

septiembre 2024

# el trabajo en el futuro.

Relevamiento sobre el trabajo en las organizaciones  
en Argentina de aquí a 20 años.





## equipo de trabajo.

### Líder de proyecto.

Sebastián Steizel, Ph.D.

Universidad de San Andrés

### equipo investigación Universidad de San Andrés.

Ariel Kievsky, Consultor Senior

Graciela Garone, Analista de investigación cualitativa

Maximiliano Arévalo, Procesamiento y análisis de datos

### agradecimientos.

Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración desinteresada de un panel muy diverso de expertos que han contribuido a través de diferentes reuniones a la construcción de los principales *insights* de este trabajo.

Pablo Maison (Grupo Perez Companc)

Myriam Álvarez Iturre (Movistar)

Patricio Marzioletti (Prisma)

Laura Briano (Accenture)

Leandro Lanfranco (Toyota)

Alejandro Melamed (Humanize Consulting)

Alejandro Sioli (IAE)

Marcela Zangaro (UNGS)

Guillermo Willi (Digital House)

Norberto Díaz (Atelier)

Mercedes Pastor (Human Reasons)

Sofía Variglia y Pons (UBA)

Mariano Battistotti (Global Logic)

Melina Masnatta (Enki Education)

Paula Molinari (UTDT)

Cristina Bomchil (Valuar – IDEA)

Alberto Robles (Inst. Mundo del trabajo)

José Miarrigaray (SETIA)

Rubén Cortina (FAECyS)

Ezequiel Roldán (Sind. Aceiteros)



# índice.

07 introducción.

---

08 resumen ejecutivo y principales hallazgos.

---

10 infografía del estudio.

---

11 abordaje metodológico.

- a. Etapa cualitativa
  - b. Etapa cuantitativa
  - c. Composición de la muestra obtenida
- 

17 resultados de relevamiento cuantitativo.

- a. Los drivers impulsores del cambio
  - b. ¿Cómo será el trabajo en el futuro?
  - c. ¿Qué buscará la gente a la hora de elegir un trabajo?
  - d. ¿Cómo será el ambiente de trabajo?
  - e. ¿Cómo serán las relaciones laborales?
  - f. Estudios y habilidades para el trabajo
  - g. Tecnología y trabajo
- 

36 conclusiones.

# índice de figuras.

- Pag 13. Figura 1. Género
- Pag 13. Figura 2. Residencia
- Pag 13. Figura 3. Edad
- Pag 13. Figura 4. Nivel de estudios
- Pag 13. Figura 5. Tamaño de organización
- Pag 13. Figura 6. Sector
- Pag 14. Figura 7. Posición laboral
- Pag 14. Figura 8. Condición laboral
- Pag 14. Figura 9. Área de trabajo
- Pag 16. Figura 10. Factores impulsores del cambio en el trabajo
- Pag 17. Figura 11. Percepción de flexibilidad en el futuro
- Pag 17. Figura 12. Modalidad predominante de trabajo en el futuro
- Pag 17. Figura 13. ¿Cuánto se trabajará en el futuro?
- Pag 17. Figura 14. Cantidad de días que las personas creen que trabajarán
- Pag 18. Figura 15. Tipo de empleo preferido por las personas en el futuro
- Pag 19. Figura 16. Tipo de empleo preferido por las personas en el futuro por edad
- Pag 19. Figura 17. ¿Cuánto se trabajará en el futuro? Por tamaño de empresa
- Pag 20. Figura 18. Motivaciones para elegir forma de trabajo flexible
- Pag 21. Figura 19. Motivaciones para elegir forma de trabajo flexible por edad
- Pag 22. Figura 20. Variables más valoradas para elegir un trabajo en el futuro
- Pag 23. Figura 21. Variables más valoradas para elegir un trabajo en el futuro por edad
- Pag 24. Figura 22. Variables más valoradas para elegir un trabajo en el futuro por función en la organización
- Pag 25. Figura 23. Compromiso con la organización en el futuro
- Pag 25. Figura 24. Percepción equilibrio vida personal-laboral en el futuro
- Pag 25. Figura 25. Compromiso con la organización en el futuro por edad
- Pag 26. Figura 26. ¿Creés que se habrán resuelto los temas de género en el futuro?
- Pag 26. Figura 27. ¿Creés que se habrán resuelto los temas de género en el futuro? por género
- Pag 27. Figura 28. ¿Hasta qué edad creés que la gente va a trabajar en el futuro? por edad
- Pag 28. Figura 29. Percepción de derechos laborales en el futuro
- Pag 28. Figura 30. Percepción de derechos laborales en el futuro por edad
- Pag 29. Figura 31. Principales temas de conflictos laborales en el futuro
- Pag 30. Figura 32. Importancia de título universitario para acceder a trabajos en el futuro
- Pag 30. Figura 33. Competencias necesarias para los trabajos en el futuro
- Pag 31. Figura 34. Competencias necesarias para los trabajos en el futuro por área
- Pag 32. Figura 35. ¿Quién creés que hará tu trabajo en el futuro?
- Pag 33. Figura 36. ¿Creés que van a emplear más, igual o menos personas que ahora?
- Pag 33. Figura 37. Tecnologías que más probablemente sean incorporadas en el futuro



# una ventana al futuro.

Este estudio es producto del trabajo impulsado por los profesionales y referentes de gestión del talento nucleados en el Randstad Forum, el Foro del Futuro del Trabajo, en el marco de los encuentros realizados durante 2024.

Como iniciativa de largo plazo que reúne a directivos de capital humano de las empresas más importantes de Argentina, el Foro del Futuro del Trabajo nació con la idea de abordar de manera colaborativa los grandes desafíos que el futuro depara en relación al mundo del trabajo.

A través de inputs, ideas y reflexiones, los integrantes del foro fueron co-creando la idea de este proyecto, que, con la invaluable ayuda del equipo de la escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés (UDES), tomó forma en el estudio que se materializa en las siguientes páginas.

Llegar a este resultado implicó un gran desafío para todos los participantes de esta iniciativa, ya que imaginar escenarios y pensar en el futuro, con un horizonte de aquí a 20 años, implica necesariamente despegarnos todo lo posible de la coyuntura y los temas que ya están en la agenda de gestión y forzar una mirada de análisis reflexivo que no resulta sencilla en medio de las urgencias del día a día.

No solo porque la coyuntura de Argentina no da respiros, especialmente en un año que hasta acá no ha sido particularmente fácil para la mayoría de las compañías, sino porque el mundo del trabajo está hoy en medio de cambios muy profundos, en un sistema complejo, con variables que inciden unas con otras abriendo miles de posibilidades de evolución y resultados, haciendo virtualmente imposible predecir lo que viene.

Aun así, este estudio se propone seguir imaginando escenarios, como parte de esta ventana al futuro que abrimos desde el Randstad Forum, el Foro del Futuro del Trabajo.

Andrea Ávila.  
CEO de Randstad para Argentina, Chile y Uruguay.





# palabras previas.

¿Es posible imaginar cómo va a ser el trabajo en las organizaciones dentro de 20 años, con los vertiginosos avances tecnológicos que estamos atravesando los últimos años?

Sin duda, el contexto en el que vivimos transforma este ejercicio en una tarea casi imposible. Predecir qué va a pasar en el futuro nadie lo ha podido hacer hasta el momento, y este estudio tampoco pretende hacerlo.

Sin embargo, hacer un ejercicio prospectivo y colectivo puede servir para pensar cómo las organizaciones deberían trabajar para prepararse para un futuro que no son capaces de imaginar.

Ernesto Gore (citando a K. Weick) cuenta en uno de sus libros la historia de unos exploradores que se encontraban perdidos en los Alpes cuando los atrapó la noche. Uno de ellos sacó rápidamente un mapa que tenía en su mochila y todos se juntaron para empezar a interpretarlo. Eligieron un camino que los condujo hacia un refugio en donde pudieron resguardarse del frío hasta el día siguiente. Cuando amanecieron, volvieron a mirar el mapa y descubrieron que el mapa que habían mirado era de los Apeninos y no de los Alpes. En su libro, Gore reflexiona preguntándose cómo se puede llegar al lugar correcto con un mapa equivocado. La conclusión a la que arriba es que el mapa les sirvió para juntarse, para buscar caminos posibles, para conversar y construir sentido colectivo, para mirar lo que había alrededor. Y eso les permitió avanzar.

Este informe no pretende ser un mapa preciso ni una radiografía exacta del futuro. Seguramente no lo sea. Pero fue construido colectivamente por personas con miradas diferentes y tiene como objetivo servir como excusa para juntarse y conversar sobre un futuro impredecible, y eventualmente comenzar a caminar hacia adelante intentando influir de alguna manera sobre él.

Sebastián Steizel (PhD.)  
Profesor de la Universidad de San Andrés





# introducción.

Este relevamiento pretende realizar una caracterización sobre el trabajo en las organizaciones en Argentina dentro de 20 años, según como lo visualizan las personas que trabajan, han trabajado o están vinculadas con las organizaciones.

Si bien las miradas sobre el trabajo en el futuro son frecuentes en estos tiempos, inevitablemente la mayor parte de ellas están atravesadas por el impacto de la tecnología. Esto resulta lógico dada la trascendencia que está teniendo este factor como transformador del mundo en general y del trabajo en particular. Sin embargo, menos se están explorando otros aspectos que van un poco más allá de la tecnología, como el compromiso laboral, las relaciones laborales, la formación o la diversidad en el trabajo. ¿Cómo preferirá trabajar la gente en el futuro? ¿Cómo será su vínculo con las organizaciones? Algunos de estos aspectos se indagarán en este informe con el fin de expandir nuestra mirada sobre el futuro del trabajo.

El objetivo es explorar cómo creen las personas que actualmente trabajan que será el mundo del trabajo en las organizaciones en un horizonte (lejano) de 20 años.

Vale la pena realizar algunas aclaraciones antes de comenzar. En primer lugar, no se pretende abordar en este relevamiento el tema *trabajo* como fenómeno sociológico, sino a los trabajadores en su vinculación con el mundo de las organizaciones. Debido a que el objetivo es estimular la reflexión para tomadores de decisiones en organizaciones, el foco estará puesto en ese marco y no en analizar el tema del trabajo desde una perspectiva amplia.

