

UNIVERSIDAD DE SAN ISIDRO



La responsabilidad social e implementación de las tecnologías en empresas argentinas mejora la eficiencia.

Tesis de Grado

Por

Tomas Russo Seijas

Tutora

Maria Florencia Diaz Montaña

AGRADECIMIENTO

- A mi Familia:** Por el apoyo incondicional, su compañía y por la motivación que me dieron para seguir positivo con el objetivo de ser Licenciado.
- A mis Amigos:** Por la contención y amistad que me incentivó a poder ser mejor cada día.
- A la Universidad de San Isidro:** Que me brindo las herramientas necesarias y la oportunidad para poder realizar esta investigación.
- Al Profesor Sergio Bogliolo:** Por su atención, profesionalismo y apoyo en el proyecto.
- A mi Tutora Maria Florencia Diaz Montaño:** Por su compañerismo y su contribución al proyecto.
- A Havanna S.A:** Por brindarme experiencia, apoyo y herramientas para el ámbito laboral y para la realización del trabajo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

INDICE:

1	HIPÓTESIS.....	1
2	CONTEXTO DE CAMBIOS Y NUEVA REALIDAD.....	2
	2.1 CONTEXTO EMPLEADOR.....	2
	2.2 CONTEXTO EMPLEADO.....	3
3	QUE ES EL AMBIENTE LABORAL.....	5
4	MESETA LABORAL.....	7
	4.1 CAUSAS.....	7
	4.2 FORMAS DE FOMENTAR E INCENTIVAR A EMPLEADOS.....	8
5	CAPACITACIÓN.....	10
	5.1 CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES.....	15
	5.2 PROCESO DE CAPACITACION	16
	5.3 5C DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS	18
6	INCLUSIÓN DE LAS NUEVAS IT Y EL TRABAJO INFORMACIONAL.....	20
	6.1 INFORMACION DIGITAL, BIENES Y NO SERVICIOS.....	20
7	NUEVAS FORMAS DE TRABAJO.....	22
	7.1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	22
	7.2 REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	24
	7.3 TRABAJO FLEXIBLE	25
	7.4 TRABAJO INTELIGENTE.....	26
	7.5 EL TRABAJO DEL FUTURO.....	27
8	NUEVAS FORMAS DE RECOMPENSAS.....	29
9	EMPLEO Y TRABAJO.....	31
	9.1 TODO EN UNO	32
10	APOGEO DEL TRABAJO A TIEMPO PARCIAL.....	34
11	EMPRESAS CON VISIÓN EN EL FUTURO.....	35
	11.1 REACCIÓN DE LOS DIRECTIVOS.....	36
12	TRABAJAR EN EMPRESAS INTELIGENTES.....	37

13 LUGAR DE TRABAJO VIRTUAL.....	38
13.1 INFLUENCIA DEL TRABAJO EN LA VIDA.....	38
14 ENCUESTA.....	40
15 ENTREVISTA.....	44
16 CONCLUSIÓN.....	46
17 BIBLIOGRAFIA	48

HIPÓTESIS

El ambiente responsable social y sustentable junto con la implementación de las tecnologías de la información (IT), es la principal forma de competir con distintas empresas para atraer nuevos talentos y mejorar los resultados de los objetivos, bajando costos, los tiempos de procesos y realización de tareas. Lo que, como resultado, impacta directamente en un aumento del margen de las ganancias, ya que al bajar costos y aumentar la productividad, la organización va a ser más productiva, eficiente y rentable.

El objetivo de estudio es lograr conocer la tendencia actual del mercado laboral y que medidas pueden tomar las empresas en cuanto a sus recursos productivos, administrativos y humanos para agilizar procesos y abaratar costos, siendo más eficientes, influyentes y atractivos de nuevos talentos.

CONTEXTO DE CAMBIOS Y NUEVA REALIDAD

En la revolución industrial las personas migraron del campo a las fábricas, en la revolución empresarial los empleados migraron de las fabricas a sus casas.

Nos encontramos en un contexto en el cual como consecuencia de la pandemia por COVID, se aceleró el uso de nuevas tecnologías y con este avance estamos en camino a una nueva revolución tecnológica en las empresas, donde los objetivos cambiaron, y se están actualizando la gran mayoría de los procesos gracias a la implementación de las IT en las organizaciones, por otro lado, también están evolucionando los requisitos que buscan los empleados para distintos puestos de trabajo como consecuencia de los nuevos procesos y formas de trabajo que fueron alcanzados por las diversas tecnologías de la información y comunicación.

Las organizaciones están buscando constantemente ser más eficientes y eficaces para lograr generar cadenas de valor más fuertes y destacables, para esto es necesario que los empleados en la organización estén motivados, capacitados y tengan ganas de seguir desarrollando sus habilidades y conocimientos constantemente. Para que la organización logre alcanzar los objetivos y esté en continuo crecimiento, es fundamental el buen ambiente laboral y la responsabilidad empresarial, ya que de esta forma se logra que los empleados estén contentos, y más incentivados para realizar sus trabajos.

CONTEXTO EMPLEADOR

Las empresas se encuentran en una contexto macroeconómico y social en el cual deben adaptarse todo el tiempo a las nuevas tecnologías para no quedar obsoletas, esta toma de decisión debe acompañar principalmente la tendencia general y buscar siempre la innovación y creatividad para lograr alcanzar un lugar en el contexto actual empresarial. Así mismo, la inclusión de las tecnologías facilita y hace que los procesos sean más eficaces a la hora de alcanzar los objetivos y llegar a mayor audiencia mejorando constantemente las condiciones de cada puesto de trabajo.

La organización debe siempre estar abierta a la escucha y reconocer las necesidades de cada uno de sus clientes, tanto internos como externos para estar siempre un paso adelante en el mercado.

Hoy en día, toda empresa exitosa cuenta con una clara visión, misión y conocimiento de quien es la empresa, conoce y forma una relación con el cliente, cuenta con un proceso de continua gestión en capacitación, sabe cómo retener talentos, cuenta con un registro financiero detallado, busca todo el tiempo seguir creciendo e innovando procesos que generen nuevas cadenas de valor dentro de la organización, haciendo que estas sean más competitivas frente a las nuevas amenazas.

Por otro lado, las organizaciones están haciendo mucho hincapié en la ecología, en la responsabilidad social y objetivos ESG (medioambiental, social y gobierno corporativo) en torno a los nuevos temas realmente importantes para la sociedad en general.

CONTEXTO EMPLEADO

En el punto de vista de los empleados, nos encontramos con que hay poca mano de obra calificada como principal consecuencia del avance tecnológico, la falta de adaptación a los cambios y falta de continua capacitación y experiencia, además de las nuevas condiciones del mercado empresarial.

Vemos que en los últimos años los empleos se volvieron dinámicos y cambiantes, ya que la pandemia llevo al límite a las organizaciones y debieron poner plena atención en escuchar al mercado laboral. En base a esto podemos destacar los principales 4 ejes.

¿Que busca el mercado en un trabajo? Sin importar el área o posición de cada empleado las principales características que busca los empleados son, flexibilidad laboral, salarios competitivos, buenas condiciones de trabajo y desarrollo de habilidades. La demanda de modelos de trabajos híbridos está creciendo constantemente ya que hay diferentes estudios (“Lo que los trabajadores quieren: de sobrevivir a prosperar en el trabajo” de ManpowerGroup) que manifiestan que este tipo de modelo ayude a preservar la salud mental, empleabilidad, personalización y bien estar de los empleados, además de mejorar su rendimiento laboral el cual impacta directamente en alcanzar los objetivos.

La escasez del talento causada por la caída de la natalidad mundial. El aumento de las personas que cobran jubilaciones a comparación con las que se encuentran en edad activa laboral, entre otras cosas, trae como consecuencia que se dificulte encontrar perfiles aptos con las habilidades necesarias para ciertos puestos, donde hay que ser cada vez más creativo y atractivo para atraer personal talentoso en mercado laboral. Para esto, es necesario ser transparente y mostrar la postura de la empresa ante temas sociales, de diversidad, equidad, inclusión y generar en los empleados sentimientos de pertenencia para tener un beneficio mayor de sus tareas laborales.

La aceleración tecnológica. La inversión en la digitalización de procesos avanzó velozmente como principal consecuencia de la pandemia, donde tanto empleadores como empleados encontró una herramienta que les facilita la vida en el día a día, y tanto personal como laboral. Contexto en el cual es fundamental fortalecer la conexión entre empleados y entre sus trabajos con el fin de lograr mayor productividad y creatividad.

Esta digitalización ya no es cuestión de invertir nada más en tecnología, sino que avanza tan rápido la tecnología que para ser una empresa actualizada se necesita la constante adopción de nuevas tecnologías de la información a un nivel cultural en la organización, el cual va a permitir avanzar constantemente con nuevas herramientas y softwares que vayan surgiendo y fomentar la capacitación continua de los empleados para facilitar su adopción para agilizar su integra implementación.

Reconfiguración de las empresas. Se necesita un 83% mayor velocidad para adaptarse a los cambios. Como consecuencia de esto, se busca ser cada vez más sofisticado, transformando y buscando modelos operativos capaces de generar cadenas de mayor valor.

QUE ES EL AMBIENTE LABORAL

El ambiente de trabajo empresarial son aquellos factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los empleados, es el conjunto de los factores sociales y técnicos que participan en el bienestar durante el proceso de tareas del trabajo.

Algunas de las variables para medir el buen ambiente laboral son:

- . Las metodologías de trabajo creativas y oportunidades de tener una participación activa para el desarrollo de las habilidades del personal.
- . Reglas y orientaciones de seguridad, donde se incluyen los equipos de protección.
- . La ubicación del lugar de trabajo.
- . Ergonomía.
- . Interacción social.
- . Instalaciones para el personal en la organización.
- . Calor, humedad, luz, flujo de aire.
- . Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Uno de los métodos para medir el ambiente de trabajo es mediante encuestas del clima laboral y ambiente de trabajo, en la cual se les pide a los empleados, de forma anónima, que se expresen acerca los distintos aspectos y ambientes de las instalaciones, de manera de poder tener el comentarios y experiencias reales para poder tomarlas en cuenta y en el caso que sean realmente necesarias e influyentes para la mejora, poder modificarlas.

Principalmente se pretende medir es:

- La motivación de los empleados en el trabajo.
- Las posibilidades de creatividad e iniciativa.
- El funcionamiento del equipo.
- Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y sus jefes.
- La satisfacción de cada trabajador en su puesto y en la empresa.

- Las condiciones laborales en las que realiza sus actividades.
- La ergonomía del puesto.
- La capacidad de innovación.
- La responsabilidad del puesto.
- La satisfacción del puesto (salario, empresa, vacaciones, cobertura, seguro, entre otros).
- La visión y dirección de sus superiores.

Para mantener a un empleado motivado en su ambiente de trabajo, además de las distintas prestaciones, beneficios, entre otras cosas, es darle responsabilidad para el alcance de los distintos objetivos de la compañía. En general aquellos empleados que se les delega mayor responsabilidad, suelen ser más responsables, cumplen positivamente con los objetivos esperando, son más atentos y eficaces.

Por otro lado, aquel empleado que no se siente parte del equipo, no se le da más responsabilidades de las que tiene, no se sentirse valorado y no cuenta con posibilidades de crecimiento en el ambiente laboral, va a ser un empleado desmotivado, el cual no va a realizar sus tareas de la forma esperada y va a terminar optando por otro empleo que sea más atractivo.

MESETA LABORAL

Podemos comparar la carrera profesional de cada individuo como el ascenso a una montaña, en el cual cada proyecto supone un nuevo reto, es decir, nuevos jefes, nuevos proveedores, clientes, procedimientos. En donde al principio se comienza a escalar con energía, ganas, conociendo gente nueva, entre otras cosas, con la ilusión de poder crecer y llegar a la cima.

A medida que van escalando la montaña, llega un punto en el cual la montaña se vuelve una llanura, en donde ya no se aprende nada nuevo, y donde ya tenemos experiencia por lo que es fácil controlar los proyectos, clientes, jefes, colegas, dificultades, etc., donde no se teme a lo que ya se conoce y se sabe cómo sortear o evitar. En este punto es donde se tiene bajo control la situación, y comienza una llanura laboral, la cual puede ser infinita, o no.

