espacio de co-working: el Hit Pampa.

Diseño de interior de oficinas por Scarlet Red.

el trabajo con el ocio: mesas de ping-pong, *lounges*, generan espacios que eliminan voluntariamente toda referencia a la actividad laboral.

El *leitmotiv* es el Café-Bar-Cantina: ahí se fortalece el carácter de la marca, un lugar de re-presentación: verse y ser visto, como señala Javier Mozas.

La oficina on line

Hoy, la eficacia y la producción pasan por lograr la sinergia de los empleados fuera de tiempo y espacio: jerarquías menos definidas, laxitud en los horarios y la omnipresencia facilitada por los dispositivos móviles que han “disuelto” el espacio físico de la oficina tradicional. Hoy, en los cafés, hoteles, plazas y aeropuertos también se puede trabajar.

Las nuevas referencias

En este contexto, el modelo de oficina moderna -planta abierta o compartimentada en puestos- parece, en un futuro muy cercano, condenado al desuso.

Hoy día, las soluciones de diseño se refieren a metáforas “urbanas”, son los lugares por excelencia donde se genera el intercambio entre la gente: puertos, plazas, calles.

Estas referencias “urbanas” y su traducción espacial dentro de las oficinas permiten que se desarrollen las nuevas actividades interactivas: charlas de grupos, trabajo de equipo, reuniones, presentaciones multimedia.

Nuestro approach

La arquitectura es un vector de imagen, técnica complementaria de las ya tradicionales de comunicación de la empresa.

Nosotros consideramos que lo realmente importante es que no se deben aplicar las mismas condiciones y el mismo proyecto a todos los puestos de trabajo.

Por ello, en Scarlet estudiamos a cada sector, cada uno con requerimientos específicos: habrá entonces compañías “móviles” y otras más “sedentarias”, condicionando y determinando así el diseño de cada oficina.

Aplicamos con Procédés Chénel (www.chenel.com) la introducción de una gran diversidad de temas con el fin de conseguir espacios acondicionados acústicamente, en donde los individuos se sientan cómodos e involucrados: en vez de antiguos despachos y salas de reunión proponemos áreas menos definidas, sin límite físico preciso para que se desarrollen dentro de un aire de ligereza y flexibilidad.

af Alliance Française Buenos Aires

EL FRANCÉS ESTÁ MÁS CERCA DE LO QUE PENSÁS

Estudiá en la Alianza Francesa