Un segundo punto a remarcar es el reconocimiento de que no es fácil realizar este ejercicio. No es fácil imaginar algo que no se conoce, y tampoco es fácil despegarse del sesgo que cada uno tiene sobre lo que conoce. Es por eso que muchas de las ideas y opiniones reflejadas en este trabajo están teñidas de las proyecciones que las personas pudieron hacer sobre la evolución de lo conocido, más que de la imaginación de lo que va a venir. Este es un claro limitante de este tipo de ejercicios, pero no por eso invalida la capacidad de proyectar e imaginar el futuro o cómo pueden evolucionar las tendencias actuales.

Esperamos que los resultados de este relevamiento sirvan para estimular el debate organizacional y particularmente en el área de Recursos Humanos acerca del trabajo en el futuro, y con él, las acciones proactivas que pueden realizar las empresas para influir, y convivir mejor con ese futuro.

# resumen ejecutivo y principales hallazgos.

En esta síntesis se presentan los principales hallazgos del trabajo en términos de caracterización y perspectivas sobre el trabajo dentro de 20 años en las organizaciones en nuestro país.

1. La gran mayoría de las personas (80%) considera que el trabajo será diferente a lo que es hoy, aunque seguirá ocupando un lugar central como modo de subsistencia (80%). Si bien hay autores que vaticinaban un futuro con la posibilidad de correr al trabajo como principal modo de subsistencia, la mayoría de las personas no ven esto aún como un futuro posible en 20 años.
2. A la hora de caracterizar el trabajo en el futuro, se observa principalmente un tipo de trabajador que trabaja de manera independiente (88%), con mayor flexibilidad que la actual (84%), un trabajo predominantemente híbrido (70%), trabajando menos tiempo que ahora (66%) y aproximadamente 4 días de trabajo a la semana (56%).
3. Los factores que más van a marcar las preferencias laborales de los trabajadores en el futuro estarán centrados en las modalidades de trabajo: las tres opciones (de 11) más valoradas por los encuestados que concentraron la mayor cantidad de respuestas fueron el horario flexible y la posibilidad de trabajar de manera remota (58% y 50% respectivamente), así como el salario (46%).
4. El 58% de las personas consideran que los trabajadores estarán menos comprometidos con su organización, con lo cual emerge como un desafío clave a tener en cuenta. La falta de compromiso con las organizaciones viene acompañada de una mayor expectativa de flexibilidad en el trabajo (84%).

# resumen ejecutivo y principales hallazgos.

5. En relación a la formación para el trabajo, no hubo mucho acuerdo acerca de si los títulos formales serán más o menos necesarios que antes. Lo que sí aparece es que las competencias de adaptabilidad y aprendizaje continuo (53%) parecieran ser más relevantes en el futuro que las competencias técnicas (24%) o interpersonales (21%).
6. En consonancia con esta caracterización del mundo del trabajo, se prevé que los conflictos laborales giren alrededor de la cantidad de horas a trabajar (56%), los modos de contratación (55%), los temas salariales (49%) y el lugar de trabajo (42%).
7. En relación a las tecnologías, la mayor parte de los encuestados considera que todavía, dentro de 20 años, los principales trabajos serán realizados por humanos (64%). La expectativa es que la IA siga creciendo en su impacto en el trabajo (89%), como así también la automatización y robotización de actividades humanas (73%), y la realización de muchas tareas de logística realizada por drones (51%).
8. Las actividades que más se verían afectadas por la incursión de la tecnología serán los trabajos administrativos y de oficina, actividades de producción e industriales, los trabajos de negocios y finanzas, y transporte y movimiento de materiales. Por otro lado, los trabajos de computación, ingeniería y ciencias, junto a los trabajos de cuidado de la salud, aparecen como aquellos que demandarán más personal.

Cabe hacer una aclaración final en este resumen ejecutivo. Como veremos más adelante en el informe, la muestra obtenida dado el enfoque metodológico utilizado, no es una muestra representativa de la heterogeneidad de trabajadores y está sesgada hacia personas con estudios universitarios de grado y posgrado.

# el trabajo en el futuro.

principales preferencias para elegir un trabajo:

1° horario flexible. 58%

2° posibilidad de trabajar de manera remota. 50%

3° salario. 46%



## ¿cómo será la modalidad de trabajo?

- 88% considera que se trabajará de manera independiente.
- 84% cree que será con mayor flexibilidad.
- 76% opina que predominará el trabajo híbrido.

## ¿cuánto trabajaremos en el futuro?

- 66% cree que se trabajará menos tiempo.
- 56% considera que habrá 4 días de trabajo a la semana.

## el compromiso en el futuro.

el 57% de los encuestados cree que los trabajadores estarán menos comprometidos con su organización.

## trabajo de acá a 20 años...

- 80% considera que será diferente en el futuro.
- 80% considera que seguirá ocupando un lugar central como modo de subsistencia.



## visiones contrapuestas. edad hasta la que se trabajará:

31%

vs

39%

Considera que dejará de trabajar más joven que ahora.

Que opina que se dejará de trabajar hasta una edad mayor que la actual.

## formación y habilidades necesarias:

29%

vs

40%

Considera que el título formal será más importante.

Cree que no lo será tanto.

53%

vs

24%

Cree que las habilidades más necesarias serán las de aprendizaje continuo y adaptabilidad.

Habilidades técnicas.

21%

Habilidades interpersonales.

## la tecnología en el lugar de trabajo:

64%

vs

33%

Considera que su trabajo todavía lo realizará un humano.

Una máquina.

3%

No existirá más.

# abordaje metodológico.



## 3. abordaje metodológico.

Para llevar adelante el presente trabajo se optó por la realización de una estrategia cuali-cuantitativa.

Para la primera parte del trabajo se seleccionó una metodología basada en la técnica *Delphi* de abordaje cualitativo. Este método consiste en la selección de paneles de expertos de 5 a 8 personas que van discutiendo alrededor de una serie de preguntas predefinidas, en un proceso iterativo que se realiza en diferentes reuniones. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que se les envía a los expertos para que puedan pensar previamente los temas a abordar. En la primera reunión se discute colectivamente a partir de ese cuestionario, y luego se realiza otra reunión para profundizar sobre algunos de los temas discutidos en la reunión anterior. La intención en este proceso en particular no es necesariamente construir consensos entre los expertos, sino ir complementando miradas para tener una comprensión integral sobre cómo imaginan el futuro del trabajo.

El objetivo de esta primera etapa fue identificar una serie de variables, *drivers*, y caracterizaciones sobre el trabajo en el futuro que permitiera construir un cuestionario a ser completado por una muestra amplia y diversa de personas. Algunos de los emergentes de la etapa cualitativa fueron transformados en un cuestionario de 21 preguntas que fue posteriormente distribuido entre una población de trabajadores que estén o hayan estado vinculados al mundo de las organizaciones.

### a. Etapa cualitativa.

Durante los meses de abril y mayo del 2024, se llevaron adelante 7 paneles con participación de referentes de diferentes ámbitos empresariales y académicos, con el objetivo de discutir las perspectivas sobre el trabajo en el futuro. Estuvieron representadas miradas de profesionales de recursos humanos, educadores, consultores y sindicalistas. Fueron 4 grupos con quienes se llevaron adelante mayoritariamente 2 sesiones cada uno, y en donde participaron un promedio de 5 personas por panel, contabilizando en total 20 personas.

Durante las reuniones se discutieron los principales impulsores del cambio en el mundo del trabajo y un panorama sobre cómo visualizan el trabajo en empresas en 15-20 años



en nuestro país. Se les entregó a los participantes un primer cuestionario que debían preparar para la reunión con las siguientes consignas:

- ¿Cuáles son los *drivers* que están impulsando cambios en el trabajo tal como lo conocemos actualmente?
- ¿En qué o cómo creés que va a cambiar el trabajo en ámbitos corporativos de aquí a 15-20 años?
- ¿Qué creés que se va a mantener más o menos como lo conocemos hoy?
- Finalmente, ¿podés imaginar algo que vaya a ser completamente diferente?

Sobre estas preguntas se discutió durante las primeras reuniones y, en base a lo conversado, se identificaron temas para profundizar en una segunda reunión.

Cada una de estas reuniones fue registrada y discutida por el equipo de investigación que derivó en un primer informe de esta etapa del trabajo y generó los elementos centrales que configuraron las preguntas para la segunda etapa cuantitativa.

## b. etapa cuantitativa.

El cuestionario elaborado contó con una serie de preguntas sociodemográficas que permitieran segmentar y comparar los resultados entre poblaciones, y 21 preguntas tendientes a indagar aspectos sobre el futuro del trabajo, que emergieron de la etapa cualitativa (ver cuestionario [aquí](#)).

Estas preguntas se agruparon para el análisis en 7 clusters:

- Impulsores del cambio en el trabajo
- Caracterizaciones generales sobre el trabajo en las organizaciones
- Modalidades de trabajo
- Relaciones laborales
- Ambiente de trabajo
- Formación para el trabajo
- Impacto de la tecnología en el trabajo

La muestra fue coincidental: las personas que respondieron las encuestas fueron contactadas por medio de tres bases de datos diferentes, las cuales fueron: la base de datos de la Comunidad de RRHH de Universidad de San Andrés, la base de candidatos de la empresa Randstad y los representantes de las empresas participantes del Randstad Forum, el foro sobre el futuro del trabajo. El cuestionario fue distribuido mediante la técnica "bola de nieve" que consiste en distribuirlo a las bases de datos mencionadas y a su vez solicitarles a estas que lo redistribuyan en sus organizaciones. Se obtuvieron 812 respuestas de las cuales 696 resultaron válidas.

En algunos casos, los resultados de la suma de los porcentajes de respuesta no suman 100%, ello puede deberse a redondeos computacionales, ítems de respuestas múltiples o la exclusión de los que no saben y no contestan. En algunos resultados se indica si fueron ponderados siguiendo algún criterio diferente al resto. En algunas preguntas se transformaron escalas de cinco grados en escalas de tres grados, consolidando los dos valores a cada lado del punto medio, para simplificar su interpretación.

En el apartado siguiente se presentarán los detalles sobre la composición de la muestra.