Hay que reconocer cuando el trabajo se vuelve monótono, donde no se aprende ni se desarrollan habilidades y poder tomar acciones para que los talentos de nuestra empresa no bajen el rendimiento ni peor, decidan ir a otra empresa. nuevas tal, sino una meseta, en la que, igual que se había ascendido, se volvía a bajar.

CAUSAS

Desmotivación en el trabajo. En el caso en el cual una persona trabaja y hace lo que realmente le gusta, pero el ambiente laboral en cuanto a relaciones, salario, beneficios, entre otras, no son buenas, es decir, no van con las expectativas de cada individuo, estas van a erosionar la motivación del empleado. Para esto es necesario por parte del empleador, tener un buen liderazgo e impulsar el crecimiento de los talentos.

Tiempo de promoción extendido. Cuando ya pasa un tiempo y el empleado no siente que su trabajo vale y es recompensado, este puede sentir frustración. Donde es necesario ciertos procesos de capacitación y desarrollo de habilidades para potenciar su trabajo y fomentar la motivación de los mismos. Puede ser que se haya logrado alcanzar el puesto que la gerencia quiere que tenga cierto individuo y hay dos soluciones, quedarse o buscar otra empresa.

Conocer personas nuevas y fomentar las relaciones interpersonales. Está en el buen liderazgo empresarial fomentar las relaciones entre los individuos de las distintas áreas con el fin de no solo agilizar procesos y facilitar el alcance de objetivos sino poder generar un sentimiento de pertenencia e inclusión por parte del empleado para la empresa.

FORMAS DE FOMENTAR E INCENTIVAR A EMPLEADOS

Hoy en día, un buen sueldo no es lo único importante a la hora de conservar talentos motivados e incentivados con respecto a sus tareas laborales. Para esto es necesario:

Asegurarse que cada empleado este en su puesto correcto. Contar con un trabajador poco preparado para cierto puesto clave, puede ser un grave error, al igual que tener un empleado capacitado haciendo tareas simples. Hay que estar atento a los empleados con iniciativa y a aquellos que son más innovadores y talentosos capaces de realizar tareas importantes, para fomentar su desarrollo y habilidades dentro de la organización.

Brindar herramientas para cumplir sus objetivos. Esto no incluye nada más computadoras, sino también entrenamiento. Hay líderes en distintas empresas quienes subestiman la importancia de las capacitaciones y de resolver dudas a los empleados, no hay que asumir que ya saben todo. Hay que dedicar tiempo para revisar proyectos, establecer objetivos claros y alcanzables y definir que herramientas son necesarias para el cumplimiento de estos.

Tener una relación con el empleado. Desde la contratación y cada cierto tiempo, dedicar un tiempo para hablar con ellos y así recopilar información acerca de cómo se sienten en cuanto a su relación con el trabajo, las tareas, la relación en el equipo y en las distintas áreas. Se genera una relación bidireccional en la que el empleado se siente contenido y con un lugar. No hay nada peor para un empleado que no saber cuál es su lugar dentro de la organización.

Si hacen un buen trabajo, que lo sepan. Es necesario que los empleados sepan como están haciendo las cosas y si están cumpliendo las expectativas de la organización. Cuando estos alcanzan los objetivos de manera eficiente, es necesario una “palmadita en la espalda”, con esta simple acción es posible animar al empleado para que siga cumpliendo los objetivos.

Tratarlos con respeto. Aquellas personas que se encuentran en un ambiente respetuoso y se sienten felices de ser parte de, permanecen mucho más tiempo y dan más de lo que se espera de ellas. Para esto es necesario fomentar la conexión entre el personal reuniéndose con frecuencia con los distintos sectores, donde hay que asegurarse que se sientan contentos con lo que hacen, así mismo, hay que tener las puertas abiertas para que ellos se sientan cómodos compartiendo aquellas cosas por las que se sienten incómodos en su ambiente de trabajo.

Darles autonomía. Empleados asfixiados por sus jefes, donde estos están permanentemente controlando las tareas laborales de los empleados puede generar que a la primera oportunidad que tengan, huyan de él. Para esto es necesario ceder responsabilidad de las tareas laborales y confiar en ellos para el cumplimiento de los objetivos.

No todo es trabajo. La productividad y cumplimiento de objetivos es importante, pero no es viable pensar que todo aquello fuera del trabajo es distracción, esto genera un ambiente laboral poco disfrutable y tenso. Para que esto no suceda es necesario organizar distintas actividades recreativas que les permitan a los empleados alejar un poco la mente del trabajo y poder fortalecer los vínculos en equipo. Hay que tratar a los empleados como seres humanos y no como un número de legajo.

Ofrecer oportunidades de crecimiento. Por encima del sueldo y los buenos tratos, los empleados buscan crecimiento personal y nuevos desafíos. Ofrecerles la oportunidad del desarrollo de sus habilidades, y el aprender cosas nuevas relacionadas o no con su área ofrece la posibilidad de convertirse en talentos valiosos para la empresa.

Permitir horarios flexibles. Darles a los trabajadores la oportunidad de flexibilizar los horarios de las tareas laborales es beneficioso para que puedan acomodar sus horarios en cuanto a necesidades personales. Aunque, por otro lado, esto trae una mayor responsabilidad para el trabajador.

Respetar su tiempo. Hay que generar un sentimiento de eficiencia en su tiempo, es decir que se valore su tiempo en cuanto a, cambios de hora a último momento o pedir que se queden hasta tarde para finalizar una tarea. Hay que respetar los horarios.

CAPACITACIÓN

La Capacitación es de las principales actividades de mayor crecimiento en la actualidad, esto se debe al constante cambio en las necesidades del mundo que precisan nuevos productos, entretenimiento o servicios de cada vez mayor calidad, siendo potenciado por el avance tecnológico y científico.

La capacitación es aquella actividad por medio de la cual las empresas brindan conocimientos específicos sobre cierta actividad a los empleados, por medio de este proceso educativos logra desarrollar talentos y crear personal más seguro de sí mismo y con mayores aptitudes para realizar las actividades laborales, es decir, empleados más efectivos en cuanto al cumplimiento de objetivos y calidad de procesos impuestos por la empresa o jefe de la organización.

El desempeño laboral de cada empleado debe ser identificado por medio de un proceso de evaluación en el cual, el evaluador, toma en cuenta distintos factores que relacionan las metas alcanzadas, las metas propuestas y la actitud del empleado para enfrentar los distintos objetivos.

Hoy en día, la capacitación como tal, es de las actividades más importantes dentro de la cultura de las organizaciones y es considerada como una práctica que forja el camino al éxito de una organización. Como cualquier proceso de aprendizaje, se intenta desempeñar un proyecto en el cual los colaboradores además de participar en los procesos de capacitación y charlas de temas relacionados a la empresa, puedan también ser incluidos como una parte determinante en el proceso de educación. Ser parte del método de educación hace que el empleado se sienta más útil, y en la gran mayoría de las veces, lleva al aumento del rendimiento y desempeño laboral de cada individuo.

La necesidad de capacitación a los empleados depende directamente de las metas propuestas por la empresa y también por la complejidad y calidad que demande cada tarea laboral.

Entonces, la capacitación puede mejorar el desempeño laboral de cada individuo y se considera que un empleado bien capacitado puede mejorar en muchos aspectos la calidad, eficiencia y productividad de la empresa. Por otro lado, la evaluación del desempeño de cada uno tiene la obligación de mostrar las debilidades de las distintas áreas y destacar aquellos sectores en donde es necesario reforzar la información.

Para tener en cuenta en mayor profundidad la creciente importancia en las empresas acerca de la capacitación y desempeño laboral, se citan a continuación diferentes autores para fundamentar el mismo.

Parra, en su artículo sobre la “Evaluación del desempeño y la gestión de RRHH” explica la importancia de contar con un proceso formal de evaluación, ya que, en la organización, este proceso constituye una función la cual inevitablemente suele llevarse a cabo en cualquier organización moderna. Contar con este sistema formal de evaluación, permite que la gestión del talento humano tenga un valor mayor, es decir, los encargados de los procesos de reclutamiento, selección, promociones, compensaciones, inducción, entre otras, requieren que haya cierta información documentada y sistemática proveniente del sistema de evaluación del desempeño. No tiene el mismo impacto contar con los datos estadísticos de estas evaluaciones, las cuales son corroboradas al momento en el cual se tiene material para tomar una decisión y proponer cierta estrategia de mejora continua del desempeño, que cuando no se cuenta con estos datos sistemáticos, ya que es muy complicado implementar cualquier tipo de gestión del talento humano y no se puede lograr definir cuanto trabajo realiza cada empleado, ni la calidad de las tareas laborales.

Böhrt, en su artículo de “Capacitación y desarrollo de los RRHH”, explica como las distintas organizaciones tienen la necesidad de capacitar a sus empleados, en el mundo actual se utiliza el término de “necesidad” ya que algunas organizaciones dependen directamente de los talentos y habilidades de sus colaboradores para poder aplicar un alto nivel de calidad. Esto será un hito determinante para que las tareas laborales que reciban los asalariados, puedan ser cumplidas de la mejor manera posible. Cuando hablamos de capacitación no se puede dejar nada al azar, ya que los intereses personales pueden afectar a todos los niveles de la estructura y esto puede ser prevenido por un buen proceso de selección, donde la capacitación deja de ser un gasto y pasa a ser una inversión. Toda aquella capacitación la cual es el método para el cumplimiento de cierto objetivo, debe ser proyectado en base a los objetivos y planes de cada organización.

Lopez menciona en su artículo “Capacitación”, que esta debe ser un proceso eficaz. Para que la misma sea funcional, debe cumplir con los requisitos planteados por las organizaciones que implementan estos procesos. Es tan importante aquellos procesos productivos y de servicios

para cumplir con la entrega al cliente, como la infraestructura, la cual facilita la capacitación. Es necesaria tanto para el desarrollo personal como para el profesional de cada empleado.

Por otro lado, el capital humano bien seleccionado, suele entregar sus habilidades, creatividad y entusiasmo a servicio de la empresa, servicio de la organización, sin embargo, el asalariado puede ser perfeccionado e ir desarrollando sus habilidades por medio de los conocimientos de las capacitaciones a lo largo de su carrera. Cuando la organización defiende un plan de capacitación, es necesario que el empleador tenga el control sobre el crecimiento personal de los empleados, ya que si se sede la total responsabilidad de que se capacite por su parte, aunque de todas formas habría desarrollo en sus habilidades y talentos, este puede llegar a no estar en sintonía con la dirección que va la empresa.

Páez en su artículo Evaluación del desempeño comenta como dentro de las distintas organizaciones existen dos grandes grupos que están involucradas en los distintos procesos de evaluación y desempeño.

Las personas que evalúan y las que son evaluadas. Usualmente las evaluaciones son realizadas por el jefe directo de la persona evaluada, y esta refleja en que actividades el empleado es más apto, para cuales es más habilidoso y en cuales menos, con el objetivo recopilar información y así poder comparar los distintos empleados con el fin de poder poner como objetivo un rendimiento estándar y poder evaluar a los empleados en base a información real y activa de cada sector, para así poder ver quien realmente es un empleado habilidoso, por encima del resto, los empleados estándar, y aquellos que se encuentran por debajo de la media. Lo que se espera del empleado por parte de la empresa puede ser influenciado por los factores del ambiente de trabajo, por ejemplo, las herramientas, procesos y técnicas para realizar las tareas laborales.

Espino en el artículo de “Capacitación y Desarrollo empresarial” comenta que hace algunas décadas, las organizaciones no tomaban en cuenta a la capacitación como indispensable, ya que la falta de conocimiento sobre los resultados óptimos que esta puede aportar para el desarrollo de los talentos. Hoy en día, es considerada como un valor agregado y atrayente de nuevos empleados habilidosos a las distintas empresas contemporáneas. El principal objetivo de las capacitaciones, está en actualizar constantemente los conocimientos para el desarrollo de las actividades laborales.

