

**Universidad Abierta Interamericana
Facultad De Ciencias Empresariales**



MANAGEMENT Y NUEVAS TECNOLOGIAS
TRANSFORMACIÓN DE PARADIGMA SOCIAL Y EMPRESARIAL

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Gonzalo Santa Cruz

Noviembre 2018

AGRADECIMIENTOS

Familia,
Amigos y
Compañeros

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
HIPOTESIS	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
MARCO TEÓRICO	6
1. INTRODUCCION	6
2. EVOLUCION DEL TRABAJO.....	6
3. ENTORNO LATINOAMERICANO	11
4. ENTORNO LOCAL	22
5. PERSPECTIVAS DEL MANAGEMENT	28
6. CAMBIAR DE PARADIGMA	35
7. SOLUCIONES POSIBLES.	37
8. CONCLUSIÓN.....	39
9. BIBLIOGRAFIA.	41

INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación trataremos un informe de gran importancia por su relevancia social. Se enfocará en como a medida que la innovación tecnológica continúe avanzando y trabajando en hacer nuestras vidas más simples, cómodas y eficientes, los administradores de los nuevos negocios, mercados y oportunidades debemos desarrollar herramientas para gestionar estos cambios en los hábitos de consumo, al igual que liderar a las nuevas generaciones persiguiendo el objetivo de maximizar las utilidades o el margen para poder contribuir positivamente en el bienestar social.

Enfocando en el mercado laboral se debería actuar de inmediato para frenar el desempleo. En futuro inmediato o ya podremos verlo en el día a día que la mano de obra remplazada por las nuevas tecnologías, por un lado, logrando que los actuales y futuros empleados acepten ser capacitados para operar las nuevas tecnologías y abrirse a realizar otras tareas y desde la visión del empresario, innovar y generar empleabilidad con inteligencia, por ejemplo, importar tecnología para producir localmente insumos actualmente importados. La innovación siempre ha provocado cierto nerviosismo en la sociedad en relación con el empleo. Realmente, es que todavía muchas empresas no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen realizando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano, pudiéndose observar en varios de ellos un déficit de recursos calificados y de calidad.

Preguntas de investigación

- a. ¿Cómo fue evolucionando el empleo?
- b. ¿Cómo se relaciona el empleo con la tecnología?
- c. ¿Cuál es la tasa de creación/destrucción de empleo en el sector?
- d. ¿Qué rol han cumplido las innovaciones tecnológicas en el sector industrial en la creación o destrucción de empleo?
- e. ¿Cuáles son las causas y consecuencias de seguir administrando sin realizar un cambio?
- f. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación?

- g. ¿Cuál sería la propuesta para atacar el problema logrando incrementar la capacidad de dar empleo de los empresarios y complementar con la innovación?
- h. ¿De cierta forma, se podría agregar en los planes de estudio del nivel escolar inicial materias que ayuden a la comprensión estructural del empleo actual y nuevas tecnologías?

HIPOTESIS

La agencia Ecolatina realizó una proyección de cómo será el mundo en el año 2030 arrojando algunos indicios significativos que nos pueden ayudar a planificar nuestras estrategias en estos nuevos escenarios:

- Cambiará el centro de escena mundial (China aparece como alternativa).
- Incrementará la población mundial + 8,5 Mio.
- La omnipresente digitalización (nuevas tecnologías en el mercado laboral).
- Creación de nuevos empleos
- Nuevos factores geopolíticos (globalización y medio ambiente).

El mundo está cambiando de la mano de las nuevas tecnologías, y la población mundial, estará cada vez más cerca de transformarse en consumidores que continuar siendo productores de bienes y servicios. Actualmente el desafío que tenemos los administradores es realizar un análisis en prospectiva de estos escenarios y comenzar la gestión del cambio en este mismo momento.

En la actualidad las organizaciones, en su mayoría Latinoamericanas, planifican y pronostican simplemente escenarios a doce meses, por diferentes factores endógenos y exógenos, o imposiciones de su casa matriz, pero la planificación a largo plazo año tras año no logra desafiar esta barrera, la evolución tecnológica nos está manejando el negocio con el riesgo de perder el control, la propuesta de esta investigación es poder encontrar la forma de planificar cómo vamos a preparar nuestra organización para estos cambios y gestionarla en medio de escenarios de innovación tecnológica constante, sumando a que las organizaciones además se enfrentan al reto de satisfacer las

necesidades de su cliente, esto debido a la imperante búsqueda y uso de bienes o productos para realizar las actividades cotidianas. La conducta de los clientes se encuentra en función de los estímulos que este recibe por parte de su proveedor, lo cual lleva a las organizaciones a tratar de mantener un control sobre la información que tienen sobre sus clientes.

La necesidad de poder generar nuevas herramientas o bien utilizar las herramientas existentes pero de manera eficiente, e involucrándose en el negocio que cada una de las organizaciones tiene como objetivo atender, la planificación a largo plazo, puede ser posible, y ésta no solo permitiría hacer más rentable la actividad de la compañía, sino que también nos permitirá definir estrategias de largo plazo con nuestra fuerza de trabajo, capacitándolos y preparándolos para el cambio, motivándolos a través de planes asociados al crecimiento de largo plazo.

Objetivo General

Elaboración de una propuesta para el cambio del paradigma social y empresarial.

Objetivos específicos

- Desarrollo y evolución del trabajo.
- Identificación de trabajo manual remplazado por la tecnología.
- Causas y efectos de la innovación empresarial.
- Análisis del comportamiento social.
- Determinar el problema.
- Causas y consecuencias de no realizar un cambio.
- Análisis del cambio de paradigma.
- Elaboración de una propuesta.
- Selección y conclusión.

Para el logro de los objetivos se utilizarán los métodos de observación e información de consultoras y autores sobre el tema tratado. La identificación de la información nos podrá ayudar con la determinación de los hechos para poder elaborar una propuesta y definir si es apropiada. Se tratará de usar todas las fuentes bibliográficas, trabajos previos que

enuncien la problemática y datos adicionales, como por ejemplo los recolectados de Internet, para lograr ampliar y profundizar la investigación.

En primer lugar, se abordará la evolución del trabajo como fue cambiando a medida de la innovación y los cambios mentales que se producen dentro de la sociedad. De este modo se intentará ligar a la práctica los distintos marcos teóricos evidentes sobre el tema para posteriormente tratar abordar posibles soluciones a la problemática presente en estas organizaciones.

MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCION

Las transformaciones socioeconómicas ocurridas durante la última década, entre las que se destacan la consolidación de un nuevo y complejo escenario de apertura comercial global y fuertes procesos de transnacionalización y concentración económica de las actividades industriales, comerciales y de servicios, condujo a fuertes ajustes y reestructuraciones en el sector productivo en general, afectando al sector empresarial que fue sometido a profundos cambios organizacionales y tecnológicos, tanto en sus actividades industriales como a nivel directivo.

Los cambios mencionados están relacionados al cambio de consumo o a la conducta social que toma la población, especialmente en los mercados mundiales. Este proceso de reestructuración sectorial tuvo distintos efectos sobre el mercado de trabajo. Por este motivo, en esta investigación, se pretende explicar los cambios en la demanda del empleo en las actividades industriales o del propio Management como consecuencia de las transformaciones mencionadas.

2. EVOLUCION DEL TRABAJO

La etimología de la palabra trabajo no está ciertamente definida. Ya que algunos autores la reconocen con distintos tipos de origen. Pero es posible sostener que en sus orígenes la acción de trabajar fue relacionada con sacrificio, pena y sufrimiento.

Conceptos que se fueron modificando a través del tiempo a medida que evolucionaron las condiciones laborales. Si bien en el imaginario colectivo el esfuerzo que demanda trabajar es considerado, aún hoy, como un sacrificio.

El hombre es un ser con obligaciones que debe satisfacer. Para saciar esa apetencia necesita realizar una actividad (trabajo) a fin de transformar los recursos que le brinda la naturaleza y que deben ser explotados. Se trata de un combate ininterrumpido que nació con él y cuyas primeras etapas están jalonadas por el descubrimiento del fuego, el uso de los instrumentos de piedra, el cultivo de la tierra, el empleo de animales domésticos, etc. Pero cuenta además con un recurso valiosísimo, su inteligencia, a través del cual está en condiciones de transformar y convertir todos los recursos naturales.

Esa tarea exige actividades de investigación para descifrar las leyes naturales, los estilos de comportamiento que impone la vida social: modas, estilos, creencias, y el desarrollo del conocimiento para aplicarlos a la realidad, a través de la producción de bienes y servicios. Esta acción se transmite mediante el proceso educativo por el que las generaciones heredan el patrimonio cultural, científico y técnico de sus antecesores. Trabajo y educación unidos dinamizan las habilidades y operan cambios.

Para poder comprender los distintos cambios analizaremos la evolución de las condiciones de trabajo en dos etapas claramente diferenciadas, la primera antes de la irrupción de la revolución industrial y la segunda a partir de ésta. Y una tercera, haciendo referencia a los actuales cambios y transformaciones operados por la globalización económica de los mercados.

Primera etapa

Comenzando en la primera etapa se destaca el avance de la civilización y la aparición de organizaciones sociales caracterizadas por el asentamiento de las familias, impuso la realización de tareas agrícolas y ganaderas. Los instrumentos de producción que se utilizaban dependían de la fuerza muscular del hombre, que era ayudado por los animales a los que había logrado domesticar. El jefe de la familia era secundado por todos los miembros y trabajaban mientras hubiese luz solar, por cuanto vida y trabajo se confundían en un mismo concepto: el campesino construía su vivienda, fabricaba y reparaba sus enceres y herramientas y se procuraba la alimentación.

Al llegar la Edad Media (período comprendido desde la caída del Imperio Romano de Occidente, año 476, hasta la caída de Constantinopla en poder de los turcos otomanos, año 1453) las costumbres se modifican: la organización feudal de la sociedad atenúa las características de la esclavitud al sustituirla por la servidumbre.

La producción se realizaba fundamentalmente en forma familiar y aquellos que no pertenecían a la familia del maestro vivían con él como si lo fueran. Los integrantes de las corporaciones trabajaban en pequeños talleres y de acuerdo a rigurosas reglas del oficio, siendo la jornada de trabajo de sol a sol. La característica principal del artesanado radicaba en que el productor era propietario de los sencillos instrumentos que utilizaba y quién ponía su esfuerzo de trabajo.

Es en esta época que surgen los primeros elementos de la división de capital y trabajo, que habrán de acentuarse en la etapa siguiente: las materias primas las adquiría quién efectuaba la primera fase del proceso, y luego pasaban por manos de quienes completaban las etapas subsiguientes hasta llegar el empresario que colocaba el producto en el mercado vendiéndolo al mejor postor.