## composición de la muestra obtenida.

Si bien es importante remarcar que la muestra no pretendía ser representativa, la composición de la muestra resultó heterogénea en base a los criterios de selección definidos. También es necesario recordar que el objeto de estudio del presente relevamiento se centra en el trabajo en el mundo de las organizaciones, con lo cual, parte de los criterios de segmentación obedecen a la caracterización de esa realidad.

En términos de género, la composición fue equivalente (50% de hombres y mujeres). La mayor parte de los trabajadores se encuentra trabajando en relación de dependencia (74%), mientras que hay una cantidad relevante de trabajadores independientes (17%).

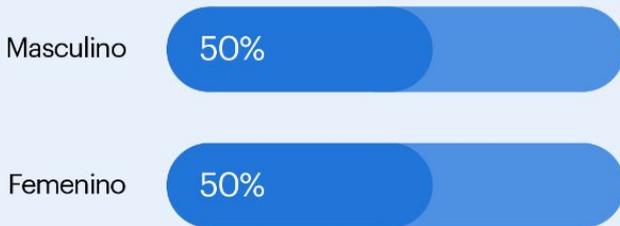
En términos de edad, se observa una concentración en las edades que van de los 26 a 65 años, quedando menos representadas las edades de menos de 25 años y más de 65 años, con un 4% y un 2% respectivamente.

Un sesgo de representación identificado tiene que ver con la formación de los participantes: la muestra de este relevamiento está integrada mayoritariamente por personas muy formadas principalmente con estudios universitarios. Un 47% culminó sus estudios universitarios, y un 37% también completó estudios de posgrado; mientras que sólo un 8% completó estudios terciarios y un 7% sólo sus estudios secundarios.

La muestra incluye personas que ocupan posiciones organizacionales variadas, aunque hay una concentración de niveles medios y gerenciales (27% y 26% respectivamente), mientras que un 27% no tiene gente a cargo (siendo que esta es la población más numerosa en las organizaciones).

Las organizaciones representadas en esta encuesta pertenecen mayormente a la industria (35%) y a los servicios (51%), con una preponderancia de Pymes (36%), aunque también con presencia diversa de organizaciones de mayor tamaño.

### figura 1. género.



### figura 2. residencia.



### figura 3. edad.



### figura 4. nivel de estudios.



### figura 5. tamaño de organización.



### figura 6. sector.



### figura 7. posición laboral.



### figura 8. situación laboral.



### figura 9. Área de trabajo.



# principales resultados.



# 4. resultados del relevamiento cuantitativo.

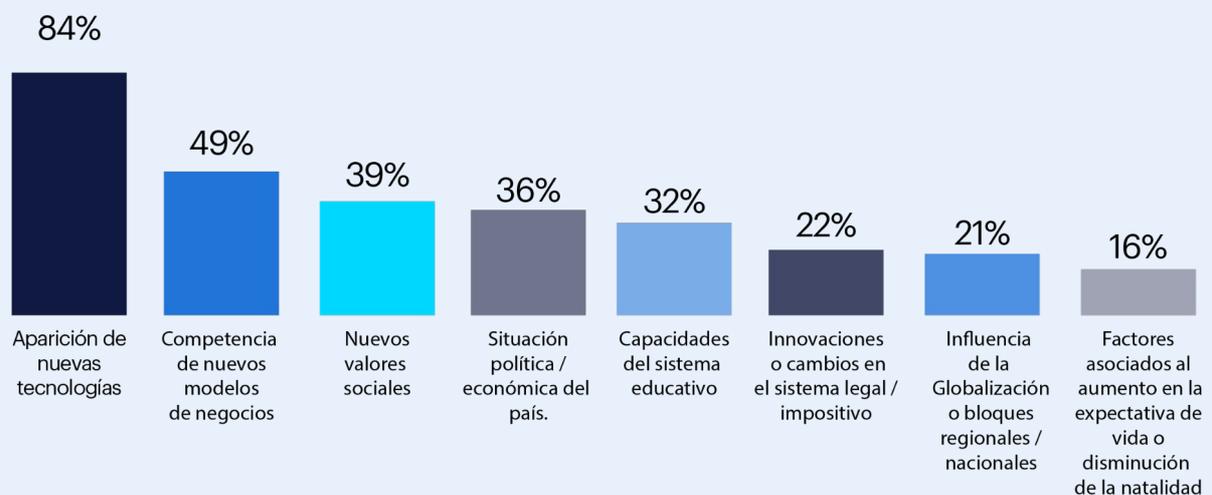
## a. los drivers impulsores del cambio.

Antes de comenzar a indagar sobre las caracterizaciones del trabajo en el futuro, resulta importante entender cuáles serían las variables contextuales a las que deberán prestar atención los tomadores de decisiones cuando deseen entender qué podría llegar a pasar en sus organizaciones.

Se les pidió a los participantes que seleccionen los tres factores que ellos consideran que serían determinantes de los cambios en el trabajo. Dentro de las alternativas, tal y como era de esperar, la aparición de **nuevas tecnologías** ocupó el lugar predominante con un 84% de respuestas. Sin embargo, resulta de particular interés la percepción sobre el resto, para despegarse del foco en la tecnología que impera en nuestros tiempos.

La necesidad de eficiencias y adaptabilidad producto de los **nuevos modelos de negocios**, ocupó el segundo lugar (49%), mientras que en tercer lugar emergieron el surgimiento de **nuevos valores sociales** impulsados por las nuevas generaciones (39%), seguidas por la **situación política-económica del país** (36%), y las **capacidades del sistema educativo** para enfrentar los problemas del futuro (32%). Es decir, que además de la tecnología, resulta imprescindible monitorear la evolución de los negocios, los valores sociales imperantes, el entorno nacional, y la evolución del sistema educativo.

figura 10. factores impulsores de cambios en el trabajo.



## b. ¿cómo será el trabajo en el futuro?

La perspectiva de los trabajadores sobre la forma del trabajo en el futuro es que será diferente a la realidad en la que vivimos hoy en día (80%).

¿En qué se visualiza de manera diferente? Principalmente, se ve un trabajo con **mayor flexibilidad** de la que existe hoy (84%), predominantemente **híbrido** (70%), **trabajando menos horas** de las que se trabajan hoy (66%), pero aún con 4 o 5 días de trabajo a la semana (85%). Incluso hay un 10% de los que responden que creen que se trabajará 6 o 7 días a la semana. Es decir, muchos creen que se trabajará menos, pero no necesariamente menos días a la semana; sino probablemente con menos horas de trabajo por día.

figura 11. percepción de flexibilidad en el futuro

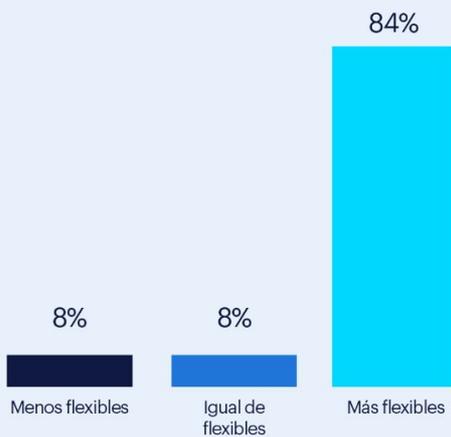


figura 12. modalidad predominante de trabajo en el futuro

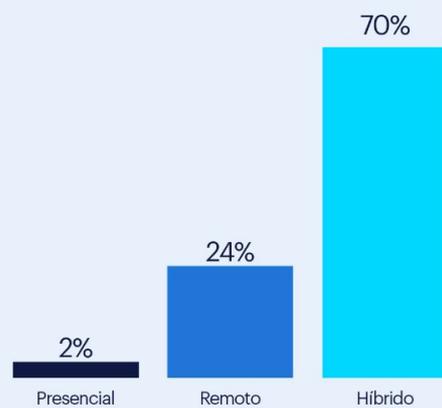


figura 13. ¿cuánto se trabajará en el futuro?

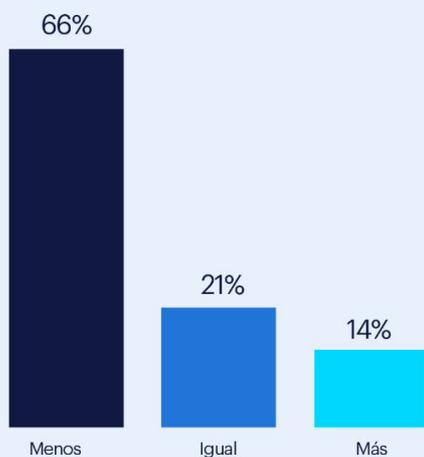
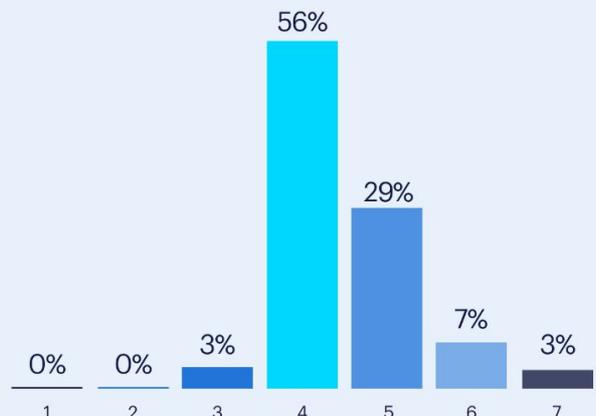