Franco, en el foro “Tendencias 21”, comenta que, en momentos de crisis económica, por lo general, las organizaciones lo primero que recortan son las capacitaciones y el desarrollo de los empleados. En este caso, la capacitación pasa a ser un “lujo” al cual no todos pueden acceder y estos deben conformarse simplemente con tener un empleo. Esto claramente es un error, ya que, al enfocarse únicamente en los objetivos, se descuida el recurso humano que es el impulso más concreto dentro de la empresa, además de ser el responsable de la calidad en el alcance de los objetivos y es la fuerza laboral dentro de la organización.

Pedraza, Amaya y Conde en el artículo “Desempeño y Estabilidad Laboral” comenta que el desempeño laboral de cada individuo dentro de la organización puede ser medido por medio de distintos procesos a los cuales están sometidos los empleados, de esta forma, se puede recopilar información importante sobre las debilidades y que habilidades deben fortalecer los colaboradores. Esta evaluación debe ser importante para el empleado, ya que se están evaluando sus habilidades, talentos y formas de realizar el trabajo y por otro lado, es importante para el empleador, ya que tiene una visión panorámica de cómo se están desarrollando los distintos sectores y que sectores necesitan inducciones más intensivas para lograr un mejor rendimiento.

Vecino, en su artículo digital, “La Capacitación como Protagonista de la Productividad Empresarial” explica la realidad de las capacitaciones en las distintas empresas, donde se plantea por medio del rendimiento de cada uno de los empleados y por la innovación de las distintas áreas, como se puede aplicar diferentes estrategias con el fin de alcanzar el éxito. Convirtiendo a las empresas que llevan a cabo estos procesos, en organizaciones diferenciales en el mercado.

En la actualidad lo dificultoso es lograr saber exactamente en qué campo es necesaria la capacitación, por eso es necesario un Diagnostico de Necesidades de Capacitación. De esta forma la organización puede asignar capacitaciones específicas para distintos sectores en especial, con el objetivo de reforzar aquellas debilidades que puede llegar a tener en los sectores. Según Vecino, la capacitación influye en dos principales factores, el primero, en la productividad, cuando un empleado está bien capacitado y sabe realmente que y como desarrollar la tarea laboral, se logran mejores resultados. Y segundo que cuando el empleado se capacita, suele sentirse más útil y empoderado, lo que lleva a una menor rotación y mayor conservación de talentos.

Pedraza, Conde y Amaya en el artículo “Desempeño laboral y estabilidad del personal”, comentan el desempeño laboral como el punto más importante en cuanto a procesos efectivos y el éxito de las organizaciones. Para el área de recursos humanos, esta posibilidad de medir el desempeño es solamente una parte del proceso total, ya que el objetivo final es mejorar el desempeño. Este desempeño es una reacción de los empleados ante la capacidad de coordinar y organizar actividades, que, al integrarse, modelan el comportamiento de las personas. Las atribuciones que tenga cada uno de los asalariados influye directamente, ya que, si el no conoce sus atribuciones, no podrá desempeñar sus actividades y menos alcanzar un buen desempeño. La sensación de estabilidad en un empleo es un factor fundamental a la hora de aumentar el desempeño, ya que le otorga tranquilidad, buen estado emocional y salud ya que no tiene que estar preocupándose por si se queda sin empleo.

Para medir el desempeño se estableció que el desempeño como tal, es el nivel de logros laborales que consigue cierto individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo.

Salas, Díaz y Pérez en su artículo “Las Competencias y el Desempeño Laboral”, explican que la productividad en el trabajo se basa en factores internos de una persona al hacer lo que le gusta, por ejemplo, conciencia, moralidad, unidad, espíritu de sacrificio, coraje y la capacidad de hacer más con menos. Ninguno de los factores anteriores tiene nada que ver con procesos que ocurren fuera de la personalidad humana, todos son emociones muy humanas y pueden desarrollarse a medida que los empleados estén motivados. El desempeño es una medida de la calidad de la atención, que desafía cualquier marco académico o técnico y está vinculado a la responsabilidad organizacional y al compromiso social. La evaluación en sí incluye una valoración de las competencias de los colaboradores, así como de las circunstancias profesionales y personales del desempeño de la persona en una actividad empresarial.

Sanchez en su artículo digital, "La Evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones", explica que las evaluaciones del desempeño permiten a los gerentes evaluar y medir el desempeño de cada empleado frente a los objetivos estratégicos de la empresa. El proceso de evaluación es importante en dos aspectos, en lo que al empleado se refiere, si los resultados de su evaluación son satisfactorios, dará lugar a una respuesta de fidelización por parte de la empresa, que también puede mantener y fidelizar, este segundo es uno de los más difíciles vienen a través de un proceso relativamente simple como evaluar a las personas.

Los evaluadores deben tener en cuenta que la evaluación del desempeño es una herramienta importante y debe ser un proceso continuo a través del cual se mejora el desempeño de los empleados y de la organización en su conjunto.

Solaas en su artículo “Educación, Capacitación y Entrenamiento”, explica la diferencia entre los términos “capacitación”, “educación” y “entrenamiento” con la importancia de involucrar a los empleados en la actividad dirigida en la que se le pone en condiciones de ejecutar satisfactoriamente una tarea particular y definida con anterioridad. De esta forma se puede lograr por medio de la capacitación que se desarrolle las habilidades para el uso de una maquinaria o de cierto equipo, entre otras muchas tareas.

CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES

Con el conocimiento acerca de la importancia de las capacitaciones y su influencia en el alcance de los objetivos, se convierte en una tarea primordial para desarrollar las capacidades que permita a la empresa abrirse a nuevas tecnologías, desafíos y como consecuencia, la necesidad de adaptación se vuelve más urgente.

Conocimiento operativo: En este tipo de conocimiento incluimos las habilidades, experiencias, la inteligencia y como se adaptan a los distintos ambientes. Estos pueden ser aplicados para alcanzar la mejora productiva en distintas organizaciones, por medio de una mayor capacidad para desempeñar aquellas tareas conocidas y para emprender tareas nuevas y diferentes.

Conocimiento proactivo: Es aquel conocimiento que se arma en las fortalezas personales para anticiparse a las necesidades y realizar cambios suficientemente efectivos para generar una transformación en el entorno, entre otras, la competitividad es una garantía de la proactividad bien enfocada.

Conocimientos básicos. Son conocimientos que sientan las bases de la replicación de la información o formación que puede ser aplicada en otras organizaciones con sus mismas características ya que pueden ser desempeñadas sin mayores cambios en la estructura.

Conocimientos claves: Aquellos con los que se obtienen mayores beneficios. Estos deben ser atendidos con prioridad en las organizaciones porque son los que diferencian a las organizaciones en un mercado competitivo.

PROCESOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación debe ser utilizada como estrategia de largo alcance con el objetivo de fortalecer las distintas debilidades que puede llegar a tener una organización en sus procesos productivos y administrativos. Debe ser analizado el cómo y por qué la capacitación propone a una empresa, una estructura sistémica, orgánica y adecuada al sistema de cada organización en cierto momento. La capacitación como tal, requiere por parte de los directivos una concientización acerca de su importancia y de los resultados que esta logra en las distintas organizaciones. Estas actividades deben ser llevadas a cabo por personal que comparta los valores de la empresa, así como los valores de la capacitación, que tenga personalidad proactiva y forme parte del área de Recursos Humanos.

Todo aquel proceso sistemático tiene fases en su ejecución, estas fases pueden establecerse por medio de distintas preguntas sencillas como; ¿Qué se espera de la capacitación? o ¿Sobre que principios debe manejarse la empresa? Las diferentes etapas del proceso de capacitación deben contar con la identificación y la definición de las necesidades por parte de la empresa, es decir, que necesidades son detectadas por simple observación y que necesidades son sugeridas por el personal. Cuando las necesidades son manifestadas, es porque es necesario aprender a realizar una cierta tarea concreta o aprender a utilizar alguna herramienta o maquina en particular. Es fácil su detección siempre y cuando el colaborador solicite lo importante y necesario en la práctica y hay que tener en cuenta cada sugerencia, ya que la falta de conocimiento y desarrollo de los empleados afecta directamente en el desempeño y en algunos casos ser un peligro para el empleado no estar bien capacitado.

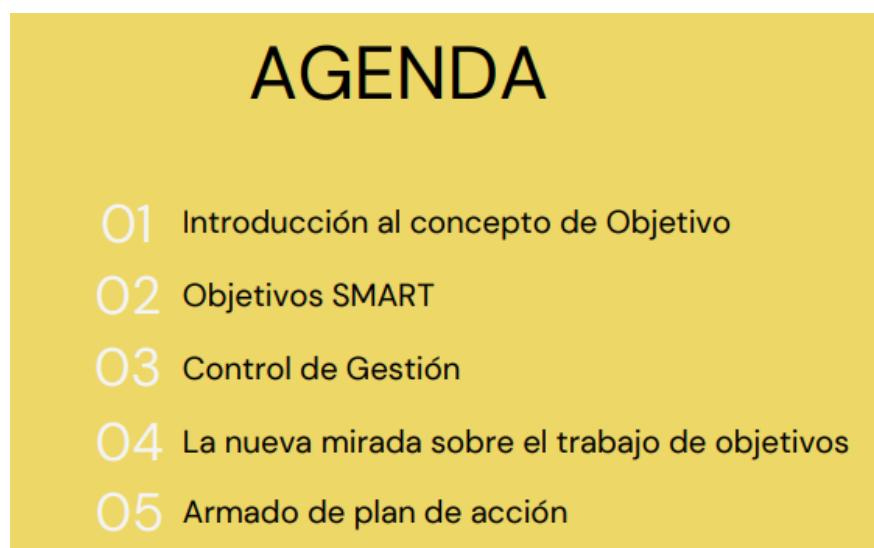
Por otro lado, es necesario detectar las necesidades encubiertas, para esta detección puede ser necesario realizar evaluaciones del desempeño e incluso pueden ser detectadas por medio de la retroalimentación de algunos clientes de la organización, los cuales hayan detectado alguna

anomalía en la calidad del producto o alguna anomalía en el servicio. Esta debe ser propuesta por alguien encargado del departamento de Recursos Humanos.

Es de suma importancia la fijación de los objetivos que se quieren alcanzar con respecto a la capacitación, ya que, por medio de estos objetivos, se traza un plan general de capacitación. El armado de este plan es el encargado de sugerir los temas que se van a llevar a cabo, la ubicación, la forma y temporalidad de las capacitaciones necesarias de los colaboradores en relación a los objetivos, además de los contenidos, los métodos y materiales.

Su organización debe ser realizada con mucho cuidado ya que hay que tener en cuenta cómo puede llegar a influir en la organización, en su desempeño y siempre que se lleva a cabo un curso de formación, se tiene que tener un resultado entre los asistentes, el cual puede ser positivo o negativo. No tiene sentido realizar una capacitación con el tiempo y esfuerzo que lleva su organización, si no se realizan evaluaciones del plan y de los programas. También es necesario que un proceso educativo organizacional ponga en operación un plan de seguimiento y mejora continua para que el personal pueda estar siempre capacitado para las tareas correspondientes.

Ejemplos.



(Ejemplo de cronograma de capacitación en Havanna S.A)



(Gestión del manejo del tiempo. Capacitación Havanna S.A).

ÁREA DE ENFOQUE	NOMBRE	OBJETIVO	DEFINICIÓN	FRECUENCIA
Financiera	Ticket Promedio	Aumentar la cantidad de venta de producto por cliente	Ventas netas dividido número de transacciones	Semanal
Cliente	Tiempos de servicio	Disminuir los tiempos de servicio	Total de tiempo desde que un cliente ingresa hasta que su orden es despachada	Mensual
Procesos	Calendario de mantenimiento	Mantenimiento de instalaciones y maquinaria	Porcentaje de tareas completadas al 100%	Mensual
Personal	Rotación de empleados	Disminuir el porcentaje de rotación de personal	Número total de empleados salidos dividido el número total de empleados activos	Trimestral

(Inducción para el desarrollo de Liderazgo. Havanna S.A)

5C DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

Para que una organización sea atractiva para empleados habilidosos y exitosa debe contar con continuos planes de capacitación para lograr diferentes objetivos, entre ellos agilizar procesos, aumentar la productividad, desarrollar las habilidades de los empleados y retener talentos.