En el contexto de la primera etapa, en Argentina comenzaba las actividades consecuentes con las invasiones inglesas, la gesta de la independencia y las posteriores luchas intestinas, de manera fundamental las disputas entre unitarios y federales, demoraron, en gran parte, el progreso económico y social de la joven nación. Tanto en las tareas de campo como en la incipiente industria se padecía por falta de mano de obra, de capital, de crédito, y de maquinarias. La afluencia de una nueva población aumentó el número de propietarios rurales dando comienzo al desarrollo agrícola, con exportaciones de cereales, vacunos, y productos derivados. A partir de ahí se va consolidando el crecimiento del país, con distintas acciones en el siglo XX.

Segunda Etapa

Dándole paso a la segunda etapa la revolución comercial generó transformaciones que permitieran la sustitución progresiva de paradigmas económicos y sociales medievales. En tanto que la revolución industrial presentó como signo distintivo la introducción de modificaciones de fondo al sistema económico y consecuentemente al sistema social de la época.

Rápidamente se multiplicaron las fábricas y consecuentemente las producciones. Miles de campesinos abandonaron los campos y se genera la existencia de grandes concentraciones de obreros en tareas fabriles. Se verifica también el desordenado desarrollo de las ciudades, que en muchos casos se convierten en sinónimo de hacinamiento y contaminación. El exceso de mano de obra a causa de la migración y de progresos tecnológicos y las periódicas crisis de sobreproducción por el afán de acumulación de riquezas que inspiraba a la nueva clase de propietarios, generaron situaciones de explotación y miserias graves.

La jornada laboral hasta mediados del siglo diecinueve es de doce a catorce horas y debido a la demanda explosiva de mano de obra, se llegó a utilizar menores y mujeres en la realización de tareas peligrosas y penosas. En las hilanderías inglesas se trabajaba normalmente entre doce y diecisiete horas diarias.

La concentración poblacional y la vida en las ciudades son modificaciones sociales que impuso la Revolución Industrial que se caracterizó, además de los horarios prolongados, por malas condiciones de trabajo, insalubridad, inseguridad y bajo nivel de las remuneraciones siendo los peores pagos los menores y las mujeres. No existía tampoco legislación laboral que ordenara el caótico sistema.

A partir de esta época surge fuertemente los movimientos sociales que denunciaban abusos de las empresas industriales en perjuicio de los trabajadores y se tradujeron en huelgas y manifestaciones populares que fueron respondidas con represión. Paulatinamente se modifican las condiciones laborales. Inglaterra y parcialmente en USA queda dispuesta la jornada de diez horas para todos los obreros. Es en este último país donde el reclamo generalizado para que se limite la jornada de trabajo a ocho horas diarias tiene más fuerza, a tal punto que para lograr el objetivo sistemáticamente se organizaban huelgas y manifestaciones. Durante el desarrollo de una de ellas realizada en la ciudad de Chicago el primero de mayo de 1866 se produce una represión durísima y sangrienta. Esa fecha se conmemora anualmente como el “Día Internacional del Trabajo”. A través de todos esos años se tuvo en cuenta que la reducción de la jornada de trabajo representaba que la producción material individual disminuyera y que a su vez aumentara el nivel de educación por aprovechamiento del tiempo libre, produciendo un sustancial mejoramiento de la preparación para el trabajo como así también el bienestar físico, moral e intelectual de los trabajadores, logrando de este modo la dignificación del ser humano.

Lo que sucedía con la jornada laboral en Argentina es que generó cambios culturales, dado que los europeos que recalieron en nuestras tierras lo hicieron con las ideas sociales, políticas y gremiales de sus países de origen. Paulatinamente se van creando entidades gremiales empresarias. En esa época las jornadas de trabajo generalmente eran de catorce horas por día. Razón por la cual comienzan a aparecer los primeros conflictos. El censo de 1895 revela que la mayoría del sector industrial estaba constituido por pequeños establecimientos productores para el mercado interno, caracterizados por carencia de tecnología adecuada. En la década siguiente toman relevancia los frigoríficos, dedicados a la exportación.

Distintas leyes en años posteriores fueron adecuando las relaciones del trabajo a las actividades económicas, financieras y productivas.

Tercera etapa

El mundo sufrió trascendentes cambios estructurales en los últimos años en lo geopolítico, económico, social y financiero.

El modelo económico definido como globalización de los mercados impone que cada país o región trate de explotar y optimizar sus ventajas competitivas. Las diferencias entre las economías de distintos países o regiones han representado que las oportunidades de negocios sean desiguales. Hecho que ha generado ganadores y, lamentablemente, muchos perdedores. Las consecuencias para los habitantes de estos últimos son altos niveles de desempleo, marginalidad y exclusión social.

El proceso de cambio que experimenta actualmente el mundo del trabajo produce nuevos modelos y figuras a ritmo vertiginoso. El trabajo virtual, el teletrabajo, el trabajo electrónico, la robotización, la informatización integral, las oficinas electrónicas, son algunos de los términos que ya no resultan extraños a las organizaciones bancarias, a las cadenas de comercialización masivas, las industrias o a las empresas de tarjetas de crédito. Ni a empleados, clientes, proveedores ni público en general. La cultura de la sociedad de consumo potenciada por esa internacionalización de los negocios, demanda no tener restricciones en su aspiración de mejorar su calidad de vida y tener a disposición amplia gama de productos de diverso tipo, que ha generado notables acciones de marketing, comercialización y distribución de bienes.

Uno de los mayores problemas de fines del siglo XX y comienzos de éste siglo XXI es la falta de trabajo, que se evidencia en los altos niveles de desempleo que afectan por igual a jóvenes y adultos, hombres y mujeres. Situación que se da en todas las áreas del conocimiento: empleados, técnicos, profesionales y ejecutivos. Lo lamentable es que los modelos racionales de gestión empresarial no siempre tienen en cuenta al factor humano, a pesar de la existencia de numerosas teorías, conceptos, técnicas, herramientas y sistemas orientados al hombre en el ámbito del trabajo, considerándolo el elemento más valioso al conformar –con sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes- el capital intelectual de la empresa.

Siendo el trabajo la actividad destinada a proveer las necesidades del ser humano (todas las cosas que se consumen, todos los elementos que brindan confort son creaciones del hombre), y que el trabajo exige resultados (por un lado productos y servicios de calidad con rentabilidad y, por otro, realizaciones personales de quienes colaboran para obtener esos resultados), es de desear que se continúen tomando acciones considerando la trascendental importancia que tiene ayudar a convertir a cada persona en alguien motivado, orgulloso y satisfecho de sí mismo y de su aporte a la empresa.

3. ENTORNO LATINOAMERICANO

Situación Económica y Social

Durante 2017 la evolución del mercado de trabajo regional reflejó la leve recuperación del crecimiento económico que América Latina y el Caribe registró después de dos años de contracción de su producto. En términos generales, la situación laboral continuó empeorando, pero en menor magnitud que durante los años previos y con signos de mejoría hacia fines del año. Destaca que la tasa de ocupación urbana —que se había contraído 1,4 puntos porcentuales entre 2013 y 2016— se estabilizó en el promedio de 2017, observándose un leve aumento interanual en el segundo semestre del año. Detrás de esta evolución del nivel del empleo hubo una mayor generación de empleo asalariado, que como reflejo de una mayor demanda laboral se expandió en aproximadamente un 0,3%, frente a una contracción del 0,4% en 2016. Sin embargo, este incremento del empleo asalariado no fue suficiente para absorber la creciente oferta laboral, y tal como sucedió durante los años anteriores, el trabajo por cuenta propia, que

generalmente se considera trabajo de peor calidad que el empleo asalariado, nuevamente aumentó a una tasa más alta, un 1,8%. A la vez, la insuficiente generación de empleo incidió en el tercer aumento consecutivo de la tasa de desempleo abierto urbano a nivel regional, que subió del 8,9% al 9,3%, incremento significativamente menor que el alza de 1,6 puntos porcentuales en 2016.

Por otra parte, en la mediana de los países de los que se dispone información, los salarios reales del empleo formal aumentaron un 1,6%, específicamente en países de América del Sur favorecidos por una inflación decreciente. En conjunto, una evolución levemente mejor del empleo que en los años previos y salarios reales crecientes contribuyeron al fortalecimiento del consumo de los hogares, que jugó un papel importante para expandir la demanda interna y, de esta manera, facilitar la incipiente reactivación económica registrada en 2017.

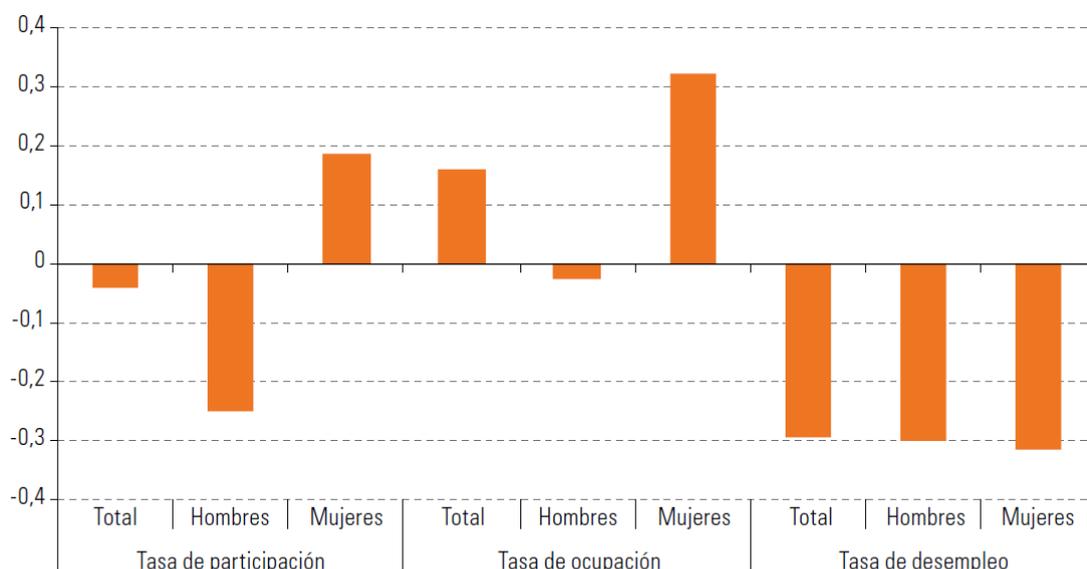
Empezando el año transcurrido el impacto del aumento de la tasa de ocupación en la tasa de desempleo fue algo más fuerte que en los trimestres previos, dado que se atenuó la entrada al mercado laboral; en efecto, la tasa de participación, si bien continuó en ascenso, lo hizo de manera más moderada que lo observado desde fines de 2015.