figura 14. cantidad de días que las personas creen que trabajarán

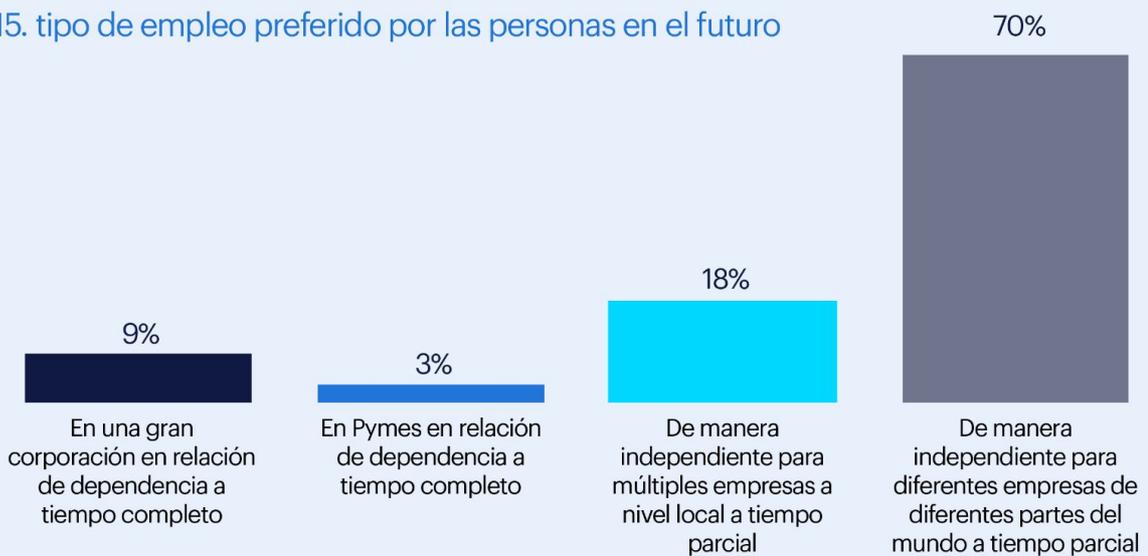


Desde el punto de vista del modo de contratación, un rasgo que emerge como característica sobresaliente, es la creencia que las personas **trabajarán mayormente de manera independiente** (88%), ya sea para el mercado local (18%), o principalmente sin restricciones de límites nacionales (70%). La relación de dependencia dejaría de ser así el modo predominante de relación laboral.



La creencia generalizada es que la relación de dependencia dejará de ser el modo predominante de contratación. La mayoría de las personas encuestadas cree que la gente trabajará mayormente de manera independiente.

figura 15. tipo de empleo preferido por las personas en el futuro



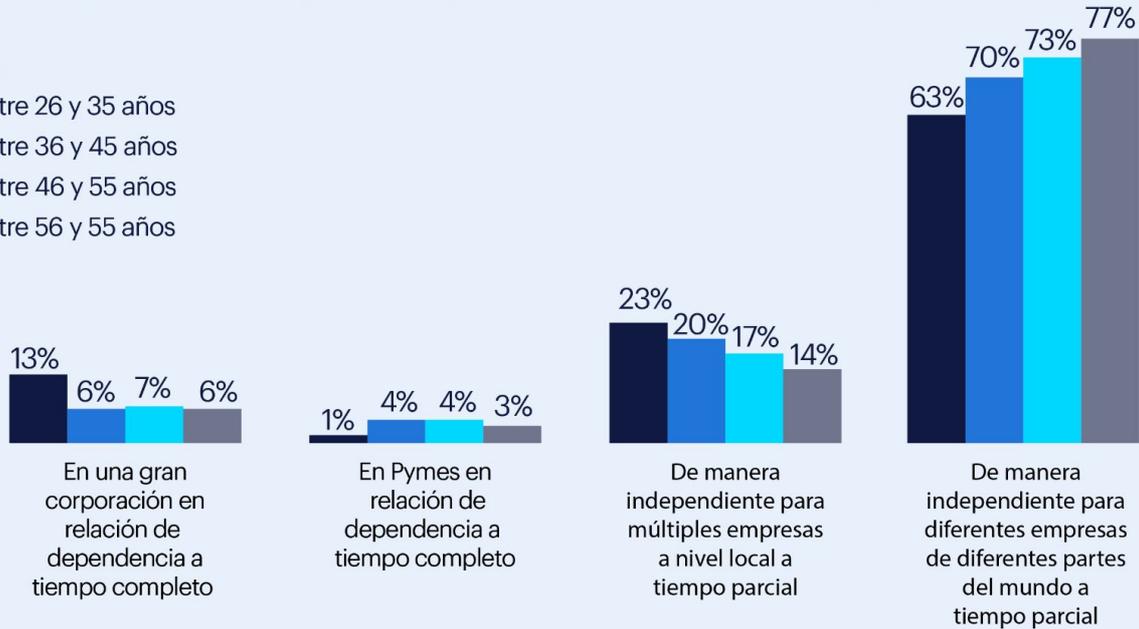
Esta percepción es homogénea a lo largo de los diferentes segmentos de la muestra, con algunas particularidades en algunos grupos: los más jóvenes (el segmento de 25 a 35 años), visualizan algo más que el resto, que las personas trabajarán en relación de dependencia en grandes corporaciones; y a medida que aumenta la edad de los trabajadores, las personas visualizan un trabajo más independiente ofreciendo servicios para diferentes partes del mundo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En la figura N°16, fueron excluidos del gráfico las categorías 1. "Menor de 25 años" y la 6. "Más de 65 años", ya que la baja cantidad de respuestas en esas categorías distorsiona la representación gráfica, y los valores porcentuales que representan no son comparables con el resto.

figura 16. tipo de empleo preferido por las personas en el futuro por edad.

edad:

- entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- entre 46 y 55 años
- entre 56 y 55 años

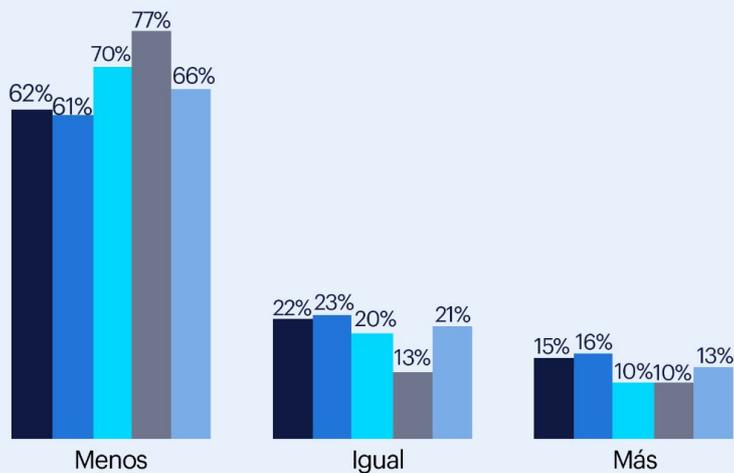


Por otra parte, en relación a la cantidad de horas a trabajar, si bien la mayoría concuerda en que se trabajarán menos horas, las personas que trabajan en empresas más grandes tienden a ser más optimistas (se trabajará menos) que aquellos que trabajan en empresas más chicas.

figura 17. ¿cuánto se trabajará en el futuro? por tamaño de empresa.

tamaño de empresa:

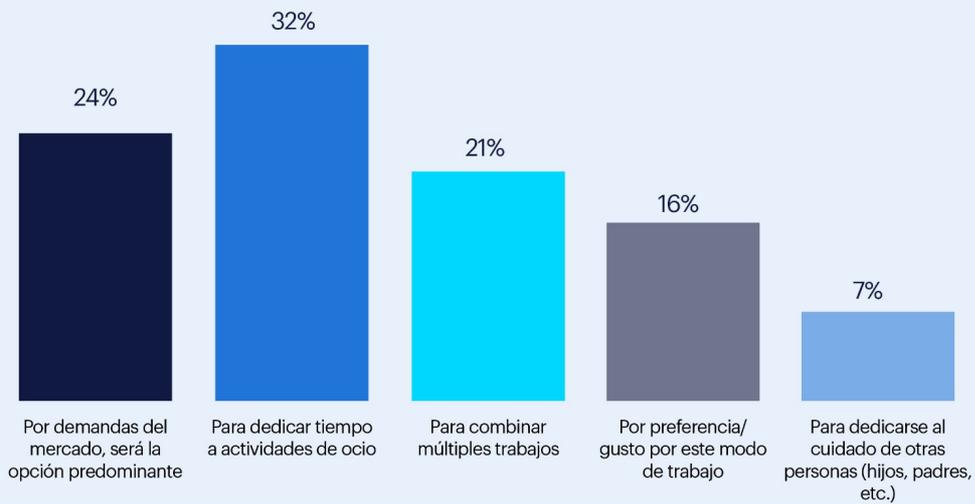
- hasta 100 empleados
- entre 100 y 500 empleados
- entre 500 y 2000 empleados
- entre 2000 y 5000 empleados
- + de 5000 empleados



Profundizando sobre las causas que pueden generar la preferencia por formatos de trabajos más flexibles, se exploraron diferentes alternativas. Estas emergieron de la etapa cualitativa de este trabajo y se les pidió a los participantes que elijan una de ellas.

Si bien las respuestas están bastante repartidas, las causas principales identificadas responden a poder dedicar más tiempo a actividades de ocio (32%), porque no tendrán otra alternativa ya que será la oferta predominante (24%), o para tener múltiples trabajos (21%).

figura 18. motivaciones para elegir forma de trabajo flexible.



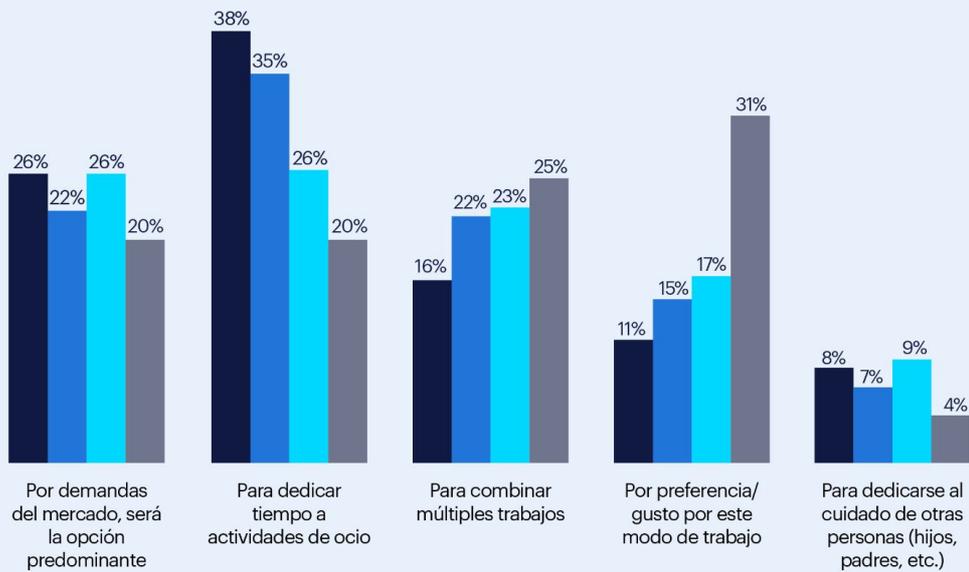
Las personas preferirán el trabajo flexible para dedicar más tiempo a actividades de ocio, porque será la forma de trabajo predominante, o para tener varios trabajos en simultáneo.