Para esto es necesario que la capacitación sea:

Constante: donde permanentemente se está buscando actualizar procesos y facilitar distintas tareas laborales con el fin de poder brindar mayor tiempo a tareas más importantes.

Concreta: Deben ser planificadas y llevadas a cabo con cierto objetivo específico para que así esta tenga impacto en el área o sector que se quiere mejorar.

Concisa: La información que se les brinda a los empleados debe ser propia del objetivo que se quiere lograr, para que no haya mal entendidos ni divergencias en la capacitación.

Clara: Debe ser lo más clara y nítida posible, con el objetivo de que los empleados capten lo que el sector pertinente busca mejorar.

Completa: Ninguna capacitación con falta de información u objetivos clave es eficiente a la hora de capacitar a los empleados.

INCLUSIÓN DE LAS NUEVAS IT Y EL TRABAJO INFORMACIONAL

El trabajo informacional surge con la aparición de las nuevas tecnologías, y se comienza a consolidar un nuevo sector el cual se considera erróneamente como Servicio. Sectores de la información digital.

Vemos como a lo largo de estos últimos años el sector de servicios fue incluyendo todos aquellos empleos menos calificados, como por ejemplo vendedores ambulantes, servicio doméstico, entre otros asociados a la informalidad.

De esta forma se puede llegar a considerar que aquellos trabajos como programadores, diseñadores, analistas en sistemas, entre otros, que no se encuentran desarrollados en el sistema de mercado, entran dentro del sector “servicios” y no se toman en cuenta como Bienes Informacionales Primarios. Donde se tiene la posibilidad de producir información digital, un bien con costos cercanos a 0.

INFORMACIÓN DIGITAL, BIENES Y NO SERVICIOS

Los servicios son actividades que se agotan en el momento mismo de producirse, es decir, con el trabajo doméstico o con un médico, en una primera instancia, no tiene importancia si es una actividad altamente calificada o no, lo que importa es que entran dentro de la categoría de servicios. Una de las principales consecuencias que implica es que la segunda “unidad de producción” tiene el mismo costo que la primera. Por ejemplo, la segunda consulta del médico o la segunda hora de limpieza de la empleada doméstica significa esfuerzo similar a la primera.

Por otro lado, los bienes se definen por su existencia independiente y autónoma del proceso de producción. Pero en particular, los bienes informacionales, agregan una diferencia extra que los aleja aún más del sector de los servicios, se puede realizar una y otra vez con costos cercanos a 0, son replicables. No se puede comparar una hora de un psicólogo con un software, ya que el primero es un trabajo y el segundo no, el primero es inmaterial, el segundo no. (Cafassi)

Entonces la información digital tiene todas las propiedades de un bien, por ende, el trabajo informacional es un bien y no un servicio. No es una “actividad sin obra” (Virno se refiere a de los músicos, los artistas, los intérpretes), ni es “inmaterial” (Lazzarato y Negri, comunicación,

información, conocimiento, etc.). Sino que, todo lo contrario, el trabajo informacional se materializa como Información Digital. Lo que nos lleva a que aquellos trabajos que nacieron con la digitalización o producían bienes culturales sin ella como la música, imágenes, textos, etc., se transforman en bits, es decir, aquellas actividades que antes se diluían en el tiempo, como por ejemplo las palabras, hoy se transforman y quedan cristalizadas en bits.

Se dice que cada vez más bienes se transforman en servicios, en este caso sería exactamente lo opuesto. Lo que antes eran servicios, comunicación, ahora se vuelve conocimiento objetivado como Bien Informacional Primario. Sin ser un detalle, los dispositivos de control que hay hoy en día, tienen detrás un montón de información y autores que fueron necesarios para su creación.

La propiedad como un todo en la producción con las nuevas tecnologías cada vez depende menos de la propiedad de activos fijos. Lo que importa es el nivel de acceso a tres tipos de conocimiento (Vid Zukerfeld).

- Conocimientos Objetivos: Información digital como datos, software, y tecnologías digitales, dirigida a los bienes informacionales primarios y secundarios.
- Conocimientos Subjetivos: Técnicas de saberes y procedimientos respecto a cómo producir.
- Conocimientos Intersubjetivos o de Reconocimiento: Acceso a las redes de consumidores y demandantes de trabajo.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

La tecnología generó una revolución en la comunicación, en la información y en nuestra capacidad de realizar todo tipo de tareas. Podemos enviar y recibir mensajes desde cualquier lugar, hablar y ver personas que están en el otro extremo del mundo, entre otras. También podemos acceder a cualquier tipo de información laboral y general sin necesidad de estar en algún lugar en particular, como, por ejemplo, la oficina.

Aunque a pesar de tener la posibilidad de elegir donde y cuando queremos trabajar, seguimos siendo esclavos de las rutinas preestablecidas, teniendo que cumplir cierto horario fijo laboral para realizar las tareas designadas y cumplimiento de objetivos.

Hoy tenemos una generación de jóvenes que se incorpora al ambiente laboral y quienes nunca conocieron un mundo sin internet, donde dan por sentado que la posibilidad de comunicarse con cualquier persona en el momento y lugar que quieran. Como consecuencia a esta educación que va de la mano con la tecnología genera que muchos de ellos no conozcan límites y cuestionen la necesidad de largas jornadas laborales y modelos de trabajo como el *Presencial*. Es una generación que valora la flexibilidad, buen ambiente y libertad personal.

EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

No hay que dar instrucciones a los individuos ya que estos se limitarán a cumplirlas, si generamos el sentimiento de responsabilidad se sentirán motivados para ir más allá.

Frederick Taylor ideó un sistema de organización del trabajo y de los tiempos de ejecución llamado “Taylorismo”. Quien intentó cronometrar los movimientos más simples en la ejecución del trabajo e ideó un sistema de remuneración que recompensa el esfuerzo del obrero para de este modo aumentar la producción.

Sin embargo, este método quedó obsoleto ya que el trabajo de repetición es gestionado por ordenadores y robots.

Empresas todavía mantienen culturas organizacionales que reflejan este enfoque anticuado del trabajo donde el poder pertenece a la alta gerencia y este se delega a través de los mandos intermedios. Los directivos juntan comparten poca información, los de arriba dan las instrucciones, los de abajo obedecen, los que mejor se ajustan a la cultura predominante son ascendidos a puestos directivos, los que cuestionan el statu quo son marginados. Por este motivo es por el cual estas empresas se resisten tanto al cambio defendiendo su modelo ante influencias externas y solo darán el paso al cambio cuando llegue el momento crítico.

Actualmente la generación de “nativos digitales” que se incorporan a la fuerza laboral se cuestionan las ideas preestablecidas sobre el empleo. En la vida cotidiana pueden comunicarse con hijos, familia, amigos, etc. pero en su trabajo están obligados a asistir a reuniones interminables en cuatro paredes.

El mecanismo de poder es el control.

El dar órdenes y esperar a que el empleado las cumpla un tiempo determinado, sin la libertad de poder organizar su tiempo ya no es algo que va de la mano con la sociedad actual, sino que dar la responsabilidad al empleado de realizar sus tareas laborales no solo genera un incentivo en él, sino que al ser responsable totalmente de sus acciones y objetivos. Por eso, el aspecto más notable del control sea por medio de la apariencia de la libertad, donde se incentiva la iniciativa del personal y se rechaza la rigidez.

Lo que propone Foucault es “dejar que la gente haga y las cosas pasen, que las cosas transcurran, dejar hacer, pasar y transcurrir, significa esencial y fundamentalmente hacer de tal suerte que la realidad desarrolle y marche”.

El control estimula el empleo con la mayor diversidad de caminos posibles, donde se invita a los empleados a ser más creativos individual y laboralmente, donde el rendimiento se evalúa por medio de cumplimiento de los objetivos. Siempre y cuando los objetivos sean cumplidos positivamente, las formas de realizar las tareas de trabajo, la rigidez de horarios y procedimientos quedan en un segundo plano.

REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La combinación del cambio social en las actitudes de las personas hacia el trabajo con libertad que da la tecnología, choca concretamente con las prácticas tradicionales de la fábrica y su gestión. Donde se comienza a dudar de la idea de que el trabajo debe tener prioridad por sobre el resto de los ámbitos de nuestra vida. ¿Por qué tengo que organizar mi vida en base a horarios fijos cuando tengo la información y datos en mi bolsillo? ¿Porque tengo que estar en la oficina todo el día si puedo responder mails donde quiera cuando quiera? Como consecuencia a esto, nos encontramos en plena revolución de la comunicación y de la información donde nos enfrentamos a alteraciones en nuestros modos de vivir y trabajar.

La diferencia entre la revolución empresarial actual y la revolución industrial está en que la revolución en curso ha originado en una sola década tantos cambios como ocasionó la industrial a lo largo de un siglo.

Es una etapa donde hay gran cantidad de empresas y prácticas laborales que conservamos desde la era industrial y muchas otras que se actualizaron y hoy están completamente automatizadas gracias a la tecnología. Generando una mezcla de procesos “viejos” que se siguen aplicando de la misma forma y procesos “nuevos” que facilitan distintas operaciones laborales.

Hay empresas que reconocen que el mundo externo está cambiando e intentan adaptarse al entorno y hay otras que continúan con sus mismos procesos sin actualizar ni mejoras. Esta segunda corre el riesgo de quedarse obsoleta en la carrera de atraer y retener talentos y empleados más calificados, quienes se inclinan a empresas más productivas y modernas.

LA SINDICALIZACION Y LAS IT

La sindicalización del capitalismo industrial no se encuentra en el ámbito de las nuevas tecnologías ya que, en este ambiente, donde el rendimiento del empleado se basa en objetivos y no en horas trabajadas, este puede realizar varias tareas y trabajar para distintas empresas, siendo multitareas y multiempresas, lo que genera que haya inestabilidad, funciones cambiantes, además de una alta rotación. Por otro lado, el hecho de que el trabajo informacional no se

reconozca como tal, hace que los trabajadores de las nuevas tecnologías sean separados de sus actividades. Es el ejemplo de los call-centers, donde son considerados empleados telefónicos, o en el peor de los casos, empleados de comercio. Lo que nos da que parece necesario una herramienta gremial la cual reúna los distintos tipos de trabajos informacionales, como tiende a pasar con las distintas cámaras empresarias.

Vemos que la composición orgánica de las organizaciones baja junto con el avance de la productividad, según el marxismo en cuanto al trabajo informacional con respecto de la evolución de la composición orgánica del capital. Esto representa la relación entre el valor de los medios de producción y el del trabajo, el cual tiene una tendencia ascendente en el periodo industrial en general. Aunque, por otro lado, en el trabajo informacional es que, tratándose de procesos productivos de elevada productividad, se observa una baja en la composición orgánica como consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas de las nuevas tecnologías.

Entonces mientras las mejoras tecnológicas en los bienes Fordistas representa un incremento en la composición orgánica del capital, aquellos avances de las tecnologías generan un valor decreciente en cuanto a la composición orgánica; suponiendo un costo constante o decreciente.

TRABAJO FLEXIBLE

El trabajo flexible hoy más que nunca es moneda corriente para atraer nuevos talentos, para esto, tenemos distintos métodos para hacer que un puesto anticuado pase a ser uno actual y novedoso atrayente de talentos. Las nuevas generaciones quieren elegir la forma de trabajar, es decir, por medio de jornadas reducidas, home office o trabajo híbrido.

Las expectativas de las nuevas generaciones van más allá de tener tiempo para estar con los hijos, familia, amigos, etc. sino que buscan trabajar de la misma forma de la que están acostumbrados a vivir la vida cotidiana, donde pueden elegir que hacer, a donde ir y no que sean tratados como niños donde por llegar tarde son sancionados.

Muchas empresas están introduciendo distintos esquemas flexibles de trabajo con la finalidad de satisfacer las demandas de los empleados. Se busca modificar el horario fijo en la oficina por

una ubicación y horarios flexibles a conveniencia del empleado, siempre teniendo en cuenta las horas centrales donde más movimiento hay en la empresa.