En consecuencia, como ya se destacó, después de 13 meses consecutivos con aumentos interanuales de la tasa de desocupación, para el conjunto de dichos 11 países se observa una muy leve caída de la tasa de desocupación, del 10,3% en el primer trimestre de 2017 a un 10,2% en el mismo período de 2018, si bien esta mejora todavía no se observa en la medición del año móvil.

El hecho de que todavía no se trata de una reversión importante del deterioro laboral registrado previamente se ve confirmado al constatarse que de los 11 países de los que se dispone información interanual, en cinco la tasa de desempleo urbano subió (Chile, Colombia, Costa Rica, el Ecuador, el Uruguay), en uno (Argentina) la tasa se mantuvo estable, y en la mayoría de los cinco que lograron reducir el desempleo (Brasil, Jamaica, México, Perú y la República Dominicana) la caída de la tasa fue leve. De todas maneras, el hecho de que en este segundo grupo de países se ubican las dos economías más grandes de América Latina incidieron en la mejora a nivel regional.

Si se analiza la evolución de las tasas de participación, ocupación y desempleo a nivel nacional (en vez de las zonas urbanas) diferenciadas por sexo, se observa lo siguiente: la tasa de ocupación aumentó de manera similar que a nivel urbano y —a diferencia de lo que se observa a nivel de las zonas urbanas— la tasa de participación bajó, si bien muy levemente. En consecuencia, a nivel nacional se registra un descenso

interanual de la tasa de desocupación algo mayor que a nivel urbano, de 0,3 puntos porcentuales.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales.
 a Los países son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Perú y Uruguay.

Diferenciando la evolución de estas variables por sexo, la variación de las tasas de participación y de ocupación pone de manifiesto la continuidad de las tendencias de largo plazo de una reducción de la brecha entre hombres y mujeres, al caer en el caso de los hombres, la tasa de participación y mantenerse prácticamente estable la de ocupación, mientras que ambas tasas aumentaron para las mujeres. A raíz de ello, la tasa de desempleo bajó para ambos sexos en una magnitud similar, si bien en el caso de las mujeres se debió a una mayor generación de empleo y en el de los hombres obedeció a una caída de la tasa de participación.

En términos sectoriales destaca la reactivación del empleo manufacturero, que se había contraído en 2016 y que empezó a repuntar en 2017. Por otra parte, continuó la caída del empleo en la construcción, como reflejo de la debilidad de la inversión en este sector. Las ramas de actividad del sector terciario mantienen cierto dinamismo, destacándose el transporte, los servicios comunales, sociales y personales y el comercio, los restaurantes y hoteles.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales.
^a Los países son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México y Perú.

Para 2018 en su conjunto se prevé que continúe la gradual mejora del desempeño de los mercados laborales, con diferencias entre los países. El moderado incremento del crecimiento del producto daría lugar a una mayor demanda laboral y un moderado incremento de la generación del empleo asalariado. En consecuencia, a nivel de la región la tasa de ocupación continuaría aumentando levemente y se lograría el primer descenso de la tasa de desempleo desde 2014. Sin embargo, esta reducción sería pequeña y se espera que en el promedio del año la tasa de desempleo abierto urbano se ubique alrededor de un 9,2%, frente a un 9,3% en 2017.

Por otra parte, los aumentos de los salarios reales se estarían desacelerando, sobre todo, si la volatilidad cambiaria y las tendencias de depreciación inciden en un repunte de la inflación. Sin embargo, debido a las mejoras en el empleo, la masa salarial continuaría creciendo, con lo cual el consumo de los hogares seguiría contribuyendo a expandir la demanda interna.

Por el lado de recaudación fiscal dentro de América Latina conviven situaciones fiscales muy diferentes entre los países. Para el grupo de países compuesto por Centroamérica (incluida la República Dominicana), Haití y México se espera que, en promedio, el resultado primario se mantenga cerca del equilibrio por tercer año consecutivo en 2018. No obstante, este promedio también oculta una alta variedad de resultados entre los países del mismo grupo, y algunos de ellos presentan déficits primarios importantes. En general, la contracción de los ingresos públicos prevista en este grupo de países —que

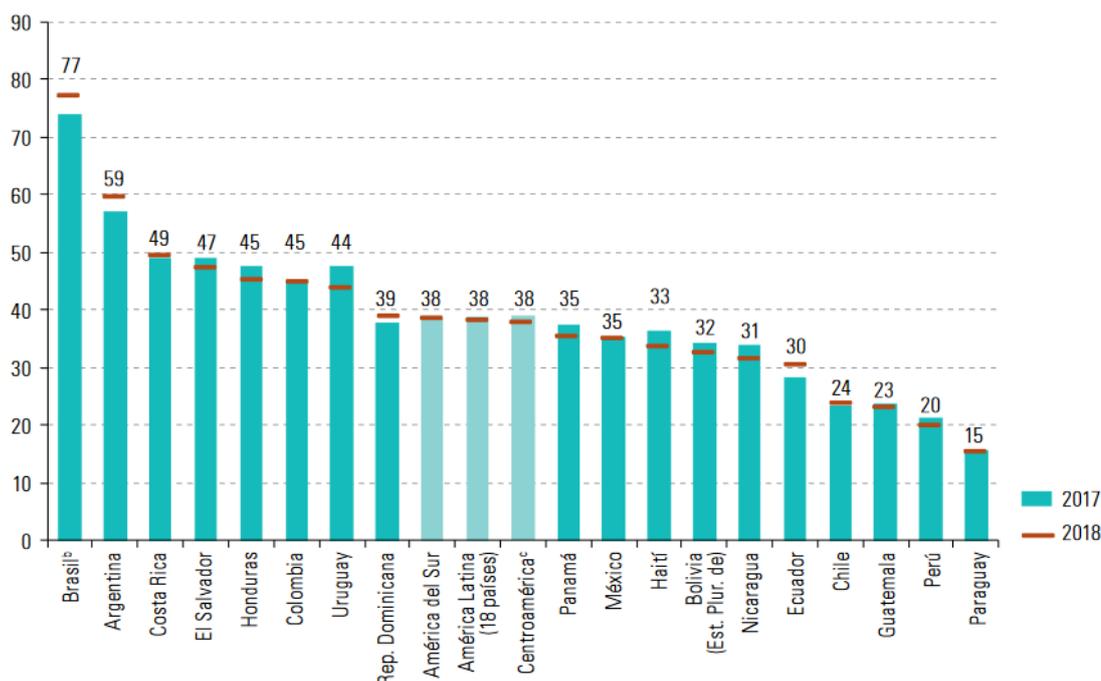
pasarían del 16,6% del PIB al 16,2% del PIB— será compensada parcialmente por una reducción del gasto público primario del 16,4% del PIB en 2017 al 16,1% del PIB en 2018. Los gastos totales se mantendrían relativamente estables, reflejando el alza esperada de los pagos de intereses, lo que significaría una cierta ampliación del déficit global (del 1,9% del PIB en 2017 al 2,3% del PIB en 2018).

La deuda pública bruta de los gobiernos centrales de América Latina cerró en 2017 en un 38,8% del PIB, cifra 1,4 puntos porcentuales por encima de la de 2016. Ya avanzado el segundo trimestre de 2018, la región muestra señales de mejora en sus niveles de endeudamiento, principalmente gracias al repunte de la actividad económica y de los principales indicadores fiscales. Así, durante el segundo trimestre de 2018 la deuda pública representa un 38,0% del PIB, lo que supone una caída de 0,8 puntos porcentuales del PIB con relación al cierre de 2017. Esto se debe principalmente a menores déficits fiscales y a una diferencial de tasas negativas, aunque aún es prematuro hablar de una mejora sustancial de los niveles de deuda en la región.

En el actual escenario existen una serie de factores tanto internos como externos que condicionan la evolución del nivel de endeudamiento de la región en 2018, como, por ejemplo, la posición de cada país frente a la vulnerabilidad que afecta a las economías emergentes. Además, los desequilibrios externos y fiscales en países como Argentina, Brasil y Costa Rica crearían necesidades aún mayores de financiamiento, lo que, sumado a la deuda pública acumulada, podría tener efectos negativos en el nivel de endeudamiento de la región. Por último, los esperados aumentos de la tasa de interés de los Estados Unidos en lo que resta de año podrían encarecer aún más el costo de la deuda para la región.

De los 18 países de la región de los que se dispone de información para el segundo trimestre de 2018, Brasil sigue presentando el mayor nivel de endeudamiento (un 77,0% del PIB), seguido por la Argentina (un 59,3% del PIB) y Costa Rica (un 49,2% del PIB). En el otro extremo se encuentra el Paraguay, con el menor nivel de endeudamiento público de la región (un 15,3% del PIB), seguido de Perú (un 19,9%) y de Guatemala (un 22,9% del PIB)

América Latina (18 países): deuda pública bruta del gobierno central, 2017-2018^a
(En porcentajes del PIB)



Fuente:

^a Cifras del segundo trimestre de 2018.

^b En el caso del Brasil se trata de la cobertura del gobierno general.

^c El dato de Centroamérica incluye Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana.

En cuanto a las políticas públicas se han hecho más inclusivas durante las últimas décadas, y sectores que habían estado desatendidos durante mucho tiempo empezaron a participar en la sociedad. La clase media alcanzó al 35% de la población de América Latina, creciendo 14 puntos porcentuales durante la última década.

Sin embargo, la inclusión de la juventud en la región permanece inacabada. El 64% de los jóvenes latinoamericanos viven en hogares pobres y vulnerables y han sido incapaces de acceder a una clase media en expansión. El acceso a una educación de calidad y a servicios de salud, así como la implicación cívica, pueden crear las condiciones propicias para que los jóvenes participen en los mercados laborales y en actividades productivas.

En la práctica, no obstante, muchos jóvenes se ven privados de estas oportunidades. La profunda desconexión entre sus expectativas y demandas y la realidad está alimentando la insatisfacción social y debilitando la confianza en las instituciones democráticas. El resultado es que solo uno de cada tres jóvenes confía en los procesos electorales en América Latina y el Caribe.

La mayoría de los jóvenes al dejar la escuela acceden a empleos informales o directamente pasan a ser inactivos.