Este patrón de comportamiento se atenúa según la edad. La preferencia del trabajo flexible para dedicar tiempo a actividades de ocio es mayor entre los jóvenes de 26 a 35 años (38%), y decrece a medida que aumenta la edad, hasta llegar a los de 56 a 65 años con sólo un 20%. En cambio, los de mayor edad prefieren el trabajo flexible simplemente porque les gusta más esa forma de de trabajo (31%), versus el 11% de los jóvenes de 26 a 35 años<sup>2</sup>.

figura 19. motivaciones para elegir forma de trabajo flexible x edad.

edad:

- entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- entre 46 y 55 años
- entre 56 y 55 años



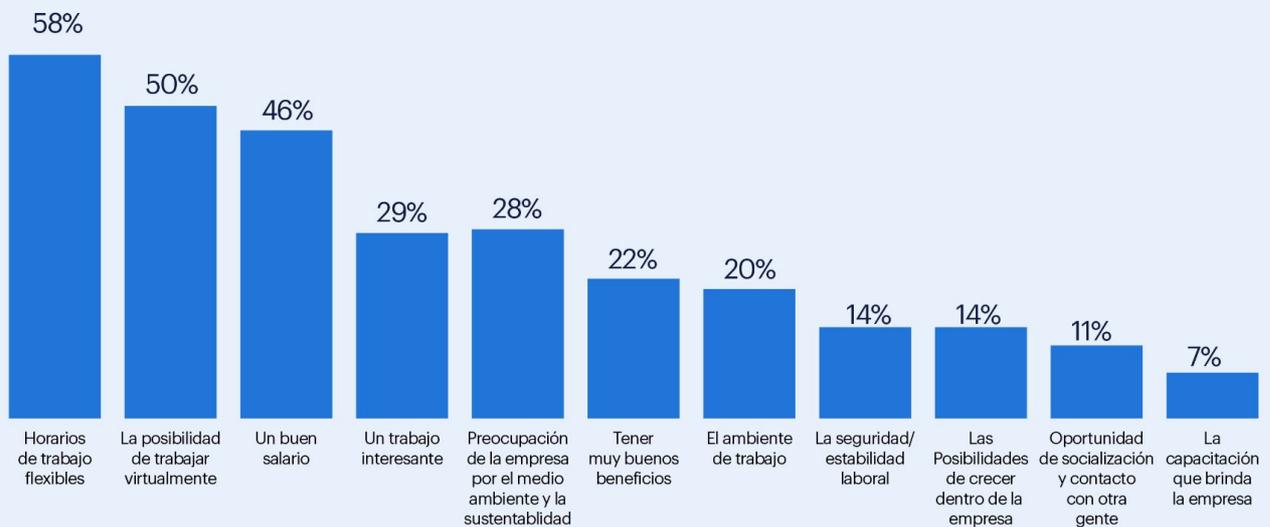
<sup>2</sup> En la figura N°19, fueron excluidos del gráfico las categorías 1. "Menor de 25 años" y la 6. "Más de 65 años", ya que la baja cantidad de respuestas en esas categorías distorsiona la representación gráfica, y los valores porcentuales que representan no son comparables con el resto.

### c. ¿qué buscará la gente a la hora de elegir un trabajo?

Más allá del formato de trabajo, se indagó acerca de cuáles serán las preferencias para elegir un trabajo en el futuro, intentando identificar en qué debería basarse la propuesta de valor de las organizaciones para hacer más atractiva su oferta laboral. Se les pidió a los encuestados que seleccionen las 3 alternativas (entre 11 opciones) que les resultarían más relevantes en el futuro.

En consonancia con las preferencias anteriormente mencionadas, la posibilidad de tener un **trabajo flexible** (58%) y la posibilidad de **trabajar virtualmente** (50%) ocuparon los dos lugares principales, siendo el salario (46%) la tercera opción más elegida. Es necesario señalar el lugar que ocupan el hecho de tener un **trabajo interesante** (29%) y la preocupación de las organizaciones por el **medio ambiente y la sustentabilidad** (28%) y en menor medida los beneficios (22%).

figura 20. variables más valoradas para elegir un trabajo en el futuro.



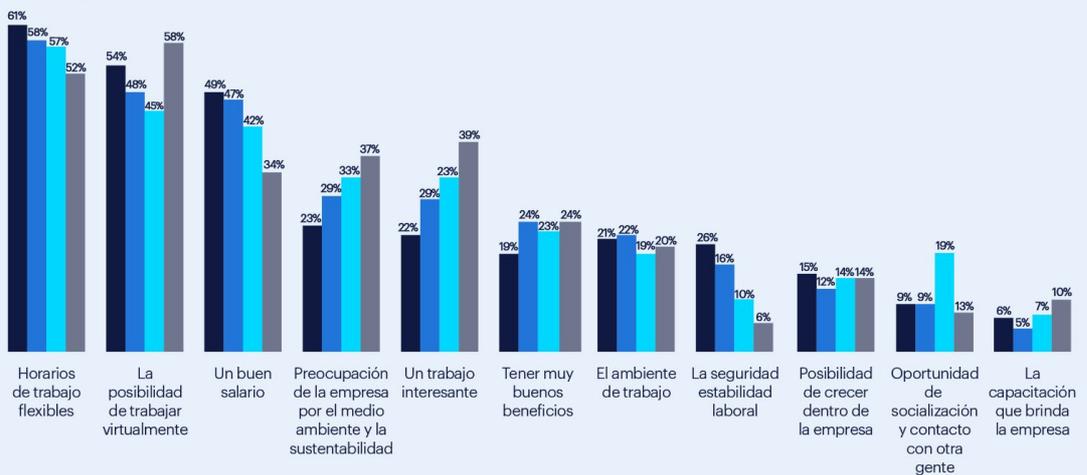
A la hora de elegir un trabajo la gente buscará la posibilidad de tener un trabajo flexible, la posibilidad de trabajar virtualmente y un buen salario.

Este patrón de comportamiento general muestra algunas particularidades por rango etario en relación al salario y tener horarios flexibles, siendo **menos** relevantes a medida que sube la edad. También se observan diferencias en relación a tener un trabajo interesante y la preocupación de la empresa por el medio ambiente y la sustentabilidad, siendo **más** relevantes a medida que se aumenta la edad. Podemos ver también como una variable destacada para el grupo de 46 a 55 años la posibilidad de socialización dentro de la organización. Es interesante reflexionar sobre el pensamiento actual que asigna a los jóvenes una mayor preocupación por el medio ambiente y menor preocupación por el salario que a los mayores, pero según los resultados de este relevamiento las preferencias a futuro son opuestas<sup>3</sup>.

figura 21. variables más valoradas para elegir un trabajo en el futuro por edad.

edad:

- entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- entre 46 y 55 años
- entre 56 y 55 años



<sup>3</sup> En la figura N°21, fueron excluidos del gráfico las categorías 1. "Menor de 25 años" y la 6. "Más de 65 años", ya que la baja cantidad de respuestas en esas categorías distorsiona la representación gráfica, y los valores porcentuales que representan no son comparables con el resto

Algunos análisis adicionales se pueden hacer en relación a esta pregunta cuando observamos las respuestas según la posición dentro de la organización, tal como se puede observar en la figura 22. Existe una marcada opinión de las personas de menor nivel funcional que en el futuro la preferencia por la posibilidad de trabajar virtualmente será muy valorada. A la vez, esta preferencia disminuye a medida que aumenta la jerarquía dentro de la organización. En contraposición, las personas en los niveles más altos respondieron más que el resto que se valorará tener un trabajo interesante, y la socialización dentro de las empresas. Esto indicaría que este segmento de nivel organizacional pondera más positivamente la presencialidad sobre la virtualidad.

figura 22. variables más valoradas para elegir un trabajo en el futuro por función en la organización.



### d. ¿cómo será el ambiente de trabajo?

El desafío del compromiso en las organizaciones seguirá siendo un tema central de preocupación. Aparentemente la mayor flexibilidad, el multiempleo y el menor tiempo en la oficina hace creer, a por lo menos la mitad de las personas, que el compromiso con las organizaciones tenderá a ser menor (58%). Sin embargo, por otro lado la gente percibe que logrará un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal (76%). Pareciera que se visualiza menos apego a las organizaciones y una mayor valoración del equilibrio personal/laboral.

figura 23. compromiso con la organización en el futuro.

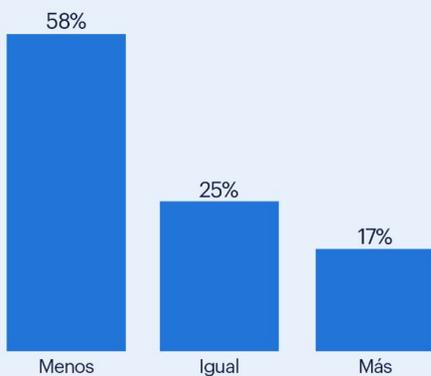
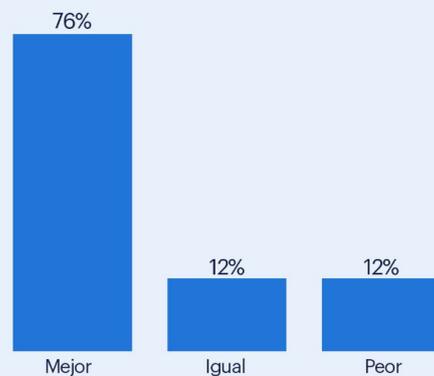


figura 24. percepción equilibrio vida personal-laboral en el futuro.