El trabajo flexible solía ser una medida del departamento de recursos humanos a modo de prestación para los empleados con responsabilidades familiares, donde se asocia con licencias por maternidad y está diseñada para aquellas personas que no pueden realizar una jornada normal. Pero hoy esta mirada está cambiando rotundamente.

TRABAJO INTELIGENTE

Ahora que salimos de una recesión mundial y escasean los talentos clave, es necesario que los empleadores se replanteen el concepto del trabajo. Ya no basta con unos buenos incentivos y beneficios para retener a los empleados valiosos y poco comunes, las personas saben que el tiempo es un bien valioso por lo que se sentirán atraídos por entornos laborales donde puedan tener vida privada y no tengan que sacrificar su libertad por el éxito profesional.

En la era del trabajo inteligente, vemos que existe un enfoque nuevo del trabajo, el cual implica transferir mayor control de la empresa al empleado.

Este nuevo enfoque implica una transferencia del control desde la empresa al empleado donde se delega poder y se deposita mayor confianza en cada uno con el fin de que puedan ser dueños de su tiempo y tengan el incentivo de mayor responsabilidad con los procesos del trabajo. Tienen el poder de decidir donde y cuando trabajar y no presupone que el empleado solo trabaje en su horario, sino que puede realizarlo sobre fuera del horario laboral. Por ejemplo, el caso de los creativos, la mayoría de las ideas surgen en horarios fuera de lo habitual para el contexto de trabajo, por lo que ¿Por qué hay que limitarlos a trabajar en horarios en los cuales son menos productivos?

La primera medida que se debe llevar a cabo en las organizaciones es dejar de medir las horas trabajadas o input y empezar a medir el rendimiento de alcance de objetivos u output. En este caso pasaría a ser irrelevante la cantidad de horas que se le dedica al trabajo y empezaría a ser más

importante con que tanta eficacia y velocidad se alcanzan los objetivos, dándole principal prioridad a la producción real de la empresa.

Cuando se confía en una persona para que decida por sí misma, asumirá los límites y trabajara en ellos.

Entonces así la versión antigua del trabajo flexible (un regalo de la dirección empresaria) está siendo sustituida por procesos de trabajo más ágiles en las que el individuo tiene verdadera autonomía sobre su obligación laboral.

Se trata de un cambio y una revolución en la cultura laboral general, donde implica pasar de una mentalidad de mando y control, a un liderazgo que sea capaz de capacitar y confiar en los empleados, capaces de tomar decisiones que tengan en cuenta las necesidades de la empresa y también sus prioridades personales.

EL TRABAJO DEL FUTURO

Esta evolución desde patrones fijos de trabajo a otros altamente flexibles es un camino en el que actualmente están embarcados muchas empresas, se empiezan a utilizar sistemas capaces de medir y comparar resultados y patrones del trabajo autónomo que realiza cada empleado que cuenta con alto nivel de libertad.

Estamos en camino hacia un modelo de trabajo totalmente nuevo en el cual se cuestionan los controles de mando y las bases laborales existentes establecidos, lo que va a ser muy dificultoso para algunas empresas que no se amolden al cambio y seguir las influencias sociales, tecnológicas y económicas.

Cambios que amenaza los símbolos de poder y estatus dentro de las estructuras jerárquicas, haciendo desaparecer gran parte de los mandos intermedios de la organización.

Ryan empresa global de servicios fiscales implemento estas nuevas formas de trabajar por medio de MyRyan programa fomentado por la organización para que los empleados puedan trabajar

en cualquier momento y lugar siempre y cuando cumplan con sus obligaciones. No tienen oficina ni horario fijo.

Por otro lado, empresas como IBM, Vodafone, Cisco, entre muchas otras incentivaron por medio de nuevas tecnologías el cambio a la virtualidad. Proceso que hoy las está beneficiando considerablemente.

NUEVAS FORMAS DE RECOMPENSAS

Antes de las tecnologías que existen actualmente, el trabajo era un lugar a donde se acudía diariamente y se recibía un salario por ciertas horas cumplidas. El sistema de recompensa estaba reflejado en las aportaciones o input.

Hoy los empleados tienen la tecnología para que el trabajador tenga más opciones de cuando y donde realizar su trabajo. Como resultado, vemos que ya no es un lugar al que hay que asistir, sino que pasa a ser una actividad con un propósito, proceso dirigido al cumplimiento de objetivos y resultados, por lo que cuenta son los datos de rendimientos u output. Con el objetivo de recompensar resultados que contribuyan directamente a los objetivos de la empresa.

Se comienza a ver el trabajo como un bien comerciable en lugar de convertir el trabajo en una serie de tareas a desarrollar. Se considera un producto al que se le paga según los resultados.

Contratistas y consultores fomentaran cada vez más por el trabajo online donde cobrarán por resultados. Forma emergente llamada crowdsourcing (externalización abierta de tareas, donde se utiliza internet para asignar tareas a personas en cualquier parte del mundo por medio de la difusión de una oferta de trabajo).

Sin embargo, ahora hay un mercado laboral creciente a través de internet. Elance y oDesk, empresas lanzadas en EEUU a mediados de los 2000, son dos bolsas de trabajo online donde facilita a las empresas a localizar profesionales autónomos que trabajen bajo demanda.

A partir de 2005, Amazon gestiona su Mechanical Turk (un Marketplace para profesionales y empleadores) como un mercado de trabajo que permite que empleadores puedan plantear sus tareas de “Inteligencia Humana” y pagar para que una persona las lleve a cabo. Por lo general son tareas simples y repetitivas, como búsquedas en la web en las que se paga una remuneración en centavos por cada resultado positivo. Por otro lado, tenemos ofertas laborales en las que se pagan remuneraciones de millones de dólares por encontrar soluciones a problemas de investigación.

Se trata de un modelo atractivo para ciertas empresas que tienen la capacidad de asignar trabajos por medio de internet, ya que tienen la posibilidad de recurrir a distintos proveedores que realicen estos trabajos por una fracción del costo que sale un empleado. Hay empleados que brindan su trabajo sin costo alguno, estos suelen ser colaboradores dispuestos a donar sus conocimientos y esfuerzos.

EMPLEO Y TRABAJO

Gracias a estas nuevas formas de conectar a personas con el trabajo las empresas ya no necesitan ofrecer empleo, carrera y estabilidad para que alguien realice tareas. Cuando hay que hacer alguna tarea, se contrata a alguien para que lo haga y se le paga una vez terminado el trabajo por lo que no necesitan empleados, sino trabajadores a medias que realicen determinadas tareas. No hay que preocuparse por la legislación laboral ya que en cualquier caso se puede encargar el trabajo a alguien de otro país.

Si los proveedores individuales cobran por resultados, controlan su propio tiempo y algunas normativas como salario mínimo expresado en cantidad de horas resultan irrelevantes.

Se podría creer que esta nueva tendencia beneficiaría únicamente a las empresas y no es demasiado atractiva para los trabajadores, quienes no podrían beneficiarse de las prestaciones de un trabajo convencional. Sin embargo, muchos empleados, prefieren tener la disponibilidad y libertad de manejar totalmente sus horarios.

Se renuncia a la seguridad de un empleo tradicional con el objetivo de tener la flexibilidad y libertad de vender los conocimientos y experiencias, donde se abren las puertas a miles de empresas y oportunidades que al estar atado a una sola empresa no sería posible.

Otro método que estamos viendo actualmente y se va tomando cierta popularidad es el contrato de cero horas, sistema que permite flexibilidad al empleado, donde se mantiene algunas prestaciones que no tiene el autoempleo.

Según un estudio del Colegio Profesional de Personal y Desarrollo en el Reino Unido, analizo estos contratos y concluyo que el 23% de las empresas de ese entorno utilizaba estos contratos, por el lado de los empleados, la mayoría se sentían satisfechos por no tener un mínimo de horas fijas y no se sentían para nada explotados.

Gracias a la evolución del trabajo y procesos, nos estamos adentrando a un nuevo mercado en el cual un empleado puede tener varios acuerdos laborales y combinar varios empleos.

Otra característica que notamos en el ámbito informacional es que las empresas cuentan con vallas técnicas, un software especial para impedir que los programadores puedan copiar el código y que no puedan acceder al programa final. De todas formas, el programador como tal, puede seguir utilizando sus capacidades productivas y talentos fuera del ámbito del trabajo, lo que es una completa diferencia si lo comparamos con el trabajo industrial. Por ejemplo, un empleado de “Ford” no puede ejercer sus conocimientos productivos fuera de la fábrica porque carece de las herramientas, materiales y maquinarias para la fabricación. En cambio, el trabajador que interactúa con las nuevas tecnologías tiene la facilidad de acceder a la información nada más que con una PC y conexión a internet.

De esta forma, vemos como muchos de los empleados ya no precisan de un lugar físico para trabajar, sino que la tecnología les permite tomar el control y trabajar de manera independiente para una o varias empresas.

Comparando el trabajo industrial con el trabajo informacional, vemos que las formas de explotación al personal han cambiado, en un principio había que dedicarle horas y horas al trabajo dejando de lado la vida personal, entre otras cosas, hoy con las nuevas tecnologías hay lo que buscan las empresas es explotar la parte de la información, privando a los empleados por ejemplo al acceso total del programa o a la barra de códigos, pero esta información está en la cabeza de cada programador, así mismo, tienen la posibilidad de aprovechar más su vida privada.

TODO EN UNO

Las mismas herramientas que se utilizan los trabajadores de las nuevas tecnologías para realizar sus tareas laborales, son las mismas que utilizan para navegar en internet, usar las redes sociales. Por ejemplo, los diseñadores gráficos, son explotados mediante la PC con distintos programas y softwares específicos para sus tareas y demandas laborales, pero al mismo tiempo, es capaz de utilizar las herramientas para sus horas de ocio, como navegar en las distintas redes sociales, ver películas, leer libros, entre otras muchas cosas.

De esta forma se genera un ambiente y entorno el cual los trabajadores tiene la posibilidad positiva o negativa, dependiendo quien, de combinar las actividades de ocio y trabajo permanentemente.

Es el ejemplo del programador, quien al mismo tiempo que está realizando sus distintas tareas laborales, tiene abierto su mail, Twitter y Facebook al mismo tiempo, teniendo la posibilidad de ir alternando entre unos y otros. Por otro lado, donde hay ambientes laborales más estables, vemos que se reencuentran con su tiempo de ocio, luego de la jornada laboral, utilizando las mismas herramientas que fueron usadas al momento de realizar las tareas laborales.

La utilización del “todo en uno”, donde se utiliza la misma herramienta para horas de trabajo como para horas de ocio, genera en los empleados un sinfín de estímulos superficiales, efímeros y simultáneos paralelos, (Windows) lo que genera en ellos un alto grado de indeterminación y se encuentran diariamente lidiando con una diversidad de estímulos crónicos. Es el ejemplo de los operadores de Call-Center, donde al mismo tiempo que hablan con el cliente, tienen varias ventanas abiertas y escuchan a sus compañeros, supervisores, etc., generando empleados sincrónicos y con la capacidad de realizar multitareas. Lo que va totalmente de la mano contraria de la preparación universitaria, la cual incentiva a los estudiantes a una atención focalizada únicamente en un libro como único estímulo, donde se acapara toda la atención y concentración en el por periodos prolongados.

APOGEO DEL TRABAJO A TIEMPO PARCIAL

Hay muchos ejecutivos exitosos que han desistido de las largas jornadas laborales presenciales físicas en el lugar de trabajo, y han podido demostrar que, trabajando de forma parcial, se puede ser igual de eficaz.

Cada vez se evidencia más que los empleados que trabajan a tiempo parcial logran mejores resultados que aquellos que trabajan a tiempo completo, ya que pueden disfrutar el equilibrio entre trabajo y vida privada. Por eso logran estar menos estresados a la hora de realizar sus tareas, también al estar más tiempo fuera de la organización logran tener una visión externa más objetiva y no están limitados a la visión corporativa de la realidad.

Las corporaciones están dejando de lado la rigidez corporativa para inclinarse a la flexibilidad, con el fin de haber escuchado a los empleados y así poder generar un mejor ambiente para ellos y de esta forma poder sacar lo mejor de cada empleado.