Una quinta parte de los 163 millones de jóvenes que viven en América Latina trabaja en empleos informales y otra quinta parte ni trabaja ni estudia ni se está capacitando. Esta situación es prevalente entre los grupos socioeconómicos más desfavorecidos. Los jóvenes procedentes de hogares pobres y vulnerables abandonan la escuela antes que sus pares de hogares acomodados y, cuando trabajan, suelen hacerlo en empleos informales.

La reciente expansión de la cobertura educativa debe ir acompañada de vínculos más fuertes con el mercado laboral. Pese a los notables progresos en educación durante la última década, menos de un tercio de los jóvenes latinoamericanos de entre 25 y 29 años ha recibido algo de educación en colegios universitarios, universidades o institutos técnicos de nivel superior. Muchos jóvenes latinoamericanos abandonan el sistema educativo demasiado pronto: en consecuencia, un tercio – 43 millones – no ha completado la educación secundaria y no está siendo escolarizado. Esto representa un desafío para la región en su tránsito hacia una economía basada en el conocimiento, en la cual los ciudadanos necesitan innovar, adaptarse y aprovechar el avanzado capital humano.

Invertir en las competencias de los jóvenes es esencial para poner en funcionamiento fuentes endógenas de crecimiento y construir una base sólida para el progreso futuro. Mejorar las competencias de la juventud latinoamericana implica reforzar el sistema educativo y promover políticas de competencias amplias y que se desarrollen a lo largo de toda la vida. Los programas educativos y los de fomento de competencias deberían dotar a los jóvenes de formación técnica para una inclusión productiva, así como de competencias básicas y fundacionales. Estas son cruciales a lo largo de toda la vida, ya que permiten cambiar más fácilmente de empleo y adaptarse a condiciones externas cambiantes. La creación de oportunidades para que exista una oferta saludable de jóvenes capacitados para trabajar y crear empresas competitivas debe venir acompañada de una mayor demanda de sus competencias y actividades de emprendimiento.

Impulsar el emprendimiento puede mejorar y facilitar la transición de los jóvenes de la escuela al trabajo y a la vida adulta. Un enfoque de emprendimiento amplio y que incluya distintos instrumentos acrecentará la productividad y la equidad. Se requiere un apoyo multidimensional y más completo, más allá de alguna ayuda, y que incluya instrumentos de financiamiento más adaptados a las necesidades de los jóvenes empresarios, con requisitos más flexibles en materia de historial crediticio,

garantías y riesgos. Las instituciones financieras públicas pueden desempeñar un papel importante a la hora de crear instrumentos financieros más flexibles para los jóvenes, tanto a través de créditos como de instrumentos nuevos. Los inversionistas y el capital de riesgo todavía están en estado de reconversión y las políticas públicas pueden brindar a los inversionistas más incentivos para participar en las etapas posteriores del desarrollo de las empresas.

Reforzar las competencias de los jóvenes latinoamericanos y mejorar sus oportunidades de emprendimiento es algo que debería hacerse mirando hacia el futuro. Los cambios tecnológicos y demográficos, junto con la globalización, constituyen transformaciones económicas, políticas y sociales clave que afectan al mundo del trabajo, a las ciudades donde vivirán los jóvenes y a la manera como los jóvenes latinoamericanos participan en la vida política. Van a surgir nuevos empleos, lo cual supondrá un cambio en las competencias demandadas. La automatización reemplazará tareas de complejidad media, mientras que las tareas más complejas requerirán competencias genuinamente humanas; por tanto, las políticas de formación y competencias deberían anticipar las nuevas demandas y adaptarse a ellas. Los jóvenes poseen el potencial y las posibilidades tecnológicas para ser los motores clave de ciudades más inteligentes y sostenibles en la región. También están utilizando nuevos instrumentos tecnológicos para hacer oír y organizar sus demandas sociales, así como para dar forma a los desarrollos políticos emergentes.

Las competencias y el emprendimiento pueden empoderar a los jóvenes para desarrollar actividades económicas intensivas en conocimiento que aseguren el éxito de su transición de la escuela al trabajo. Ello permitirá crear el futuro al que ellos aspiran y fomentar la productividad de la región.

Realizar una inversión en la población joven es de lo más inteligente de hacer para poder avanzar con los complejos tecnológicos y que sean una herramienta de crecimiento.

El progreso social y económico de las últimas décadas aumentó las expectativas, en particular entre los jóvenes, al sacar a millones de personas de la pobreza y reducir la desigualdad; con todo, se necesita avanzar más.

Las políticas públicas se volvieron más incluyentes y sectores sociales relegados por largo tiempo empezaron a participar en la sociedad. La mayoría de los jóvenes, en especial

los procedentes de hogares del segmento inferior de la distribución del ingreso, tienen acceso solo a servicios de mala calidad, empleos precarios, ahorros escasos e informales, y poca movilidad social. La acentuada discrepancia entre las expectativas y demandas de la sociedad, por una parte, y los resultados socioeconómicos reales, por la otra, ha exacerbado la insatisfacción social y mermado la confianza en las instituciones democráticas. Para la primera generación de latinoamericanos nacidos y criados en la democracia, esta brecha ensanchó la distancia entre las sociedades y sus gobiernos, fomentando protestas e insatisfacción social en la región.

De esta forma, la inclusión económica, política y social de los jóvenes en la región está incompleta, y les impide insertarse en plenitud en sus sociedades, así como también ascender en la escala social.

El progreso social y económico de las últimas décadas aumentó las expectativas, en particular entre los jóvenes, al sacar a millones de personas de la pobreza y reducir la desigualdad; con todo, se necesita avanzar más. Pese a ser un grupo demográfico con buenos índices de salud, los jóvenes en América tienen riesgos sanitarios asociados con factores externos, como la salud mental, el abuso de sustancias y el embarazo prematuro, que pueden afectar su transición a la edad adulta.

De igual manera, se suele estigmatizar a ciertos segmentos de la juventud con supuestas tendencias a la violencia y participación en la violencia urbana, dos factores que son tanto causa como efecto del aislamiento social y la exclusión económica.

La falta de buenas oportunidades de empleo es uno de los factores más importantes que impiden la inclusión de los jóvenes en la sociedad.

Captación de inversión en América Latina

Lo que denominamos como actividad empresarial para emprendedores de alto crecimiento se desarrollan con rapidez en América Latina, pero aún son incipientes.

El gasto público en programas de emprendimiento en la región todavía es escaso (0.04% del PIB), aún si se compara solo con el gasto en incentivos para start-ups y creación de empleos en países de América. A pesar de la ralentización económica de la región, el panorama para las start-ups puede llegar a tener viento a favor. Muchos países de la región han consolidado su apoyo institucional a estas nuevas empresas, y han entrado en escena nuevos actores.

Junto con los gobiernos nacionales y la academia, el papel de los gobiernos locales y las ciudades en el fomento de los ecosistemas de emprendimiento es notable, como los programas regionales de Start-Up Chile. Además, la participación del sector privado va

en aumento, no sólo desde la perspectiva del financiamiento y la inversión, sino mediante nuevos actores que fomentan la propagación de actividades innovadoras de emprendimiento. Las asociaciones comerciales han adoptado nuevas formas de colaboración e intercambio para apoyar nuevas empresas.

Las prácticas de negocios compartidos e innovación abierta para empresas grandes también se han vuelto cada vez más comunes en la región.

Progreso tecnológico del empleo en América Latina

La mayoría de las personas en Latinoamérica – mucho más que en otras regiones – creen que la tecnología ya está creando oportunidades para conexiones más profundas, traspasando las barreras de la distancia y del tiempo. Esto puede no ser muy sorprendente, dado que países como Costa Rica declararon el acceso a Internet un derecho humano fundamental. Lo interesante es que los latinoamericanos también están significativamente más propensos que las personas de otras regiones a creer que los medios sociales ya se convirtieron en una plataforma de colaboración para el trabajo, especialmente entre los jóvenes de la generación del milenio. De esta manera, la región latinoamericana es más propensa que otras regiones a sentirse personalmente afectada por estos cambios. A pesar de que las personas en Latinoamérica generalmente están un poco más entusiasmadas con estos cambios que las personas en la región de Asia-Pacífico, los mexicanos están particularmente ávidos para aprovecharlos.

Junto con los norteamericanos, los latinoamericanos están mucho más propensos a creer que ya pueden aprender bajo demanda. De modo similar a los profesionales en la región de Asia-Pacífico, los latinoamericanos esperan sentir un impacto mucho más fuerte de esta habilidad que las personas de otras regiones.

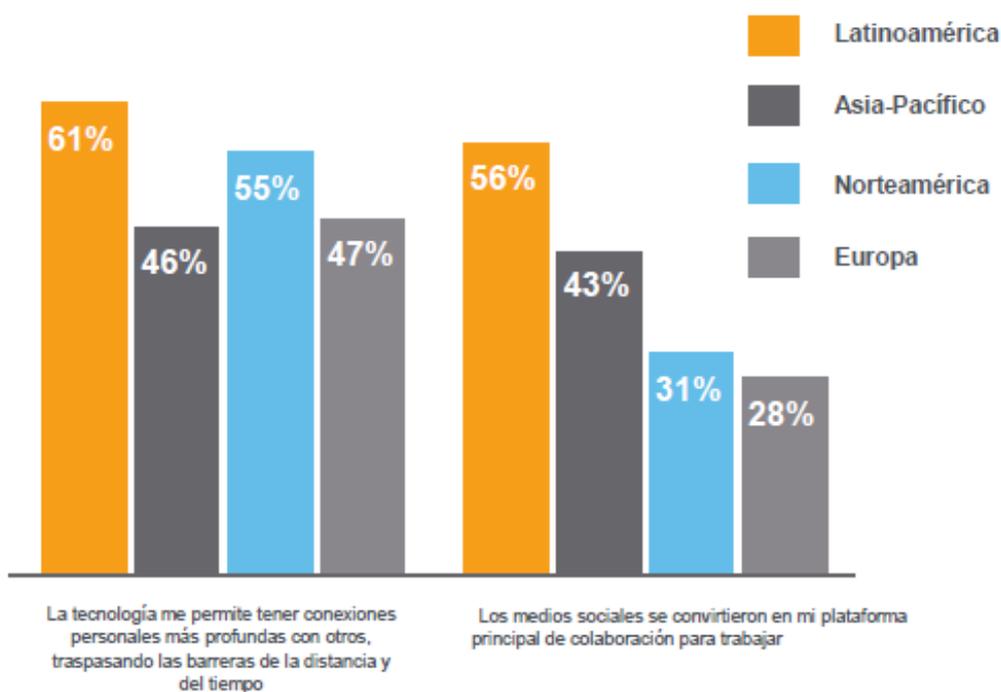
Los brasileños están menos entusiasmados con el aprendizaje bajo demanda que los individuos en otros países de Latinoamérica.