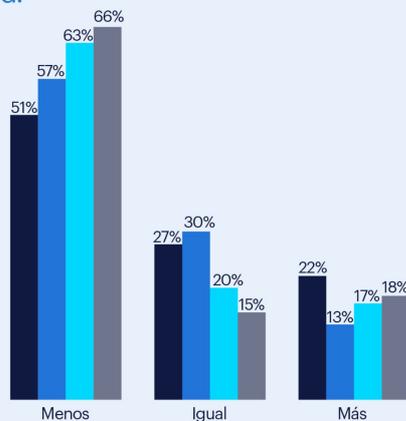


Observando las opiniones en la segmentación por edad del compromiso futuro esperado con las organizaciones, si bien los resultados son mayormente homogéneos, la expectativa de menor compromiso es mayor a más edad<sup>4</sup>.

figura 25. compromiso con la organización en el futuro por edad.

edad:

- entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- entre 46 y 55 años
- entre 56 y 55 años



La mayor flexibilidad, el multi-empleo y el menor tiempo en la oficina, hacen creer que el compromiso con las organizaciones tenderá a ser menor a la vez que el equilibrio entre la vida laboral y personal mejorará.

<sup>4</sup> En la figura N°25, fueron excluidos del gráfico las categorías 1. "Menor de 25 años" y la 6. "Más de 65 años", ya que la baja cantidad de respuestas en esas categorías distorsiona la representación gráfica, y los valores porcentuales que representan no son comparables con el resto.

También en relación a los temas de **género** se percibe que se avanzará en su resolución (78%), aunque esta percepción es algo más optimista por parte de las mujeres (82%) que de los hombres (75%).

figura 26. ¿creés que se habrán resuelto los temas de género en el futuro?

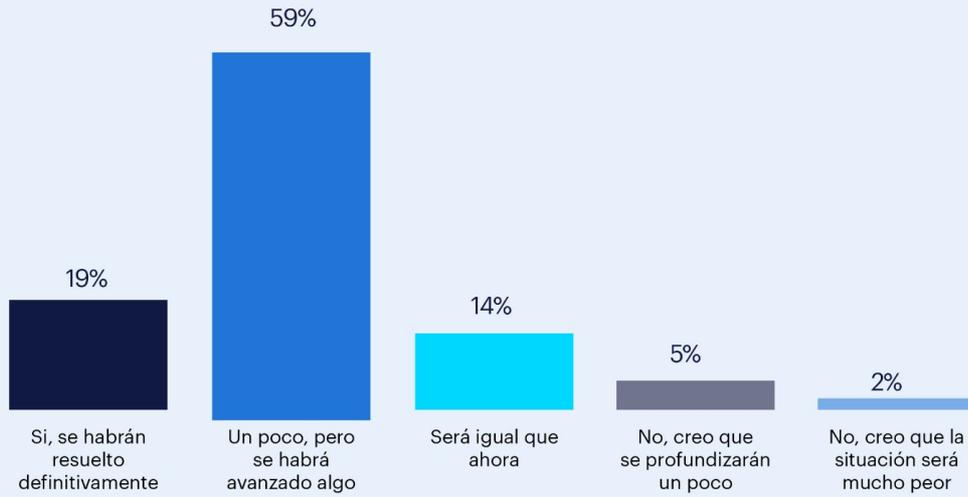


figura 27. ¿creés que se habrán resuelto los temas de género en el futuro?

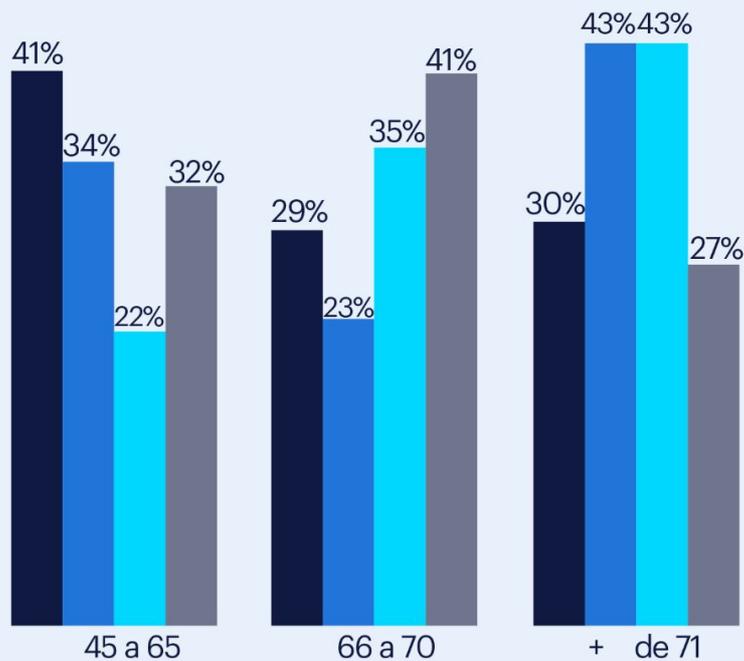


Otro factor interesante que se indagó tiene que ver con la edad hasta la cual la gente cree que trabajará. Si bien no se preguntó por la edad de jubilación, se toman los 65 a 70 años de edad como el momento de referencia para dejar de trabajar. El 32% de las personas considera que se dejará de trabajar más joven que ahora, mientras que el 39% cree que se trabajará hasta una edad mayor que la actual. Sin embargo, esta percepción no es equivalente entre los diferentes grupos etáreos. El 41% de los jóvenes de 26 a 35 años consideran que la gente dejará de trabajar antes de lo que lo hace ahora, mientras que el 30% de este mismo grupo cree que lo hará después de los 70 años. En cambio, sólo el 22% de las personas de entre 46 y 55 años consideran que la gente dejará de trabajar antes de los 65 años, mientras que el 43% de este mismo grupo cree que lo hará después de los 70 años de edad<sup>5</sup>.

figura 28. ¿hasta que edad creés que la gente va a trabajar en el futuro? por edad.

edad:

- entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- entre 46 y 55 años
- entre 56 y 55 años

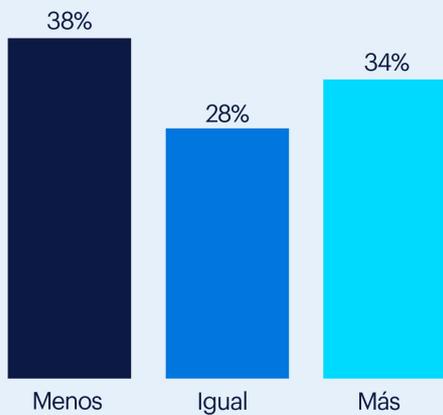


<sup>5</sup> En la figura N°28, fueron excluidos del gráfico las categorías 1. "Menor de 25 años" y la 6. "Más de 65 años", ya que la baja cantidad de respuestas en esas categorías distorsiona la representación gráfica, y los valores porcentuales que representan no son comparables con el resto.

### e. ¿cómo serán las relaciones laborales?

Sin duda, uno de los aspectos centrales de la vida en las organizaciones pasa por las relaciones laborales, la legislación laboral y el potencial conflicto entre empresas y trabajadores. Puestos a explorar sobre este tema, no surgió una mirada uniforme sobre este aspecto. Las opiniones se dividen aproximadamente en tercios cuando se pregunta si los trabajadores tendrán más o menos derechos en el futuro. Mientras que un 34% cree que sí tendrán más derechos que ahora, un 38% creen que tendrán menos, y un 28% considera que será igual.

figura 29. percepción de derechos laborales en el futuro.



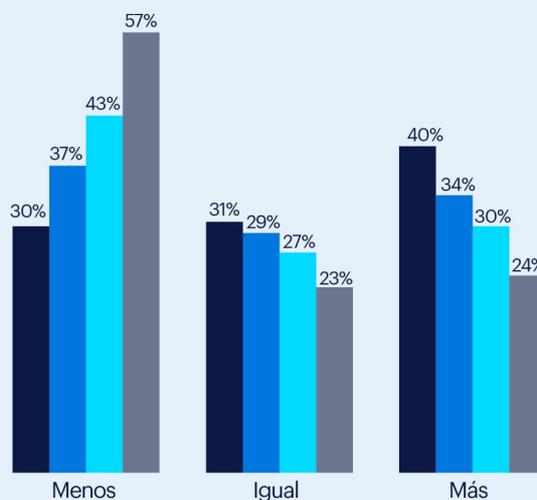
Los conflictos laborales en el futuro girarán alrededor de los modos de contratación, las horas de trabajo y el salario.

Sin embargo, al hacer el corte por edad, se observa que las personas más jóvenes creen que habrá un futuro con más derechos que los de más edad<sup>6</sup>.

figura 30. percepción de derechos laborales en el futuro edad.

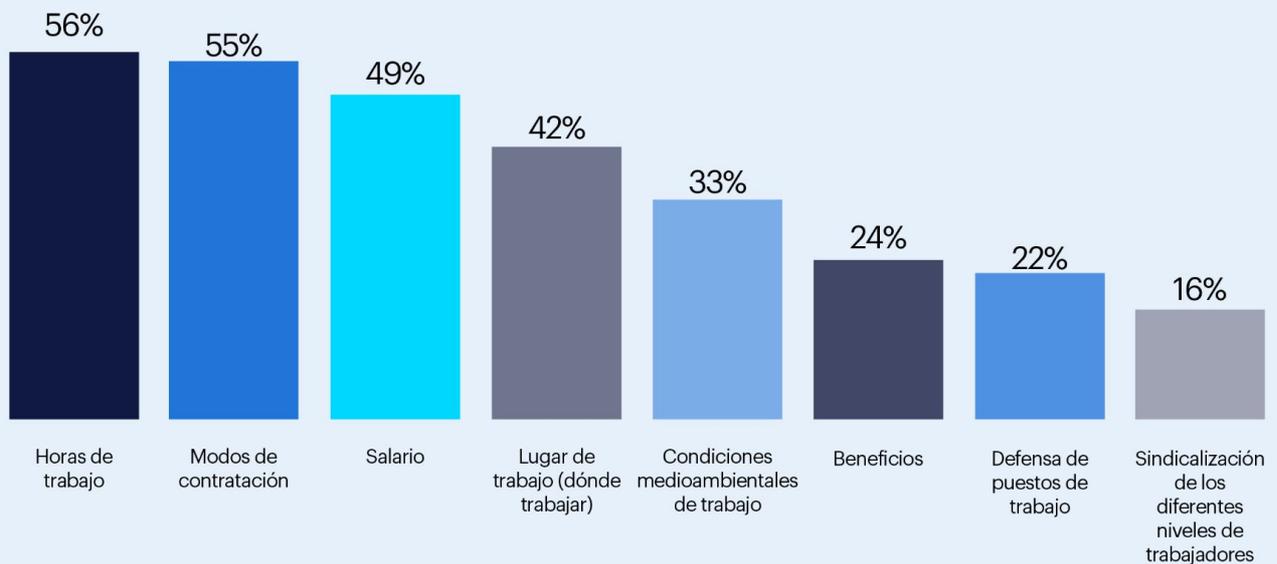
edad:

- entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- entre 46 y 55 años
- entre 56 y 55 años



Al indagar sobre la base de los potenciales conflictos laborales en el futuro, se les solicitó a los encuestados que identificaran los 3 temas que creían serían los ejes del conflicto laboral en el futuro. Los asuntos referidos a **horas de trabajo** (56%), **modos de contratación** (55%), y **salario** (49%) concentraron las mayores opiniones. Esto muestra cómo sigue primando la idea de que las formas de relación laboral y las modalidades de trabajo serán el eje de las tensiones en las relaciones laborales en el futuro.