La idea tradicional que conocemos de que el trabajo se debe dividir en tareas que realizan los empleados a tiempo completo queda claramente obsoleta. Las organizaciones están dejando de ser rígidas para convertirse en empresas flexibles con el fin de conseguir lo mejor de los empleados. Necesitan evolucionar a las distintas preferencias laborales de los empleados para poder ser cada vez más eficientes y eficaces. Aquellas empresas que se aferren al modelo rígido será más difícil lograr la efectividad de las empresas futuras.

EMPRESAS CON VISIÓN EN EL FUTURO

Este modelo está siendo implementado por distintas organizaciones punteras en el mercado, en el libro Future Work vemos muchos ejemplos de compañías que se han dado cuenta que el control y mando que conocemos quedó desfasada. Las organizaciones que han adoptado modelos como “trabajo inteligente” que como estrategia de negocio han cambiado totalmente su cultura de liderazgo siendo beneficiados por la decisión de evolucionar y escuchar a las nuevas generaciones. Por otro lado, aquellas que siguen manteniendo la misma estructura están siendo cada vez menos productivos y se están quedando atrás a comparación de los nuevos modelos.

Hace falta un cambio en las bases de la cultura de cada empresa y el liderazgo de los directivos para desechar determinados puestos jerárquicos y así introducir una estructura horizontal con el fin de agilizar los procesos. Los directivos de las organizaciones deben actuar de acuerdo con los valores nuevos del mundo de los negocios y así poder delegar el poder de la toma de decisiones de forma activa.

Un ejemplo claro es el de Unilever, empresa la cual ha introducido distintos modos de trabajar totalmente nuevos en todo el mundo, a partir del 2009 puso en marcha un programa de Trabajo Ágil en el cual,

- Los empleados cuentan con total libertad de trabajar en cualquier momento y lugar siempre y cuando cumplan con las necesidades del negocio.
- Lideres deben dar el ejemplo de trabajar de un modo ágil.
- El rendimiento se determina por los resultados y no por las horas presenciales, cada empleado cuenta con su plan de trabajo en el cual se especifica los resultados esperados y la manera de medirlos.
- Evitar los viajes siempre que sea posible.
- Se evalúa anualmente a los directivos y su capacidad de agilizar los procesos y de esta evaluación dependerá una parte variable del salario.

Se les exige a los líderes que fomenten un modelo en el cual se adopten los principios, tecnología y medios del Trabajo Ágil. Hasta el 20% de los puestos de altos cargos en Unilever es de libre localización. La organización ha invertido en formar empleados en cuanto a los objetivos del negocio, en cómo trabajar y como colaborar de forma remota gestionando y participando en equipos virtuales.

REACCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

En estos nuevos modelos de trabajo inteligente encontramos la mayor resistencia en los mandos intermedios. Aquellos empleados que fueron escalando por distintos puestos dentro de la organización a base de largas jornadas y sacrificando sus vidas privadas para lograr ser exitoso en la empresa. Estos mandos intermedios que cuentan con un grupo grande de empleados donde hay un gran presupuesto y son fácilmente reemplazables por grupos más pequeños externos a la empresa lo que genera una amenaza directa a estas posiciones.

El principal objetivo de estos puestos es controlar a los empleados asignándoles tareas y capacitarlos para que estos sean capaces de llevarlas a cabo. Controlan los cumplimientos de tareas y aseguran que los procedimientos se lleven de manera correcta y con la calidad que precisa de cada empresa. Lo que nos lleva a la disyuntiva de que, si estos puestos desaparecen, la calidad y procedimientos no serían los mismos, por lo que la organización comienza a llevar a cabo distintos procesos en los que se recompensa la calidad y el esfuerzo extra.

El éxito de las empresas dependerá de la decisión de los directivos quienes deben estar dispuestos a delegar responsabilidad y dar autonomía a los empleados, confiando en que estos no van a abusar de la libertad que se les está confiando.

Para esto los objetivos deben ser específicos, medibles, claros, alcanzables y con un tiempo determinado. Teniendo en cuenta y recompensando las nuevas ideas creativas que cuestionen las prácticas, y el éxito de estas se medirá en cuestiones de alcanzar los resultados con menos empleados, menos costos y un presupuesto menor.

TRABAJAR EN EMPRESAS INTELIGENTES

Los empleados de estas organizaciones se sienten empoderadas, ya que tienen el poder de decisión de cuando y donde van a trabajar en base al alcance de los objetivos. Pudiendo decidir si tienen preferencia de trabajar de noche o durante el día, tienen la opción de elegir el lugar donde mejor se adapten a las tareas y necesidades. Son valorados por el cumplimiento de los objetivos y no por la cantidad de horas innecesarias que pasan en la oficina.

Los empleados se sienten más productivos al ser tratados como adultos, donde se les da la posibilidad de tomar decisiones acerca de su trabajo tal como hace cada uno en distintos ámbitos de su vida. También serán beneficiados por el hecho de no tener que dedicarle horas innecesarias al trabajo, sino que, al trabajar de forma inteligente, una vez que alcanzan los objetivos tienen la posibilidad de usar el tiempo que resta en su vida privadas, generando en los empleados un incentivo para realizar las tareas en menos tiempo.

Por otro lado, los supervisores pasaran a ser asesores capaces de sacar lo mejor de las personas, motivándolas y brindándoles apoyo, cediéndoles el control de las decisiones siempre que sea posible.

En el libro “El Futuro del Managment” Gary Hamel habla sobre esta situación.

Algo que obsesione a los principales directivos del siglo pasado fue, ¿cómo podemos conseguir más de nuestra gente?, ¿cómo podemos hacer nosotros como empresa para conseguir más unidades de producción por hora de nuestra gente? Lo redundante de esta pregunta es que prácticamente está garantizando que una empresa nunca va a lograr conseguir lo mejor de su gente, los empleados pueden trabajar duro pero nunca de buena gana.

LUGAR DE TRABAJO VIRTUAL

Cuando se rompe el vínculo entre trabajo y locación fija, se entra en una amplia posibilidad de lugares para poder realizar sus tareas laborales. Lo que genera una gran oportunidad para poder reducir costos de tiempo y económicos en viajes y traslados cuando los trabajadores pueden estar en la comodidad de su casa cumpliendo los mismos objetivos. Siendo ellos más eficientes en sus casas que en la ruidosa oficina.

De todas formas, todo trabajo implica contacto personal, aunque por parte la tecnología puede suplantar la exigencia de la comunicación necesaria, es necesario que los individuos del equipo de trabajo se unan para intercambiar ideas por medio de videoconferencias o por medio de redes sociales, las cuales sirven para contactar personas geográficamente distantes.

Pero, por otro lado, este enfoque laboral nos da lugar a cuestionar la necesidad de contar con un espacio de trabajo permanente, el cual puede ser alquilado cuando se precise, ya sea por horas, días, etc. ¿Para qué asumir gastos a un alquiler permanente?, ¿por qué asumir los gastos de una sede permanente?

INFLUENCIA DEL TRABAJO EN LA VIDA

Podemos encontrar que la posibilidad de trabajar en cualquier lugar tiene sus ventajas y desventajas, por un lado, tiene el poder de decisión de trabajar cuando y donde quiera, pero también corre el riesgo de perder su vida privada. Por ejemplo, si el jefe espera que esté disponible en cualquier momento, existe la posibilidad de que este invada la vida privada del empleado. Para los directivos puede ser tentador utilizar las nuevas tecnologías para tener a cargo el personal continuamente.

Por otro lado, puede serlo para algunos empleados, el estar disponible todo el tiempo para destacar e impresionar a sus jefes, pero con el tiempo vemos que las personas comienzan a sentirse un poco incomodas con la invasión de su vida privada. El trabajador deberá tener la capacidad de delimitar la frontera entre casa y trabajo, su capacidad de autogestión para elaborar

proyectos y la habilidad comunicativa será indispensable tanto para empleados como para profesionales independientes.

La posibilidad de elegir como trabajar viene acompañada con la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos. Empresas como Netflix, confían a sus empleados el control de sus sistemas de trabajo con el costo de esperar un alto rendimiento. Es un modelo de trabajo donde no importa la cantidad de horas que le hayas dedicado a la tarea, solo que los objetivos sean cumplidos positivamente. Al no ser necesario que las personas tengan horario y lugar fijo de trabajo y pueden gastar más horas de ocio, ¿Por qué hay que seguir manteniendo el mismo proceso de vacaciones?

Richard Branson llegó a esta idea y la introdujo en las oficinas centrales de Virgin, en el Reino Unido y Estados Unidos.

“El trabajo flexible revoluciona el empleo en cómo, donde y cuando podemos realizar las tareas laborales y ya no es necesario cumplir el horario fijo revolucionado cómo, dónde y cuándo realizamos nuestro trabajo, por lo que, ¿por qué seguir manteniendo los mismos reglamentos de vacaciones? Le dejamos la responsabilidad al empleado para que decida cuándo y cuánto necesita tomarse vacaciones ya que estamos convencidos de que solo lo hará cuando este totalmente seguro de que tanto el cómo su equipo, están al día en los proyectos y que su ausencia no perjudicará al resto del equipo.”

El objetivo está en tener la capacidad de combinar tanto el trabajo y placer con apoyo de la tecnología. Es la principal clave para moldear la vida de las personas de cara al futuro, aquellas empresas que no se adapten a la nueva tendencia pueden llegar a perder sus talentos, que busquen algún nuevo modelo de trabajo o alguna organización más ágil.

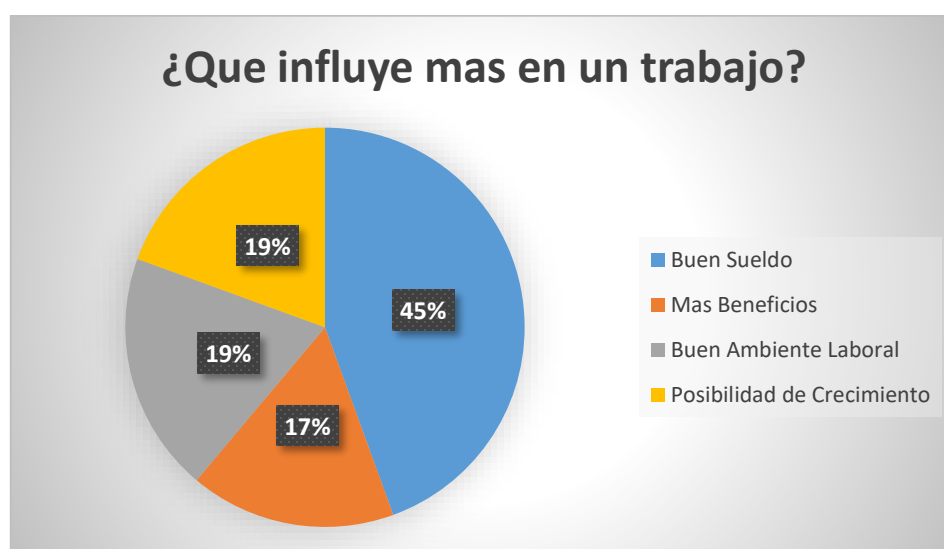
Hay que asumir que el trabajo es una actividad que se puede desarrollar en cualquier ambiente y lugar, a esto hay que sumarle que la organización cuente con la capacidad de poder medir el rendimiento, recompensarlo y tratar a las personas como adultas que son, la organización seguramente tenga éxito en sus procesos y alcance de objetivos.

ENCUESTA

Realizamos una encuesta en la cual queríamos obtener más información acerca de los empleados, que expectativas laborales tienen y que es lo primero que buscan al entrar a un nuevo trabajo. Buscando confirmar si la tendencia de los empleos del futuro va acompañada con los requisitos de los empleados.