Con el aumento de la capacidad de aprender nuevas habilidades y obtener información rápidamente usando plataformas tecnológicas mejores, aumenta también la expectativa por parte de los empleadores de que los empleados sean capaces de cambiar de función constantemente. Ésta es una expectativa que más de la mitad de los latinoamericanos cree que ya es realidad, y una cuarta parte cree que cambiar de función constantemente será la norma en los próximos tres años. Como las personas de todas las otras regiones, casi todos en Latinoamérica esperan sentir un fuerte impacto de este cambio de expectativa.

Así, aunque la región como un todo continúe con un crecimiento un poco lento en comparación con el resto del mundo, los cambios aún están facilitando el crecimiento para el futuro, y los sentimientos de los profesionales reflejan esto.

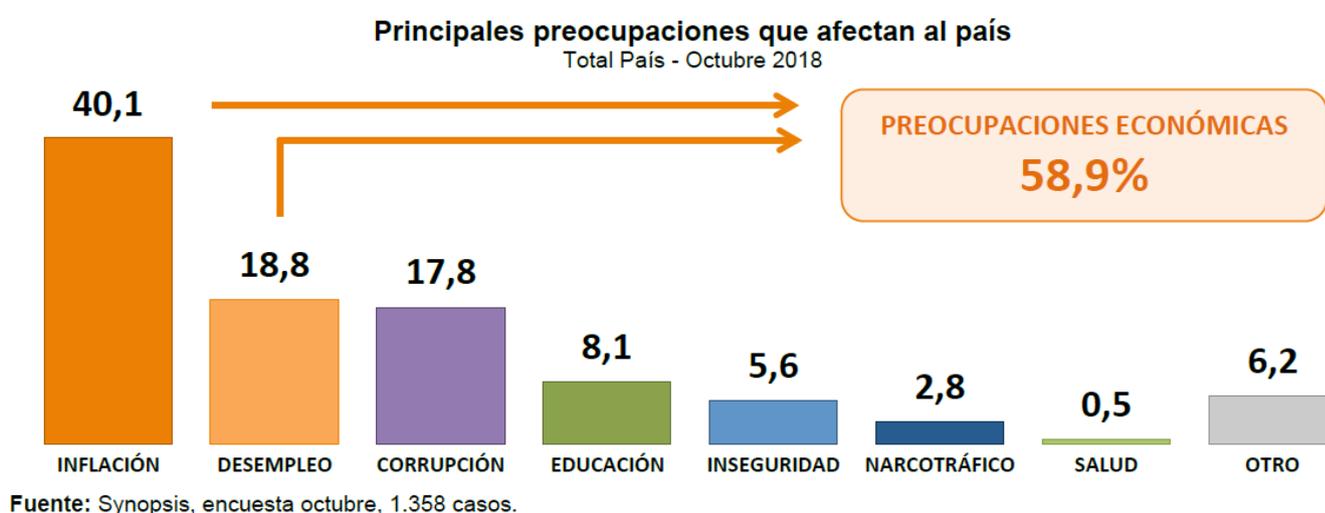
Los entrevistados de nuestro estudio están entusiasmados con el mayor sentido de comprensión y libertad a ser conquistado con los rápidos avances en la tecnología y lugares flexibles de trabajo. En comparación a otras regiones, aquéllas en Latinoamérica generalmente tienen mayor propensión a sufrir un fuerte impacto por los cambios en el ambiente de trabajo. A pesar de que casi dos tercios de las personas creen que las organizaciones en la región deben adaptarse a los cambios en las necesidades de los empleados, Latinoamérica está más escéptica en lo que se refiere a que las organizaciones cambien con el paso del tiempo. Los países en Latinoamérica tienden a compartir visiones similares sobre el futuro en el ambiente de trabajo. Sin embargo, cuando hay diferencias, normalmente es México el que demuestra más entusiasmo por los cambios futuros y más confianza en que las organizaciones se van a adaptar.

% "Ya está sucediendo"



4. ENTORNO LOCAL

Actualmente en Argentina estamos pasando por un tramo en donde se encuentra la recesión y la inflación en la vida cotidiana de las personas a la hora de planificar sus tiempos, su plata y su calidad de vida. Además, existe una gran preocupación o un gran signo de interrogación de cómo va a funcionar la economía en el corto plazo. Luego de dos meses de incremento en la preocupación por la Corrupción como consecuencia de la aparición del denominado “Caso de los Cuadernos”, que la había depositado en septiembre una gran preocupación, en octubre esa preocupación se desinfla y cae al 17,8% quedando relegada al tercer lugar en el ranking de preocupaciones. Las dos principales preocupaciones de la Opinión Pública son las de orden económico, Inflación y Desempleo, que, analizadas de manera combinada, son para el 58,9% las principales preocupaciones que afectan al país.



La economía argentina mostró a lo largo del tiempo intensas oscilaciones, tanto en los indicadores de desempeño como en las pautas de comportamiento de gobiernos y agentes privados. Esos vaivenes contribuyeron a desdibujar las percepciones acerca de las potenciales tendencias futuras y, al mismo tiempo, manifestaron la dificultad para definir un sendero de crecimiento sostenido. Los procesos de ahorro y de acumulación de capital fueron elementos centrales de esa búsqueda volátil. Una rápida mirada sobre un lapso de algunas décadas indica episodios de muy distinto tipo, con abruptas depresiones de la acumulación en instancias de crisis, y saltos de las inversiones en determinados períodos, sea en conjunto con incrementos del ahorro local, sea a partir de expansiones del crédito externo. Los cambios en incentivos, restricciones, creencias y

percepciones que interactuaron con la evolución macroeconómica conformaron una historia intrincada y problemática para analistas y agentes económicos.

Los procesos de ahorro e inversión han sido por cierto tema de activa investigación, particularmente en el contexto argentino. Este trabajo busca contribuir al estudio de la experiencia argentina en la materia. En primer término, se revisan problemas conceptuales y prácticos asociados con la medición y el análisis de variables macroeconómicas sobre períodos prolongados. Esto requiere prestar atención a las modificaciones en los procedimientos de elaboración de la información básica y a los grandes movimientos en las estructuras de cantidades y precios de los flujos de producto y gasto a lo largo de tiempo. Uno de los componentes principales del trabajo fue la construcción de un conjunto de datos resultantes del procesamiento de la información disponible con criterios que buscan facilitar la comparabilidad de las cifras para distintos momentos. Las series así definidas sirven de base para el análisis siguiente, que incluye comentarios sobre las regularidades que se observan de un procesamiento econométrico de los datos, y acerca de las observaciones que se derivan de un ejercicio simple de contabilidad del crecimiento. Por otro lado, se ensaya una breve discusión de la evolución histórica, enfocada en las grandes oscilaciones de la inversión en los diferentes contextos macroeconómicos. Los Anexos contienen información complementaria acerca del trabajo de procesamiento de estadísticas básicas y de las series resultantes, y sobre los ejercicios econométricos realizados; asimismo, se lista un conjunto de emprendimientos de inversión de gran tamaño llevados a cabo a lo largo del tiempo, cuyas características informan sobre las motivaciones y potenciales efectos de las principales decisiones de acumulación.

Uno de los puntos que se analiza es cómo la especialización internacional según las ventajas comparativas que ha postulado históricamente el pensamiento liberal, al consolidar el carácter especializado y heterogéneo de la estructura productiva de Argentina y de otros países de la región, plantea una disyuntiva esencial entre distintos tipos de eficiencia.

Por un lado, desde una perspectiva keynesiana, el análisis de las elasticidades-ingreso de exportaciones e importaciones de Argentina muestra que luego de un deterioro muy pronunciado en la década de los noventa, con la caída del régimen de convertibilidad, hay una tendencia a la mejora a partir de 2003. No obstante, la persistencia de una estructura productiva y comercial en la que predominan actividades de baja elasticidad-ingreso de las exportaciones, como es el caso de las actividades intensivas en recursos

naturales, continúa condicionando el ritmo de crecimiento de largo plazo.

De acuerdo al sistema económico que se encuentra en vigencia, cada persona encuentra un trabajo que le viene bien a su personalidad. Hay todo tipo de preferencias que hacen del mundo un lugar complejo. También nos obligan a mantenernos al día con las nuevas demandas de la sociedad o a ir perdiendo presencia en las viejas demandas de habilidades del trabajo que van quedando con menores números. En relación a la cantidad de demanda que existe en Argentina es que prácticamente hay de todo tipo. Solo que no se puede garantizar que alcancen para sostener el total de oferta de trabajo, y de ahí que existe miedo de no encontrar empleos para todos. El total de la población de la Argentina es de 44 millones de personas y solo el 45,4% de la misma quiere trabajar en los distintos temas demandados. Ello incluye a 3,6 millones de personas que trabajan en el sector público. Además, hay un porcentaje de la población que ha logrado defenderse trabajando en trabajos informales cifra que asciende al 34 % de dicha población. Por otro lado, están los autónomos y dueños de empresas, con lo que nos queda un conjunto de trabajadores formales privados, que son la base del sistema económico.

Y en otro lado de la brecha están los desocupados, que se estima llegan ahora al 8,7 % de la población total. Una de las soluciones lógicas para poder remendar este proceso es la llegada de inversiones. Pero en Argentina no está aconteciendo esto porque: el gasto público es muy alto, los impuestos, aun cuando se están por bajar, son también altos. El salario real en dólares es muy elevado, algo más del doble que en Brasil para un trabajador formal y Brasil es el principal competidor en el mercado internacional. Los altos costos laborales obligan a retener gente en sus trabajos actuales.