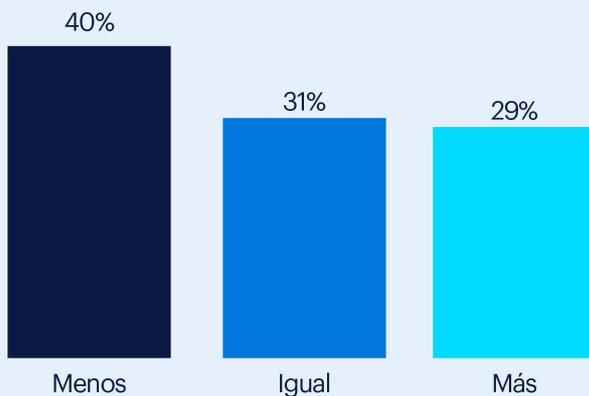
figura 31. principales temas de conflictos laborales en el futuro.



## f. estudios y habilidades para el trabajo.

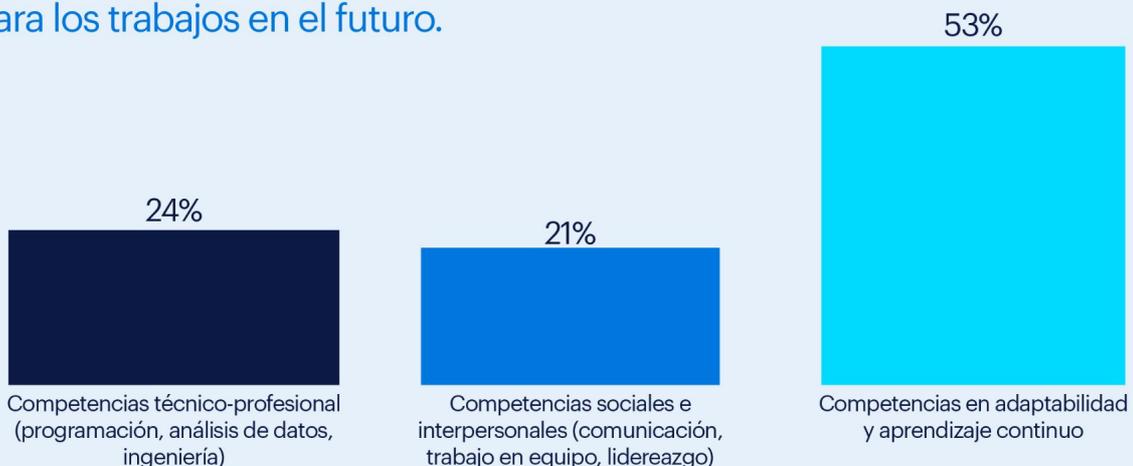
Desde el punto de vista de la formación para el trabajo, no se encontraron tendencias marcadas en relación a la relevancia que tendrá la necesidad de títulos formales para acceder al trabajo (con una leve tendencia a una menor relevancia): mientras que el 29% considera que será más importante, el 40% considera que no lo será tanto.

figura 32. importancia de título universitario para acceder a trabajos en el futuro.



En donde aparecen más marcadas las diferentes respuestas fue en relación a cuáles serán las habilidades necesarias para trabajar en el futuro. El 53% de las personas considera que serán las **habilidades de aprendizaje continuo y adaptabilidad**, mientras que las **habilidades técnicas e interpersonales** obtuvieron sólo el 24% y el 21% de respuestas respectivamente.

figura 33. competencias necesarias para los trabajos en el futuro.

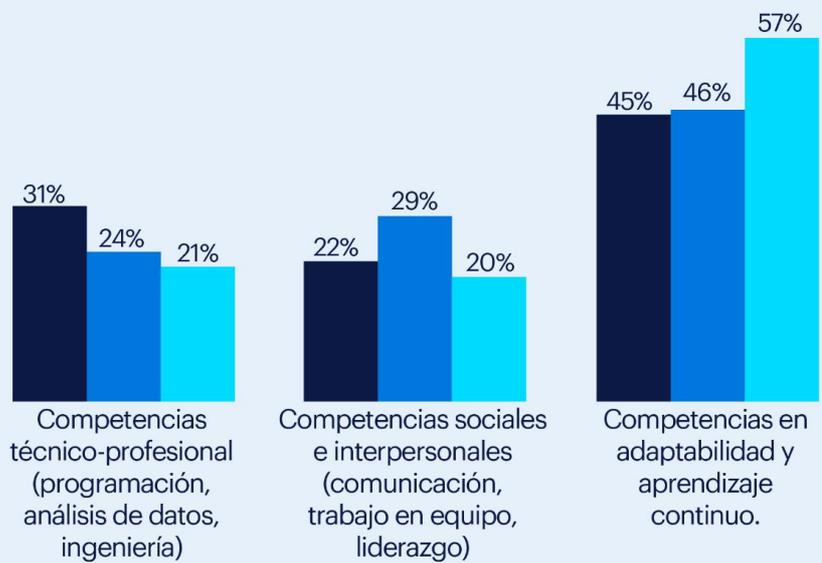


A su vez, podemos observar diferencias por segmentos. Las respuestas por áreas de trabajo muestran que las personas que trabajan en áreas operativas consideran que serán necesarias las habilidades técnicas en un 31% versus las áreas de soporte que responden 21%, mientras que las habilidades de adaptabilidad para las áreas de operaciones parecen críticas para el 45% de los trabajadores vs el 57% en las áreas de soporte.

figura 34. competencias necesarias para los trabajos en el futuro por área.

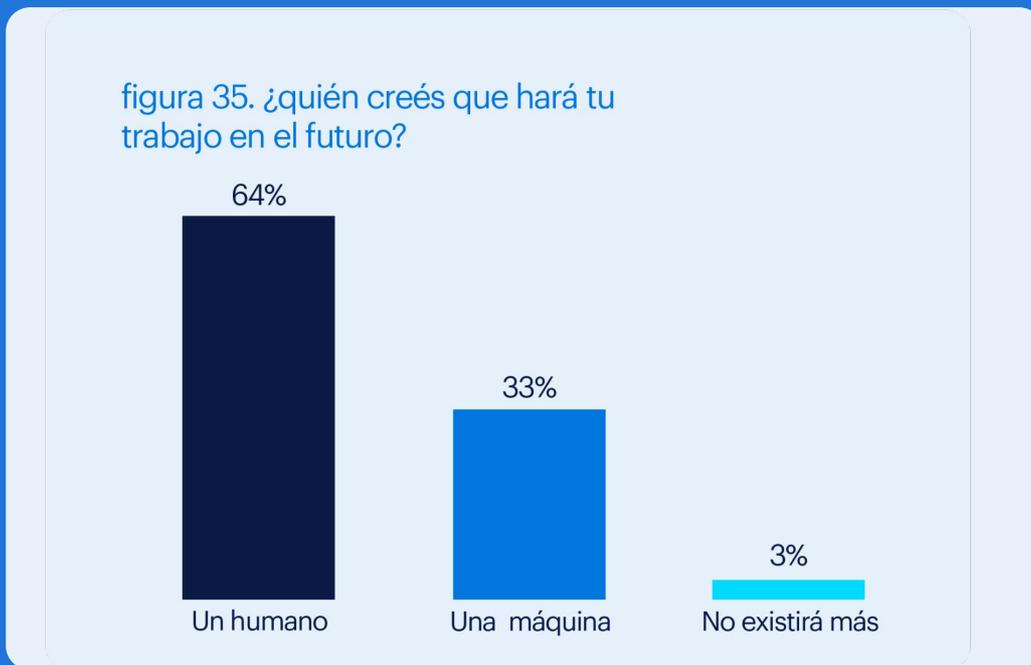
área:

- áreas operativas/productivas
- áreas comerciales
- áreas de soporte (RRHH, Finanzas Administración, Sistemas, etc)



## g. tecnología y trabajo.

Al indagar sobre el impacto de la tecnología en el trabajo, lo primero que nos interesaba saber era si la gente percibía que su trabajo sería reemplazado o no por una máquina. Le preguntamos a los participantes quién creía que haría principalmente su trabajo dentro de 20 años. Un 64% de las personas consideraron que todavía sería realizado principalmente por un humano, mientras que el 33% creía que lo realizaría una máquina. Es interesante consignar que sólo un 3% creía que su trabajo directamente no existiría.



Sin embargo, cuando indagamos cómo creían que la tecnología impactaría en el nivel de empleo según diferentes actividades, los resultados muestran algunas diferencias sobre el efecto que puede tener el devenir de los acontecimientos en el futuro.