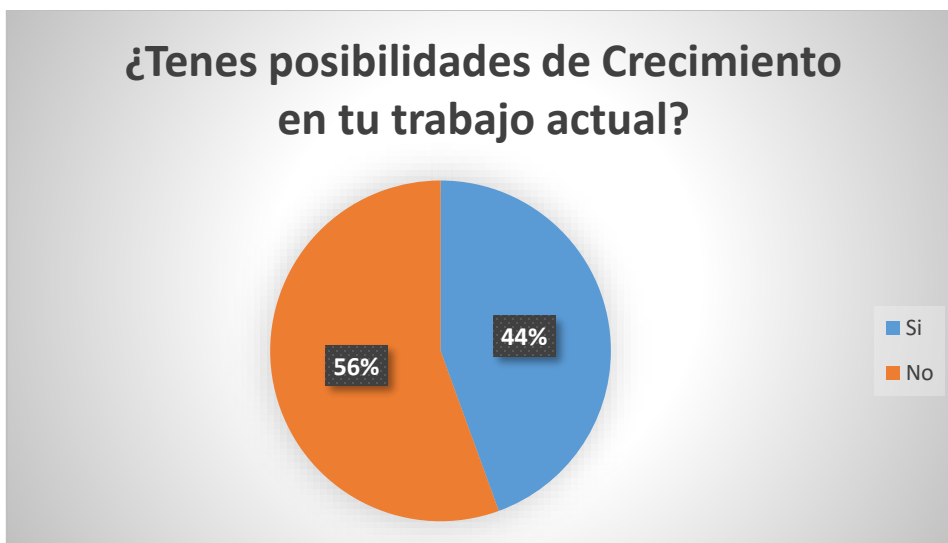
Fueron entrevistadas personas de hasta 30 años, en plena actividad laboral, a quienes se les pregunto acerca de sus expectativas a la hora de buscar empleo, su sentimiento de poder crecer y progresar en su empresa actual, el impacto que produjo tanto positivo o negativo las nuevas tecnologías de información y comunicación en su ambiente laboral y por qué, y por último, si la empresa en la que trabajan actualmente les diera la posibilidad de un nuevo beneficio, que elegirían.

Las respuestas sorprendentemente macaron que lo primero que buscan es un mejor sueldo, donde también hay que poner en contexto macroeconómico en el cual vivimos. También lo que más buscan es un buen ambiente laboral y la posibilidad de crecimiento, la cual no va tanto de la mano con los trabajos del futuro, donde se erosiona la posibilidad de alcanzar puestos de mandos intermedios, y, por último, mejores beneficios, como por ejemplo una mejor prepaga.



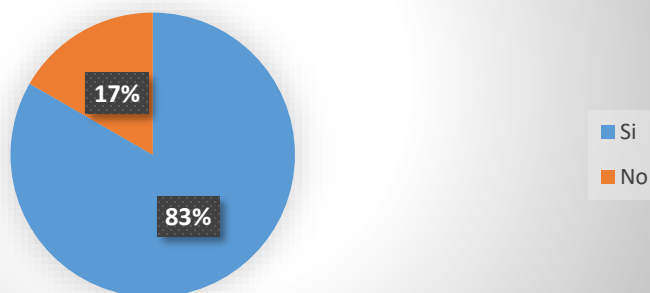
Por otro lado, vemos que las empresas ya están tomando el rumbo hacia las empresas del futuro, donde se les pregunto a los encuestados si sentían que podían escalar a diferentes tipos de

mandos intermedios en sus respectivas empresas y más de un 60% confirmó que no le dan la posibilidad de crecer o subir de puesto en su organización actual, dejando de lado los puestos intermedios, algunas con el objetivo de agilizar los procesos.



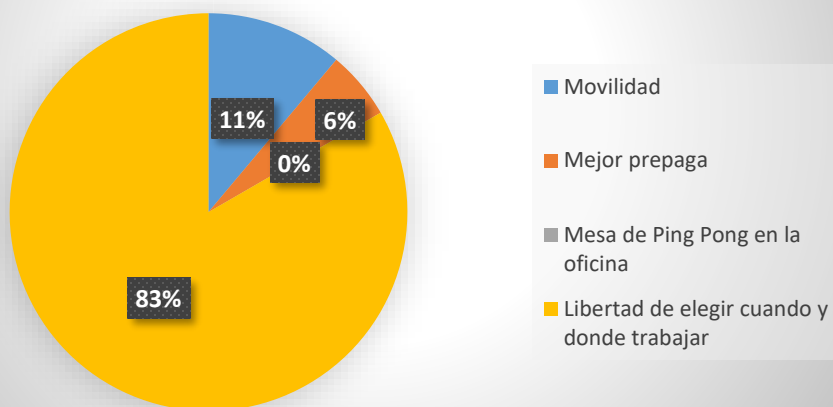
Más del 70% de ellos confirmo que las nuevas tecnologías de comunicación y de información impactaron positivamente en su ambiente laboral para puestos de trabajo más integrados, para organizar mejor y con mayor eficacia las tareas de trabajo, incremento de ventas, agilidad y mejora de tiempo en distintos procesos, mejoró también la comunicación para y con el cliente, entre muchas otras. Que nos da un indicio de que a medida que estas nuevas tecnologías se vayan desarrollando, tanto empleados como empleadores can a seguir implementando y fomentando estas herramientas, con el objetivo de agilizar procesos, abaratar costos y facilitar de alguna forma el proceso de tareas para la organización.

Las nuevas tecnologías impactaron positivamente en tu tareas laborales?



Como último punto de la encuesta, se les preguntó que beneficio elegiría cada uno en el caso en donde la empresa les diera a elegir para gozar de cierto beneficio, donde un 78%, entre todos los beneficios, elige tener mayor libertad y poder para elegir donde y cuando trabajar. El resto eligió el beneficio de movilidad propia, mejor prepaga y mejor lugar de descanso en el lugar fijo de trabajo.

Si la empresa en la que trabajas te diera los siguientes beneficios, ¿cuál elegirías?



Esto lleva a que tanto empresas, las cuales están siendo invadidas por las tecnologías y la nueva forma de pensar de la sociedad, buscan como poder amoldarse y sobrevivir a la nueva revolución industrial y como las generaciones más jóvenes buscan organizaciones donde tengan más

libertad y poder de decidir cuando y donde realizar las tareas laborales y al mismo tiempo tener poder tener vida privada.

ENTREVISTA

Para poder ver ambos puntos de vista, tuvimos la oportunidad de entrevistar a la Licenciada Clara Sciurano quien fue elegida para ser entrevistada principalmente por su puesto laboral y experiencia en Recursos Humanos. Trabaja en Page Group Argentina (empresa británica de reclutamiento para empresas), en el puesto Recruitment Support (puesto encargado de búsqueda activa de personal).

Esta como encargada hace un año y medio para llevar a cabo las búsquedas principalmente del área financiera, contactar al cliente, entre otras cosas, y pudo ganar experiencia en búsqueda y reconocimiento de distintos perfiles y aprender que buscan realmente las empresas y que cosas exigen, además de los intereses de los empleados.

Gracias a esta experiencia podemos ver el punto de vista de las organizaciones, que buscan y cuáles son sus principales objetivos.

Post pandemia, las búsquedas y los objetivos de las empresas cambiaron radicalmente, hoy podemos ver que algunos de los puestos más solicitados para las multinacionales principalmente, fueron aquellos de la rama financiera, que fueron cruciales a la hora de tomar decisiones en y post pandemia, momento en el cual, para las empresas, era muy fácil tomar malas decisiones, de esta forma, el objetivo era encontrar y aprovechar oportunidades en la crisis.

También por el lado económico, se están solicitando talentos dentro del área de tesorería, para poder tener un control mayor en el control de liquidez, caja y deudas de la organización, además de los puestos de gestión y control con el objetivo de mejorar los puntos débiles y aumentar las fortalezas de las organizaciones, bajando la posibilidad de desvíos negativos.

Por otro lado, aquellos puestos que están buscando las empresas son los comerciales y telemarketers ya que son puestos que con pocas herramientas pueden alcanzar altos objetivos y tienen alta rotación de personal.

También se están buscando para el área de ciberseguridad, programación y diseño digital. Estos puestos necesitan nada más que conexión a internet y una computadora y con “conocimientos básicos”, hoy en día, todavía se puede hacer mucho.

Nos comentaba la entrevistada estos últimos puestos son los que se vienen de cara al futuro y donde las empresas aun hoy después de la pandemia, prefieren formas de trabajo híbrido, donde se asiste algún día a la oficina y el resto se maneja totalmente remoto.

Así mismo, por el lado de los empleados, ya el trabajo híbrido no es un “beneficio” sino que es algo que ya se toma por sentado para la gran mayoría de los puestos, y que esta es una tendencia que sigue en aumento. Nos comentaba también que, aunque hay algunas personas que se rehúsan al continuo avance de la tecnología, la gran mayoría son personas adultas mayores, las cuales vivieron parte de su vida sin la tecnología. En cambio, aquellas personas que nacieron con la tecnología, buscan mayor libertad a la hora de realizar las tareas laborales y no se focalizan en beneficios como la cobertura médica o el seguro, sino que ponen el foco en la posibilidad de aprovechar su vida privada.

CONCLUSIÓN

Como conclusión del proyecto, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, podemos ver, por un lado, como el ambiente laboral es uno de los principales factores influyentes en el bienestar y en la motivación de los empleados, siendo uno de los principales responsables a la hora de lograr el alcance de los distintos objetivos tanto positivos como negativos establecidos por la empresa.

También vimos como la capacitación puede mejorar notablemente el rendimiento de los empleados, no solo para desarrollar sus habilidades y talentos, ganando experiencias nuevas, sino que también son más eficaces a la hora de alcanzar objetivos y lograr procesos más productivos y cadenas de mayor valor dentro de las organizaciones. Donde también genera un sentimiento de pertenencia y utilidad para la organización, lo que en general, hace que cada empleado tenga el incentivo de poner un poco más de lo que se le pide.

Por otro lado, como las nuevas tecnologías influyeron en la sociedad y en las empresas.

Por el lado de las empresas, estas optaron por las implementaciones de las distintas tecnologías de la información y de la comunicación con el fin de actualizar, agilizar, facilitar y hacer más eficaces distintos procesos dentro de la organización que antes demandaban mayor cantidad de tiempo y mayor cantidad de empleados. Contexto en el cual se necesita un 83% mayor velocidad para adaptarse a los nuevos cambios. Y como los conocimientos y la información se vuelven bienes tangibles en el mercado de la “Información Digital”.

Por el lado de los empleados, se vieron beneficiados ya que las empresas debieron escuchar las nuevas necesidades de las personas como consecuencia de los escasos talentos. Se están cambiando y actualizando los distintos procedimientos de realización de las tareas laborales preestablecidas en el pasado y junto con las nuevas generaciones las cuales nacieron y vivieron toda su vida con internet, se está generando una revolución empresarial, en la cual los empleados tienen más libertad de poder elegir cuando, donde trabajar y poder aprovechar más su tiempo. Una mayor libertad viene junto con mayor responsabilidad. Nueva actualidad organizacional en la que se evalúan el alcance y eficiencia de los objetivos y no la cantidad de horas que pasa una persona en la oficina.

Con respecto a los puntos anteriores, a la encuesta y entrevista, vemos como tanto el ambiente, como el desarrollo de los empleados y la implementación de las nuevas tecnologías, impactan directamente en el rendimiento, en los resultados y en la productividad de las empresas. También vemos como el mundo está transcurriendo por varios sucesos de cambios, poniendo en duda ciertas creencias y formas de hacer las cosas que hoy en día, muchas de ellas quedaron obsoletas. Y como la tendencia laboral va dirigida a organizaciones más homogéneas gracias a la facilitación de poder trabajar desde cualquier parte, alcanzando empleados más talentosos y habilidosos, mejorando la calidad de los productos y servicios.

Lo que desemboca directamente en menor cantidad de tiempo para ciertas tareas, costos más bajos y mayor productividad.