Modalidad de la ocupación principal	Cantidad de trabajadores (en miles)	Porcentaje
Total	12.372,3	100%
Sector privado	8757,6	70,78%
Asalariados	6288,1	50,82%
Monotributistas	1589	12,84%
Casas particulares	477,7	3,86%
Autónomos	402,8	3,26%
Sector público	3195,4	25,83%
Monotributistas sociales	419,3	3,39%

Participación de mujeres y jóvenes en el empleo

Durante la última década en casi todos los países de la región fueron años de un importante aumento de la participación laboral de las mujeres, lo que – a pesar de una leve caída de la participación masculina – contribuyó a elevar la tasa global de participación. Entre los jóvenes el resultado fue más heterogéneo, pues en una serie de países el aumento del tiempo de permanencia en el sistema educativo incidió en una caída de la participación para el grupo más joven (15 a 19 años), mientras el marcado aumento de la participación laboral de las mujeres con 20 a 24 años llevó a subir la tasa de este grupo etario, en coincidencia con la evolución entre los adultos. Según los datos de la OIT, el aumento de la participación laboral se concentró en los hogares más pobres, lo que resaltaría la vulnerabilidad de estos hogares frente al empeoramiento de la coyuntura económica, y la dificultad de los y las jóvenes que provienen de estos hogares de mantenerse en el sistema educativo. La inactividad laboral de los jóvenes que no estudian generalmente se relaciona con las labores domésticas en el caso de las mujeres y con la marginalidad en el caso del hombre. En la mayoría de los países entre 20% y 30% de los jóvenes se encuentra en esta situación. Durante los años noventa se observó un cambio favorable al respecto, pues dentro del grupo de los inactivos aumentó la asistencia escolar, lo que obviamente mejora las perspectivas de inserción productiva de los y las jóvenes, en comparación con las otras formas de inactividad

laboral. Sin embargo, es manifiesto que persisten altas tasas de deserción escolar, sobre todo entre miembros de hogares más pobres.

Como es lógico en vista de las tendencias de participación y desempleo juvenil, la tasa de ocupación de los jóvenes bajó, como consecuencia de un crecimiento del número de jóvenes ocupados por debajo de la población total de los jóvenes. Esto vale tanto para hombres como para mujeres, si bien el número de las jóvenes mujeres ocupadas creció claramente por encima del número de los jóvenes hombres ocupados, 1.3% vs. 0.5%. De esta manera, la proporción de los jóvenes en la fuerza laboral ocupada descendió marcadamente. Segundo, según cálculos de la OIT el moderado aumento del empleo juvenil en el saldo se dio exclusivamente en el sector informal, lo que incidió en un aumento de la informalidad entre los jóvenes ocupados urbanos de 42% al inicio a 47%.

ARGENTINA: INGRESO LABORAL DE JÓVENES

	Ingreso relativo al ingreso medio del sexo correspondiente (en %)				Ingreso de los ocupados de 15 a 22 años relativo al ingreso medio del grupo correspondiente de 23 y más años (en %)			
	15-18 años		19-22 años		Hombres		Mujeres	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	TCP 1/	Asalariados 2/	TCP 1/	Asalariados 2/
Argentina								
2000	41.5	34.4	61.2	82.3	39.5	47.8	60.1	61.8
2015	28.6	39.8	56.6	61.7	26.5	47.5	41.0	52.3

De esta manera, nuevamente no se confirma el supuesto de que los cambios tecnológicos en curso favorecen los jóvenes frente a los adultos debido a su mayor adaptabilidad a las nuevas demandas. Aunque puede haber un premio salarial para un nivel educativo más alto, aparentemente éste se ve más que compensado por el premio a la experiencia laboral. Sin embargo, como observado a nivel regional, nuevamente las brechas se amplían menos en el caso de los asalariados, de manera que una parte de la ampliación de la brecha de ingresos en general se debe a un efecto de composición, reflejando la informalización del empleo juvenil.

Progreso tecnológico del empleo en Argentina

Aunque Latinoamérica parecería estar particularmente bien posicionada para el crecimiento en la última década, el declive continuo del crecimiento económico en los últimos años, especialmente en Brasil, representa un desafío a la región en este momento. Antes, los referentes económicos de la región, Brasil y Argentina fueron testigos de los ritmos lentos del crecimiento, ampliamente debido a la reducción de los precios de commodities, a la economía china desacelerada y a la reducción de las inversiones, que afectaron la infraestructura de tecnología y la adopción de tendencias en el ambiente de trabajo.

Así, aunque en Argentina continúe con un crecimiento un poco lento en comparación con el resto del mundo, los cambios aún están facilitando el crecimiento para el futuro, y los sentimientos de los profesionales reflejan esto.

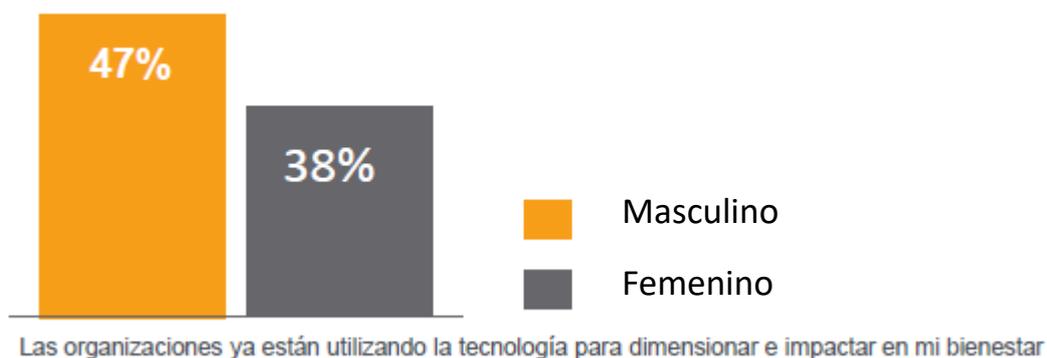
Los empleados están entusiasmados con el mayor sentido de comprensión y libertad a ser conquistado con los rápidos avances en la tecnología y lugares flexibles de trabajo. En comparación a otras regiones, aquí generalmente tienen mayor propensión a sufrir un fuerte impacto por los cambios en el ambiente de trabajo. A pesar de que casi dos tercios de las personas creen que las organizaciones en la región deben adaptarse a los cambios en las necesidades de los empleados, en esta parte de la región está más escéptica en lo que se refiere a que las organizaciones cambien con el paso del tiempo.



Como ocurre en otros países de la región, casi un tercio de los argentinos creen que las personas ya están eligiendo trabajar en áreas que sean de su interés personal o que beneficiarán a la sociedad. Igualmente se estima que serán personalmente afectados por estos cambios, están menos propensos a creer que las organizaciones se van a adaptar, lo que hace más difícil para ellos percibir un beneficio.

Más de dos tercios de los argentinos, especialmente hombres, creen que las organizaciones ya están usando la tecnología para medir y mejorar el bienestar de sus empleados o lo harán en los próximos tres años. La mayoría cree que se verá personalmente afectada por este cambio y están entusiasmados con esto, especialmente los jóvenes de la generación del milenio.

% "Ya está sucediendo"



5. PERSPECTIVAS DEL MANAGEMENT

Durante el siglo que transcurre, una lamentable crisis económica mundial está dando lugar a situaciones muy difíciles para una multitud de personas. Sus causas son varias y complejas. El economicismo actual busca causas mecánicas (tipos de interés excesivamente bajos, como las “burbujas” financieras, inmobiliaria, etc.). A pesar de toda la mala gestión de personas que estaban a cargo de muchas instituciones u organizaciones ha afectado de manera crucial.

En consecuencia, el Management, puede ser el responsable de grandes éxitos y de grandes fracasos a la vez, bajo la misma palabra pueden esconderse conceptos muy diferentes. El foco en la eficacia financiera, como único fin, dibuja un concepto

pesimista de un ser humano que solo relaciona a estímulos económicos, ha olvidado otros conceptos fundamentales para un buen Management y fueron en declive.

El Management tiene que de una forma cierta actualizarse y absorber conceptos nuevos para poder avanzar paralelamente con el crecimiento tecnológico. Tiene que partir para que esto suceda su importancia para la sociedad y proponer sus fundamentos.

El concepto de Management que en consecuencia se ha ido imponiendo en los últimos tiempos, principalmente en el campo financiero y en las formas de retribución de las personas, ha sido quizá la mayor causa de los desastres. Aunque las aportaciones de la teoría financiera moderna han contribuido a construir un esquema riguroso, si bien parcial, útil para pensar en los objetivos y las actividades de las empresas, el paradigma asociado ha decantado la concepción de la empresa hacia un punto de vista exclusivamente financiero, reduciendo el propósito de la empresa a “ganar dinero”. El concepto de Management resultante se ha ido separando de los tradicionales, y la transición se ha presentado con frecuencia como un progreso. Los hechos han mostrado cómo el supuesto progreso no era tal o, cómo, al menos, podía haber sido mucho mayor.

Ya desde hace tiempo empezaron a producirse cambios significativos en el entorno en el que se mueven las organizaciones, motivados por la aceleración del progreso científico-técnico y sus aplicaciones, esto quiérase o no implica que la teoría del Management tiene que ir evolucionando o acompañando el progreso tecnológico.

Cualquiera sea la visión sobre la evolución del contexto y la incidencia que los avances tecnológicos generen en la configuración del mismo, es imposible pensar en la gestión empresarial sin pensar en el rol central que debe asignársele en ella al factor humano.”¹. La celeridad de los cambios tecnológicos hace que las tecnologías se hagan obsoletas con mucha rapidez (además de la “obsolescencia programada”). Con esto, se reduce el ciclo de vida de los productos. Las empresas “punteras”, renuevan entre 40-60% de todos sus productos cada cinco años.

El enfoque de las “economías de escala”, que dominó la práctica económica durante décadas, se cuestiona, al reducirse la escala económica mínima para producir muchos artículos. El tamaño mínimo de una planta productora de automóviles se ha reducido de

¹ Fernando Grosso – Desarrollo Organizacional en los nuevos entornos tecnológicos

250 mil autos a 100 mil, en la producción de acero, de 5 millones a un millón de toneladas.

Otro impacto es el desplazamiento de las actividades de manufactura por la producción de servicios y el valor agregado por el conocimiento. Se reduce considerablemente el componente material en el costo de los productos. El costo material y energético de un “chip”, el componente principal de una computadora, no pasa del 2%, el resto es valor creado “por el conocimiento”. La reducción de los costos unitarios de transporte y la mayor rapidez de las comunicaciones facilita la globalización de los mercados.

Existen varias tendencias que influyen sobre estas condiciones: Las organizaciones están siendo menos jerárquicas, más aplanadas, con la reducción de sus niveles de dirección (sobre todo en los niveles intermedios). Menos dirigentes deben atender a más personas.; las tecnologías de la computación ayudan a los niveles más bajos a la descentralización del flujo de información y de decisiones. Esto, no solo otorga más poder sino también más flexibilidad a los niveles inferiores. En muchos casos, los trabajadores laboran fuera del centro y se conectan con la empresa a través de computadoras; Las fronteras tradicionales dentro de las organizaciones se están haciendo más borrosas, algunas funcionan más como una red de trabajo (network) que como estructuras jerárquicas. Los cambios estructurales modifican las relaciones de autoridad tradicionales.