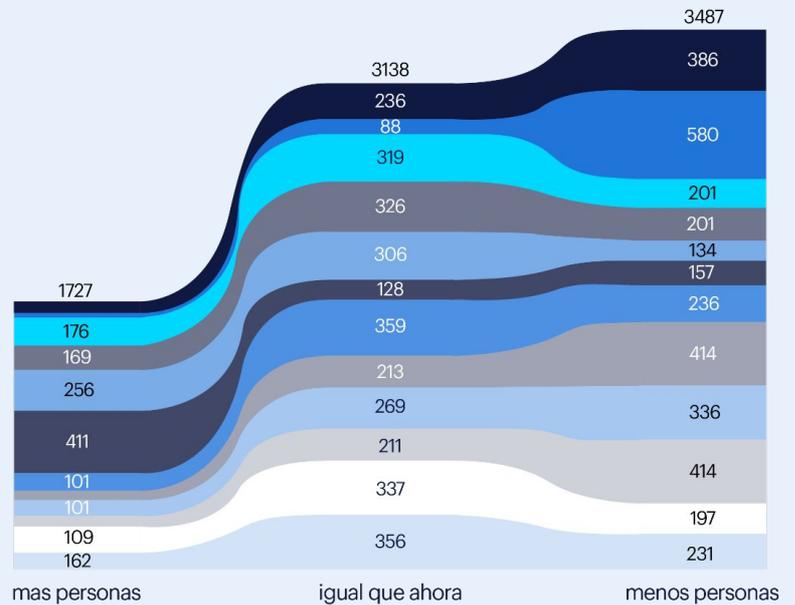
Si bien el 42% considera que habrá menos empleo en términos generales, el impacto no será homogéneo. Las actividades que más se verían afectadas por la incursión de la tecnología serían los trabajos administrativos y de oficina, actividades de producción e industriales, negocios y finanzas, y transporte y movimiento de materiales. Por otro lado, los trabajos de computación, ingeniería y ciencias; junto a los trabajos de cuidado de la salud, aparecen como aquellos que demandarán más personal.

El 64% de las personas todavía consideran que en el futuro su trabajo será realizado principalmente por un humano.

figura 36. ¿creés que van a emplear más, igual o menos personas que ahora?

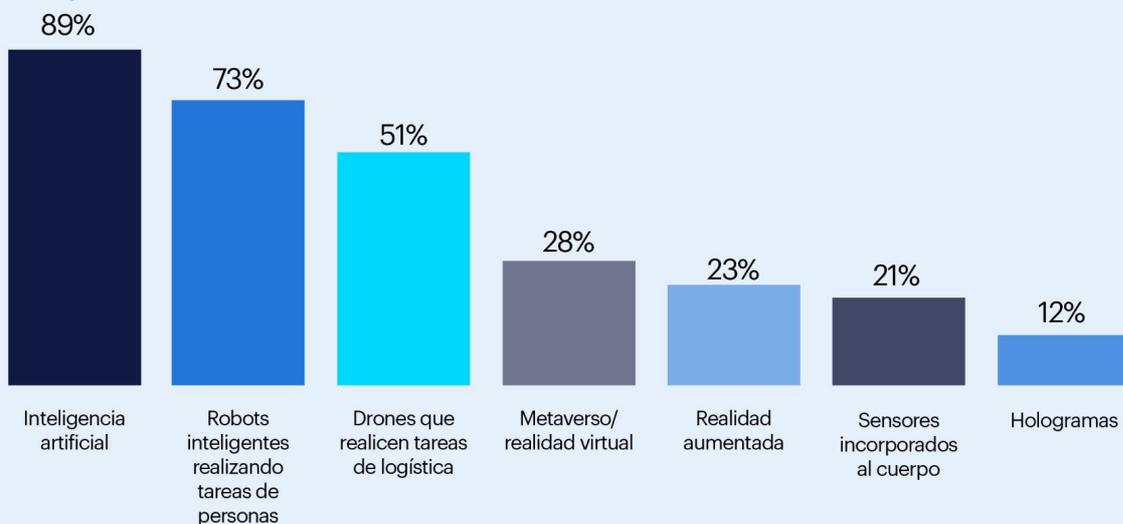
- actividades de construcción y extracción
- actividades de mantenimiento, instalación y reparación
- actividades de producción industrial
- actividades de ventas, comerciales y afines
- administración, negocios y finanzas
- agricultura, ganadería, pesca y forestación
- computación, ingeniería y ciencias
- cuidados de la salud
- educación, servicios sociales, artes, medios de comunicación
- servicios profesionales
- trabajos administrativos y de oficina
- transporte y movimiento de materiales

valor	cantidad	%
1. más personas	1.727	21%
2. igual que ahora	3.138	38%
3. menos personas	3.487	42%
total:	8.532	100%



Por último, e imaginando por un momento cuáles podrían ser las tres tecnologías emergentes o dominantes en un futuro que influirán definitivamente en el mundo del trabajo, la IA, los robots inteligentes y los drones realizando tareas de logística son las que aparecieron como más plausibles de incorporarse al trabajo.

figura 37. tecnología que más probablemente sean incorporadas en el futuro.



# conclusiones.





## 5. conclusiones.

El objetivo de este trabajo prospectivo consistía en poder entender cómo los trabajadores perciben que será el trabajo en Argentina de aquí a 20 años.

El primer desafío consistía en identificar una diversidad de aspectos que nos permitiera comprender el mundo de las organizaciones para poder entender por dónde pasan las preocupaciones de las personas en relación al futuro. Es así que hemos podido realizar una caracterización amplia en una cantidad diversa de aspectos relativos al mundo del trabajo.

Más allá de los avances de la tecnología, es importante entender que también hay otros *drivers* que pueden afectar el futuro de trabajo. Poder observar una variedad de temas como las tendencias sociales, la situación política o incluso la demografía, son señales que nos indican que para pensar en el futuro del trabajo en las organizaciones es necesario generar una mirada amplia y compleja. Las opiniones fueron variadas, pero la presión por la adaptabilidad y la eficiencia, el impacto de los nuevos modelos de negocio, el estar atentos a cómo van cambiando los valores sociales y prestar particular atención a la situación político-económica del país, aparecen como factores centrales de impacto en el futuro del trabajo.

No obstante, sin dudas un factor determinante de este futuro estará marcado por el avance tecnológico y su capacidad transformadora. Gran parte de los emergentes de este estudio están influenciados en alguna u otra medida por las posibilidades que la tecnología está brindando para pensar las organizaciones de manera diferente. Pero este impacto no se centra sólo en la capacidad de facilitar (o reemplazar) tareas humanas, sino también en redefinir la forma de trabajo y en entender las problemáticas que habrá que atender a partir de estas transformaciones. La mayoría de las personas aún considera que su trabajo será realizado principalmente por seres humanos, pero la forma en la que trabajará y sus preocupaciones serán algo diferentes.



El modelo de organizaciones que imaginaron las personas en este estudio es bastante diferente al actual, por lo menos en relación a las formas de trabajo más extendidas. Ellos creen que el trabajo en relación de dependencia a tiempo completo para grandes o pequeñas empresas dejará de ser la norma. En cambio, creen que el futuro estará caracterizado por trabajadores independientes que establezcan relaciones transaccionales, probablemente no con una única organización a nivel local, que puedan trabajar de manera flexible, de forma híbrida, organizando su tiempo para realizar diferentes actividades, con un mejor balance con su vida personal. No necesariamente piensan que trabajarán menos días por semana, pero sí que podrán organizarse mejor para trabajar menos tiempo. No es del todo claro hasta qué edad creen que trabajarán. Ahí las opiniones fueron más divididas, donde un 32% cree que dejarán de trabajar antes de lo que lo hacen ahora, mientras que un 39% consideran que trabajarán hasta después de los 70 años.

Esta caracterización general sin duda genera un gran desafío para las organizaciones, para los líderes y para las áreas de RRHH en particular. En este formato emergente desarrollado en el presente trabajo, las personas estarán cada vez menos en contacto directo y a largo plazo con las empresas ya que trabajarían por proyectos y de manera independiente, muchas veces a la distancia. Tal como se observó en este trabajo, el tema del compromiso será un *issue* a atender porque la mayor parte de los encuestados opinaron que prevé que la gente esté cada vez menos comprometida con la organización. ¿Cómo podrán enfrentar las organizaciones estos desafíos? ¿Las áreas de Capital Humano deberán establecer propuestas de valor para estos “proveedores” que contratarán para la realización de proyectos o tareas específicas por corto plazo? Algunos de los resultados de este relevamiento nos dan unas pistas acerca de lo que valorarán los trabajadores del futuro en este intercambio con la organización: flexibilidad, posibilidad de trabajar remotamente, pero también un buen salario, un trabajo interesante o incluso la preocupación por la sustentabilidad y el medio ambiente.

Es importante consignar que estos resultados fueron analizados transversalmente por las diferentes segmentaciones definidas en este trabajo, y, en general, las respuestas fueron estables en la mayoría de esos cortes, demostrando cierto “consenso” general acerca de las opiniones vertidas.



Probablemente, el segmento en donde se encontraron mayores diferencias fue el etario, en donde se identificaron algunas diferencia de matiz en algunos aspectos. Por un lado, apareció en los más jóvenes una mayor inclinación que el resto a creer que se seguiría trabajando en grandes corporaciones, y una mayor valoración por los momentos de ocio, pero también (y quizá sorprendentemente) una mayor valoración por el salario y menor por el cuidado del medio ambiente, poniendo en cuestión algunas características que se mencionan sobre las nuevas generaciones.

También se indagó acerca del impacto del avance de la tecnología sobre diferentes actividades, y se observó que este no sería uniforme: la expectativa es que las tareas vinculadas a la computación o ciencias y al cuidado de la salud serán las más difíciles de reemplazar, mientras que las tareas administrativas, industriales y de negocios, estarán más propensas a sufrir esta amenaza. Es por eso que probablemente muchas personas consideraban que las habilidades de adaptabilidad y aprendizaje continuo serán las más importantes para sobrevivir en el futuro del trabajo.

En definitiva, un futuro desafiante nos espera. Las nuevas formas de relación laboral y de preferencias de trabajo abre un escenario propicio para prepararse para diseñar nuevas propuestas de valor que se adapten a los nuevos tiempos. Aprender a gestionar el trabajo desde estas nuevas perspectivas y assimilarlas a las dinámicas organizacionales conocidas, seguramente llevará un tiempo, pero es inevitable comenzar a prepararse para ello. Este reporte es un primer paso para caminar en esa dirección.



# partner for talent.



  
randstad