BILBLIOGRAFIA

- <https://www.ambito.com/opiniones/empleo/el-trabajo-hibrido-como-promotor-la-salud-mental-n5519368>
- https://www.clarin.com/economia/tendencias-mercado-laboral-2022_0_Wqop3KJ5IH.html
- https://www.google.com/search?q=taylorismo+&rlz=1C1CHZN_esAR1028AR1028&ei=E2hUY_vrDPvV5OUPvdAj&ved=0ahUKEwi7wbyI6_T6AhX7KrkGHT3oCAAQ4dUDCA8&uact=5&oq=taylorismo+&gs_lcp=Cgdnnd3Mtd2l6EAMyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEOgsIABCABBCxAxCDAToRCC4QgAQQsQMqgwEQxwEQ0QM6FAguEIAEELEDEIMBEMcBENEDENQCOggIABCABBCxAzoLCC4QgAQQsQMqgwE6CAguEIAEELEDOggILhCABBDUAJoLCC4QgAQQsQMq1AI6BwgAEIAEEANKBAhBGABKBAhGGABQAFioDGDUDWgAcAB4AIABVogBgwaSAQIxMZgBAKABAcABAQ&sclient=gws-wiz
- <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>
- https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/227/154.pdf (cero horas)
- https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAA_AAAEAMtMSbF1jTAAASNDSyNjtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAEgsIqTUAAAA=WKE
- <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- <https://economipedia.com/definiciones/bienes-y-servicios.html>
- <https://www.rrhhdigital.com/editorial/102177/teoria-de-la-meseta>
- <https://mercado.com.ar/management-marketing/5-sintomas-de-estancamiento-laboral/>

Maitland y P. Thomson, *Future Work: Changing Organizational Culture for the New World of Work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2014. <http://www.futureworkbook.com>

«Intuit Report 2020: Twenty Trends That Will Shape the Next Decade». <http://www.intuit.com/2020>

«Zero Hours Contracts: Myth and Reality», informe de investigación del CIPD, noviembre de 2013. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/zero-hours-contracts-myth-reality.aspx>

G. Hamel y B. Breen, *The Future of Management*, Boston, Mass. y Londres, Harvard Business School Press, 2007, (ed. esp. *El futuro del management*, Madrid, Paidós, 2008). «Why we're letting Virgin staff take as much holiday as they want», blog de Richard Branson, 23 de septiembre de 2014. <http://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-as-much-holiday-as-they-want>.

“Diez hipótesis sobre el Trabajo. Informacional.” Mariano Zukerfeld. AUTOR, David H., KATZ, Lawrence F. y KEARNEY, Melissa S.(2006) "The Polarization Of The U.S. Labor Market," *American Economic Review*, 2006, v96(2,May), 189-194.

BAIN, Peter y TAYLOR, Phil (2000) “Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre” *New technology, Work and employment*, 2000, 15:1. BELZUNEGUI, (2002) *Teletrabajo: Estrategias de flexibilidad*, Madrid, Consejo Económico y Social de España.

BLONDEAU, Olivier, (1999) “Génesis y subversión del capitalismo informacional”, en Rodríguez, Emanuel y Sánchez, Raúl (Compiladores) *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*, Madrid, Traficantes de Sueños.

BONNET, Alberto (2007) “Antagonismo negativo: la dialéctica negativa y el posestructuralismo ante la crítica del capitalismo contemporáneo” en Holloway, John; Matamoros, Fernando y Tischler, Sergio *Negatividad y Revolución: Theodor W. Adorno y la política*, Herramienta, Buenos Aires.

BOURDIEU, Pierre, (1985) "The Forms of Capital" en J. G. Richardson (comp.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York, Greenwood. o BOUTANG, Yann Moulrier, (1999) "Riqueza, propiedad, libertad y renta en el capitalismo cognitivo" en: Rodríguez, Emanuel y Sánchez, Raúl (Compiladores) Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva, Madrid, Traficantes de Sueños.

CAFASSI, Emilio (1998) "Bits, moléculas y mercancías" en Finquelievich y Schiavo (compiladoras) La ciudad y sus TICs: tecnologías de información y Comunicación, Universidad Nacional de Quilmes, Bs. As.

CALLAGHAN, George y THOMPSON, Paul (2001) "Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres" Economic and Industrial Democracy 2001; 22; 13
CASTELLS, Manuel, (1997) La era de la información, tomo I, México DF, Siglo XXI.

CHARTRAND, Harry Hillman, (2005) The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge- Based Economy, PhD thesis disponible en: [www. culturaleconomics.atfreeweb.com /Disertation/0.0%20ToC.htm](http://www.culturaleconomics.atfreeweb.com/Disertation/0.0%20ToC.htm).

CIVIT, Cristina y MARCH, Montserrat (2000) Implantación del teletrabajo en la empresa, Gestión 2000, Barcelona.

CLARK C., [1940] (1957) Conditions of Economic Progress, Macmillan, London.

COLECTIVO ¿Quién Habla? (2006) ¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma en los call centers, Buenos Aires, Tinta Limón

CORIAT, Benjamín, (1992) El taller y el robot, México, Siglo XXI.

CORSANI, Antonella, (2003) "La hipótesis del capitalismo cognitivo" en: Cocco, Giuseppe; Patez Galvao; Alexander; Silva, Gerardo, Capitalismo Cognitivo, Rio de Janeiro, DP&A.

DARR, Asaf y WARHURST, Chris (2008) "Assumptions, Assertions and the Need for Evidence: Debugging Debates about Knowledge Workers" Current Sociology 2008; 56; 25
DELEUZE, Gilles (1995) "Post Scriptum sobre las sociedades de control" en Conversaciones 1972-1990, Valencia, Pretextos.

Derrames, entre la esquizofrenia y el capitalismo, Buenos Aires, Cactus. o D'CRUZ, Premilla y NORONHA, Ernesto (2006) "Being Professional: Organizational Control in Indian Call Centers" Social Science Computer Review; 24; 342.

DEL BONO, Andrea y BULLONI, María Noel (2008) Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina en Trabajo y Sociedad N° 10, vol. IX, otoño 2008, Santiago del Estero, Argentina.

DEL BONO, Andrea (2006) "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo, Sociología del Trabajo, nueva época, 56: 3-31, Madrid.

DEL BRUTTO, Bibiana, (2005) "Los modos informacionales en el trabajo. Un registro de ofertas y experiencias en Argentina", TEXTOS de la CiberSociedad, 5. Temática Variada. Disponible en <http://www.cibersociedad.net>

DI MARTINO, Vittorio (2004) "El teletrabajo en América Latina y el Caribe" Centro Internacional de Investigación y desarrollo de Canadá.

DOMÉNECH, Miquel; LÓPEZ, Daniel; TIRADO, Francisco (2004) "Centros de inercia, tic y nuevos espacios extitucionales", Scripta Nova Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona. Vol. VIII, núm. 170 (45), 1 de agosto de 2004.

FOUCAULT, Michel (2004) [1975] Vigilar y Castigar, Buenos Aires, Siglo XXI. (2006a) [1975-1976] Defender la Sociedad, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica (2006 b) [1977-1978] Seguridad Territorio, Población: Curso en el College de France: Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica. (1991) [1980] La verdad y las formas jurídicas, Barcelona, Gedisa. (1992) Las Redes de poder, Buenos Aires, Almagesto.

FOURASTIE J (1949) Le Grand Espoir du XXe Siecle. Progress Technique, Progress Economique, Progress Social. Paris, Presses Universitaires de France.

GOLDHABER, Michael, (1997) "The attention economy and the Net", conferencia en la Universidad de Harvard el 23/1/1997 disponible en o HARDT, Michael y NEGRI, Antonio, (2004) Imperio, Buenos Aires, Paidós. www.firstmonday.org/issues/issue2_4/goldhaber.

HOLLOWAY, John, (2002) *Cambiar el mundo sin tomar el poder*, Bs. As., Herramienta.

IÑIGO CARRERA, Juan, (2003) *El capital: razón histórica, sujeto revolucionario y conciencia*, Buenos Aires, Ediciones cooperativas.

KENESSEY, Zoltan (1987) "The primary, secondary, tertiary and Quaternary sectors of the economy" en *Review of Income and Wealth*, 1987, vol.

KOCH, Adrienne y PEDEN, William (1972) *The life and selected writings on Thomas Jefferson*, Nueva York, Modern Library.

KUZNETS S, (1953) *Economic Change*, Norton, New York.

LAZZARATO, Mauricio, (1996), "Inmaterial Labor" en Virno y Hardt (comps) *Radical Thought in Italy*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
(2006) *Políticas del acontecimiento*, Buenos Aires Tinta Limón.

LENGUITA Paula (2007), "Ideologías del teletrabajo. Norteamérica y Europa en la disputa por el sentido político de la remotivación laboral", en Fernández Arturo (editor), *Estados y sindicatos en perspectiva latinoamericana*, Prometeo, Buenos Aires.

MARX Karl, (1972) [1857-58] *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858*, vol, 2, México, Siglo XXI.

NEGRI, Antonio, (1999), *General Intellect, poder constituyente, comunismo*, Madrid, Ediciones. Akal.

RIFKIN, Jeremy (1999) *El siglo de la biotecnología*, Crítica-Marcombo, Madrid
(2000) *La era del acceso*, Paidós, Bs. As.

ROLDÁN, Martha (2005) "Nueva División Internacional-Informacional del Trabajo (NDIIT), Configuraciones Tempo-Espaciales y Organización del Trabajo. Explorando algunas dimensiones clave del desarrollo ausente argentino' (1990s- 2000s)" en *Estudios del Trabajo*, nueva época 5. Madrid.

RULLANI, Enzo, (2000), "El capitalismo cognitivo ¿un déjà- vu?" en Rodríguez, Emanuel y Sánchez, Raúl (comps.) Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva, Madrid Traficantes de Sueños.

SLOTERDIJK, Peter, (2000), Conferencia del 19/5/2000 en el CES de la Universidad de Harvard. Disponible en www.otrocampo.com.ar

SCHACTER, Daniel, (1987) "Implicit memory: History and current status", Journal of Experimental Psychology: Learning, memory and cognition, 13, 501-518.

TAYLOR Phil; MULVEY, Gareth; HYMAN, Jeff y BAIN, Peter (2002) "Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres" Work Employment Society 2002; 16; 133. TAYLOR, Judith (2001) Communication at work, The Sunday Times- Monarch Books, Londres.

TAPIA, Paloma (2004) "Manual de atención telefónica en situación de atentado terrorista" en Revista Profesional Española de Terapia Cognitivo-Conductual N° 2 (2004), pp.92- 125.

VIRNO, Paolo, (2003) Virtuosismo y revolución, La acción política en la era del desencanto, Traficantes de Sueños, Madrid. (2003) Algunas notas a propósito del general Intellect, versión castellana en www.iade.org.ar/iade/dossier/imperio (2004) Cuando el verbo se hace carne, Cactus, Buenos Aires. o WINIECKI, Donald (2007a) "Accidental Participation in Control, in the Small of Society" Transformations, nro. 14. (2007) "Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work: The Doings of Doings", Journal of Contemporary Ethnography Volume 36 Number 4 August 2007, 351- 377.

ZUKERFELD, Mariano, (2008) Capitalismo Cognitivo, Trabajo Informacional y un poco de música, Revista Nómadas nro. 28, Bogotá, IESCO. (2007c), "Acceso, Conocimiento y estratificación en el Capitalismo Informacional" ponencia en el ALAS 2007, Guadalajara, GT1, agosto de 2007.

Parra, M. (2000). Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/>

Bohrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras.
Lopez, G. (2007). Capacitación. Conciencia tecnológica.

Sanchez, Y. P. (2014). La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones. Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-deldesempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

Espino, M. (2010). Capacitación y desarrollo empresarial. Obtenido de Excellence capacitación ejecutiva: <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-decapacitacion/capacitacion-y-desarrollo-empresarial/>

Franco, C. (2010). La capacitación, una inversión necesaria y estratégica. Obtenido de Tendencias 21: http://www.tendencias21.net/La-capacitacion-una-inversion-necesaria-yestrategica_a4317.html

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño y estabilidad laboral. Revista de ciencias sociales.

Vecino, J. M. (2012). La capacitación como protagonista de la productividad empresarial. Gestipolis.

Salas, R., Diaz, L., & Perez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. Educación Medica Superior.

Solaas, H. (2016). Que significan educación, capacitación y entrenamiento. Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad.

Sanchez, Y. P. (2014). La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones. Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-deldesempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

-En los resúmenes y contenidos utilizados en la investigación de trabajo encontramos información que se puede encontrar en los links y lecturas de la Bibliografía. -