De cierto modo a mayor parte de las actividades (incluidas las de Management) de una empresa deben involucrar personas (miembros de la misma o de su entorno inmediato). Ser realista exige planteárselas desde ese punto de vista. En parte, no es adecuado considerar el trabajo de las personas como estrictamente mecánico, sin requerir formación ni información propias, ni identificación, entusiasmo, aprendizaje, ni desarrollo de actitudes, arrebatándoles así el sentido de su trabajo. El concepto de la economía actual, que reduce el trabajo a una mercancía por la que se paga un salario y un incentivo, ignora dicho sentido y no reconoce que las misiones motivan.

Trascendencia del liderazgo

La mayoría de las concepciones de liderazgo sugieren que los líderes son poderosos. No obstante, muchos ejemplos de poder caen fuera de la idea de liderazgo: asaltantes armados, extorsionadores, guardia cárceles, etc.

De alguna manera esperamos que el líder influya sobre otros, sin necesidad de la coerción o la fuerza, que produzca cierto grado de esfuerzo cooperativo y se enfile a la búsqueda de metas que vayan más allá de sus propios intereses personales.

El liderazgo también difiere de la autoridad aun cuando los líderes podrían tener autoridad y los que ejercen la autoridad ser líderes. La gente obedece voluntariamente a la autoridad si la considera legítima. Un líder no puede ejercer el liderazgo sin legitimidad, y la obediencia que obtienen los líderes, es más voluntaria que forzada.

Una persona puede detentar autoridad derivada de ocupar un puesto determinado, pero ese hecho no garantiza en absoluto que esa persona se convierta en líder.

El liderazgo también es diferente de la gerencia. Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes nunca llegarán a ser líderes.

El hecho de que se espera que los gerentes se desempeñen como líderes aumenta las probabilidades de que intenten conducir y guiar al grupo.

Es difícil imaginar un administrador sobresaliente que no sea también un líder.

Pero es engañoso y elitista concebir que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos.

La noción de liderazgo como un proceso de un solo sentido en el cual los líderes dirigen y los partidarios siguen, nos impide ver la realidad de que el liderazgo consiste fundamentalmente en una interrelación entre los líderes y sus seguidores.

La influencia bidireccional entre líderes y seguidores agrega un elemento de complejidad adicional. La característica más importante de un buen seguidor es la disposición a decir la

verdad. En un mundo de una creciente complejidad, los líderes necesitan cada vez más de sus subordinados para obtener buena información, tanto si aquéllos quieren escucharla como si no.

Los seguidores que dicen la verdad y los líderes que la escuchan forman una combinación invencible.

Algunos líderes se resisten a formar sus equipos con personas que hablen o

piensen igual que ellos, para beneficiarse con la diversidad. Buscan personas buenas de diferentes moldes y luego les animan a que hablen abiertamente, incluso a que muestren su desacuerdo.

Cuanto mayor es el desacuerdo, más amplia es la gama de posibilidades que la gente se siente obligada a analizar.

Como los buenos líderes, los buenos seguidores comprenden la importancia de hablar sin tapujos. Y lo que es más importante, lo hacen.

Cada una de las perspectivas capta posibilidades muy significativas para el liderazgo; sin embargo, cada una en sí es incompleta. Cada uno de los enfoques ofrece un conjunto de nociones que pueden aumentar la eficacia del liderazgo.

Los líderes estructurales pueden convertirse en grandes arquitectos sociales capaces de realizar el análisis de un ambiente organizacional y de sus capacidades para luego edificar una estructura estratégica poderosa.

Los líderes de recursos humanos pueden ser los catalizadores o facilitadores que dirigen los esfuerzos mediante el apoyo, la sensibilidad, la accesibilidad y el otorgamiento de facultades y poder a la gente. Los líderes políticos son abogados defensores quienes, conscientes de sus necesidades y sensibles a la realidad política, tejen las alianzas necesarias para lograr llevar a su organización hacia adelante. Los líderes simbólicos son artistas o profetas quienes, mediante el uso de símbolos e historias, comunican una visión que transmite fé y lealtad entre los empleados y socios de una organización.

Los líderes tienen que conocer cuál es su perspectiva y cuáles sus limitaciones. Idealmente deben aprender a combinar las diferentes perspectivas en un estilo más integral y poderoso.

Enfrentarán una paradoja de liderazgo: cómo mantener la integridad y la misión sin hacer rígidas e intratables a sus organizaciones. Liderazgo significa saberse manejar entre la rigidez y la flexibilidad. La rigidez consume energía, coarta la iniciativa, desvía los recursos y puede llevar a situaciones catastróficas. Pero aún en un mundo cambiante nos vemos tentados a mantenernos en terreno conocido, de seguir los senderos ya transitados y de aferrarnos a las mismas soluciones de ayer, independientemente de lo mucho que hayan cambiado los problemas.

Resulta cómodo seguir haciendo lo que se sabe hacer y se ha hecho antes, porque nos da cierta sensación de orden y control.

Para un proceso de cambio eficaz se requiere prestar atención a todos los

aspectos: estructura, necesidades, conflicto y pérdida. Los cambios en uno de los marcos de referencia inevitablemente afectarán a los demás y lo más probable es que sea el marco ignorado el que distorsione o destruya el esfuerzo.

Los líderes del futuro tendrán que ser negociadores capaces de diseñar estrategias que puedan adaptarse al cambio. Reconocerán la importancia del conocimiento y de la información, pero también de la sensibilidad y el cuidado de sí mismos y de aquellos con quienes trabajan.

Motivación para crecer

Uno de los errores más comunes que cometemos todos es pensar que trabajamos para alguien, para otra persona o para una empresa.

En realidad, trabajamos para nosotros mismos. No importa que seamos empleados, seremos eficientes en la medida en que nuestro trabajo le proporcione beneficios tanto a la empresa como a nosotros mismos.

En ese caso estaremos trabajando bien y seremos óptimos trabajadores de cualquier empresa, porque sabemos que trabajamos para nosotros mismos y lo hacemos con entusiasmo.

El trabajo nos une a un mundo real que nos dice si nuestras ideas y visiones tienen sentido o no lo tienen. Exige que disciplinemos nuestros talentos y que dominemos nuestros impulsos. Para concretar nuestras potencialidades debemos enfocarlas de una manera que nos relacione con la comunidad humana.

Necesitamos sentirnos necesitados. Y para sentirnos necesitados, debemos ser evaluados por los demás de alguna manera que establezca la cultura.

Nuestra sensación de dignidad y autoestima depende de que se nos reconozca a través de nuestro trabajo.

El modelo de A. Maslow constituyó el punto de partida para el posterior desarrollo de la psicología aplicada a las organizaciones.

Maslow arguye que las expectativas del ser humano comienzan con las necesidades básicas de comida, calor, descanso y plenitud sexual. Una vez satisfechas estas necesidades, recién empieza la presión por satisfacer necesidades correspondientes a los niveles superiores

La esencia de este modelo radica en que la persona va impulsando su conducta en función de “necesidades dominantes”, las cuales están ordenadas en distintos

niveles jerárquicos dentro de una pirámide imaginaria.



Este modelo es considerado un enfoque parcial porque si bien parece una teoría integradora, tiene plena validez solamente dentro del contexto de una organización burocrática tradicional.

Actualmente se plantean algunas objeciones al modelo de Maslow, tales como: En algunos casos, lo que hacemos depende más de nuestra ética o de nuestra vocación que de satisfacer necesidades.

La manera en que nos desarrollamos depende de la oportunidad, de la disciplina y de la entrega. Con frecuencia, crecemos frustrando, y no satisfaciendo nuestras necesidades.

Las personas se sienten enriquecidas de poder, cuando las tareas que realizan les proporcionan energía. Cuando una persona se siente “enriquecida de poder”, siente una sensación de excitación, de entusiasmo y de ganas de realizar su trabajo. Al realizarlo se siente muy bien, por lo que trata de poner en él lo mejor de sí misma, procura mejorarlo continuamente y le gusta aprender cosas que le permitan perfeccionarlo aún más. El trabajo y su contenido llegan a dar un sentido de realización en la vida.

Esta definición nos enseña solamente una parte del tema, la vinculada al humanismo.

Según esta definición el “power” de “poder”, se toma en el sentido de energía, o de fuerza. Esta es una cara de la moneda. La otra tiene que ver con varios elementos clave:

el primero es que el término poder, debe considerarse con todas sus aplicaciones. Las personas que poseen conocimiento tienen de por sí el poder que les proporciona su propio conocimiento, y por otro lado en la nueva organización para que el talento y el conocimiento sean fértiles, necesitan de la información.

El poder otorgado a las personas les permite libertad de acción y de decisión. La decisión ha sido siempre la frontera entre el superior y el subordinado en el sistema jerárquico y burocrático. En la nueva organización, sabemos que hemos de trasladar la decisión al lugar donde se origina el problema y a los trabajos que añaden valor. Ello significa que, desde el Director General hasta el último colaborador, deben tener poder de acción y decisión.

El vendedor que se encuentra frente al reclamo de un cliente, ha de tener el poder para tomar la mejor decisión. El operador que maneja un proceso productivo, ha de tener la capacidad de decidir "in situ" y en el acto, la mejor solución, cuando se produce una baja en el rendimiento del proceso, una falla en la calidad o una anomalía en el proceso que él gobierna.

Durante muchos años, nos han enseñado que la tarea de los directores y de los jefes es pensar por los demás y organizar el trabajo de los demás. Nos cuesta y nos costará delegar algo más de autoridad, porque en la actualidad lo hacemos poco y mal.

La verdad es que lo que hay que delegar, además de autoridad, es poder, y estamos acostumbrados a que el poder esté concentrado en la cumbre de la pirámide de la organización. Para los escalones de abajo, que son los que normalmente agregan más valor a los procesos, les reservamos la facultad de trabajar mucho, pensar poco y no decidir nada.

6. CAMBIAR DE PARADIGMA

En anteriores cambios tecnológicos, la división entre los puestos de trabajo era manuales frente a intelectuales y no cualificados frente a altamente cualificados, siendo los trabajos manuales y no cualificados los amenazados. Sin embargo, con la digitalización y la automatización, los trabajos en peligro son los que conllevan un alto porcentaje de tareas rutinarias. Los trabajos rutinarios pueden ser de baja cualificación manuales (operarios de fábricas) o intelectuales, pero también pueden ser trabajos de alta cualificación manuales (fisioterapeutas) o intelectuales (técnicos de radioterapia). Comparativamente, los trabajos no rutinarios conllevan interacción humana y abordan constantemente situaciones nuevas o únicas (comerciales o directivos). En países como

EE. UU., aunque los trabajos rutinarios actualmente suponen alrededor del 40% de los empleos totales, un rasgo alentador del mercado laboral es que el número de estos trabajos ha descendido recientemente. Entre 2002 y 2014, se ha producido un descenso en el número de trabajos que requieren una cualificación media en los mercados desarrollados, lo que viene a confirmar el fenómeno de la “polarización del empleo”. Con la excepción de Japón, los trabajos no rutinarios de alta cualificación están creciendo más rápido que los empleos de baja cualificación.

Las nuevas tecnologías y los cambios que han traído consigo en las empresas y los modelos operativos están alterando la forma en que trabajamos. La cada vez mayor calidad de las tecnologías de comunicación, la aparición de la informática en la nube y las próximas tecnologías de sensores remotos podrían, hipotéticamente, hacer que una persona trabajara desde cualquier parte del mundo con una conexión a Internet. Las plataformas digitales también están contribuyendo al auge de otro tipo de economía, en la que los trabajadores han evolucionado hacia empleos flexibles basados en proyectos (e incluso basados en tareas) y las empresas tienen cada vez más acceso a un mercado mundial. En pocas palabras: el trabajador del futuro podría ser autónomo, flexible y/o remoto. Sin embargo, el futuro en el que la mayoría de los trabajadores sean autónomos está todavía muy lejano.

El trabajo no rutinario engloba empleos y tareas que requieren “competencias intangibles”, como habilidades interpersonales y comunicativas, así como iniciativa personal. Aunque todavía no son un requisito clave para la mayoría de trabajos, las personas con estas competencias ya cuentan con una ventaja, por ejemplo, en posiciones que implican gestión y trabajo en equipo.

Sin embargo, la automatización primero amenazará los trabajos rutinarios que generalmente son desempeñados por trabajadores menos cualificados, con menos formación y peor pagados. En el otro extremo del espectro, los salarios de los trabajadores del sector tecnológico crecieron un 4,5% de media en términos reales entre 2000 y 2015 en EE. UU.

A los trabajadores humanos se les pedirá que asuman tareas no rutinarias y proyectos creativos en los que la inteligencia humana puede adaptarse y donde una máquina, entrenada con datos y sucesos históricos, podría no ser tan útil.

7. SOLUCIONES POSIBLES.

Las grandes transformaciones que están surgiendo a nivel tecnológico, social y económico siempre generalmente empiezan con una visión ampliada. En el mundo que se aproxima la clave será el conocimiento del desarrollo económico, las relaciones humanas y las innovaciones tecnológicas.

Aquí es donde el Management tendrá la difícil tarea de coordinar y conducir estas improntas de la manera más beneficiosa.

En los próximos años el ejercicio profesional, al igual que en nuestros días, va a estar muy influenciado por el entorno, por el contexto mundial y como bien sabemos, en el mundo se están produciendo cambios muy significativos. Estas son cuestiones las cuales los profesionales de la administración deben tener muy presentes.

Estos cambios de marea basados en el trabajo varían de acuerdo a las regiones, cargos y sectores. Sin embargo, el efecto dominó de los rápidos avances en la tecnología y los cambios masivos, como ser competencia globalizada, comunicación corporativa y movilidad de talentos, está impactando significativamente en el modo en que las personas viven y trabajan en todo el mundo. La tecnología en particular, que tal vez sea el principal factor de cambio de la civilización, introdujo una nueva flexibilidad para los empleadores y para los empleados, para que empleados en algunos cargos tengan un mayor sentido de libertad, que los empleadores tengan un mayor grado de eficiencia y que ambos tengan mayor conexión, sin las limitaciones tradicionales de horario y lugar.

Las nuevas tecnologías permitirán además terciarizar muchos procesos que hoy se encuentran integrados dentro de las compañías. Sólo en el caso de que el conocimiento desarrollado sea tácito o específico de la compañía habrá pocos incentivos para la tercerización, sin embargo, la nueva perspectiva que el nuevo régimen energético dará al conocimiento y las ideas también cambiarán la perspectiva de su control. Así como las nuevas tecnologías están reduciendo los costos de la tercerización y de coordinación con agentes externos a las firmas, también están reduciendo (y lo harán cada vez más) los costos de la toma de decisiones colectivas. Este efecto, sin dudas tendrá su impacto en la forma de administrar y dirigir estratégicamente a las organizaciones y, posiblemente en el sistema de propiedad.

La posibilidad de este nuevo paradigma determinado por una nueva matriz energética y tecnológica alterará nuestra forma de relacionarnos en las empresas.

De esta forma, queda posibilitada por un determinismo tecnológico radicado en los avances de la comunicación y manejo de información en red.

Sin embargo, para que este determinismo tecnológico funcione correctamente es necesario un empuje trascendental para el ser humano. Es el espíritu de colaboración y de cooperación inherente al hombre y su deseo de pertenecer y sentirse miembro de una comunidad el combustible que en última instancia alimenta el éxito de la maquinaria tecnológica.

Aunque existen trabajos que son potencialmente automatizables, debemos tener en cuenta que estos podrían no terminar siendo automatizados en absoluto o bien solo de forma paulatina. Consideramos que deben tenerse en cuenta otros factores para entender la evolución del trabajo en años venideros y creemos que el proceso de automatización será más bien lento. En primer lugar, un empleo consta de varias tareas con diferentes niveles de complejidad que, generalmente, requieren diferentes aptitudes. Dentro de las empresas, apartar las actividades que componen un trabajo, analizarlas y decidir si automatizarlas o no podría ser un proceso largo. En segundo lugar, la automatización podría cambiar la combinación de tareas que forman un trabajo sin destruirlo completamente.

La automatización también podría impulsar una tendencia que ya está dando forma a los mercados laborales en los mercados desarrollados al crear más trabajos no rutinarios.

Los administradores deben estar constantemente desafiando sus modelos mentales. No solo cuando perciban un cambio que se aproxima, sino constantemente. Hoy en día en el mundo de la administración de las organizaciones se producen cambios y/o exigencias de manera muy a menudo. Estos en el ámbito organizacional van aumentando en cantidad y en velocidad; por ende, los cambios y exigencias del entorno a las organizaciones va a aumentar de manera exponencial.

Los ciclos económicos tanto mundiales como locales serán mucho más cortos de los que hoy en día tenemos. Al igual que los cambios tecnológicos, siendo influenciados por los avances anteriores, implicará que las innovaciones y lo actualmente increíble, sean mucho más acelerados e impactantes en todas las áreas de la organización.

Para poder adaptar sus modelos mentales y que estos concuerden con el entorno en el que se encuentran inmersos, los profesionales deben recibir capacitaciones constantes, adquirir nuevos conocimientos (continuar aumentando su aprendizaje). A través de estos, van a poder cuestionar los paradigmas actuales de su área de especialización y así

poder adaptarse a las nuevas exigencias, ya sean las actualizaciones tecnológicas, problemas de índole social, el cambio climático, etc.

Por lo tanto y un punto esencial, es que las personas probablemente necesiten adoptar el aprendizaje continuo. Esto representa un claro cambio de paradigma, ya que el sistema educativo de la mayoría de países ha estado fomentando la especialización desde la década de 1950. Además, la era digital está haciendo que la educación sea más abierta, accesible y factible.

8. CONCLUSIÓN.

Hoy en día en nuestro país las organizaciones se manejan con estrategias predeterminadas, pero también desarrollan una serie de estrategias emergentes las cuales se utilizan para determinadas situaciones que surgen en el contexto o dentro de la organización y pueden afectar a la misma. Con este tipo de estrategias se logra poder dirigir a tiempo la fuerza de los recursos hacia donde sean necesarios para no afectar el funcionamiento normal de la empresa.

En cada una de las determinaciones estratégicas, las organizaciones deben colocar por sobre todas las cosas sus valores. Estos son los que en el largo plazo harán que la sociedad confíe en la empresa

El problema está instalado, todos somos conscientes que la solución no llegará pronto, pero lo alentador es que estamos analizando desde la visión prospectiva y logrando planificar a largo plazo, una mejor practica que en Latinoamérica escasea, por lo tanto, consideramos que al tener a todos los referentes de la industria alineados en la causa común no será difícil lograr involucrar al estado para sensibilizarlo en lo que actualmente pasa desapercibido, pero que en el mediano plazo estará generando desorden social, inequidad laboral, baja en el consumo, decrecimiento en los índices que nos representan en el mundo como país fértil para inversiones.

El ambiente de trabajo está cambiando rápidamente. Muchos concuerdan que estos cambios están siendo realizados a través de los jóvenes de la generación del milenio, que recientemente han alcanzado la edad adulta y están influyendo en cada faceta de la cultura ocupacional – desde exigir más libertad para elegir sus propios cronogramas y

lugares de trabajo hasta promover mayor colaboración en un campo de actuación uniforme para introducir innovaciones.

Sin embargo, se presentan desafíos cuando el escenario cambia rápidamente. Por ejemplo, la inteligencia artificial y las máquinas inteligentes están sustituyendo paulatinamente a las personas en trabajos repetitivos. Las empresas también están comenzando a encontrar maneras de aprovechar nuevas tecnologías para ampliar el trabajo de personas en funciones que exigen más habilidades.

La automatización creciente de tareas hace necesarias personas flexibles y con pensamiento crítico, capaces de comunicarse y dirigir organizaciones, habilidades de las que, por ahora, carecen las máquinas.

El nuevo paradigma laboral se refleja e impacta en todos los aspectos de la cultura del trabajo, desde el espacio físico hasta el estilo de liderazgo

Por último, todos vivimos en un mundo muy globalizado, tanto en el ámbito comercial como el financiero. Si organizacionalmente no miramos el “macro entorno”, estaremos dejando fuera de la óptica profesional gran parte de las cuestiones que se deben tener en cuenta para poder progresar y tener éxito.

9. BIBLIOGRAFIA.

Joel Barker (1993) – Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro.

Dei Daniel, Menna Norma, Parsajuk Daniel y Sanz Sebastian (1995) -Recursos Humanos en las Organizaciones. Docencia

Henry Mintzberg (1999) – El Proceso Estratégico – El concepto de Estrategia

Peter Drucker (1985) – La innovación y el empresario innovador

Peter Drucker (2003) – El Management del futuro

Fernando Grosso (2015) – Desarrollo Organizacional en los nuevos entornos tecnológicos

Luis del Prado (2000) –Motivación empresarial

Luis del Prado (1998) – Liderazgo y gestión del personal

Datos de Ministerio de Trabajo

http://www.trabajo.gov.ar/downloads/estadisticas/asalariadosectorprivado/asalariado-sectorprivado_1806_gacetilla.pdf

Informe Consultora ECOLATINA – octubre 2018

www.cepal.org