

# Insight 21

An illustration of a woman and a man wearing VR headsets. The woman is on the left, wearing a blue shirt and a dark vest, looking slightly to her right. The man is on the right, wearing a dark suit jacket over a light shirt, looking forward. They are in a library or office setting with bookshelves in the background. The overall style is a vibrant, stylized illustration with a color palette of blues, greens, and purples.

Informe

## Trabajo y aceleración digital

Transformaciones del trabajo  
en Argentina en tiempos de  
aceleración digital

INNOVACIÓN

TECNOLOGÍA

I.A.

IMPACTO

HABILIDADES

AUTOMATIZACIÓN

SIGLO

21

MARZO  
2024

# Insight 21



Informe

## Transformaciones del trabajo en Argentina en tiempos de aceleración digital

3ra Edición

Palabras Clave

INNOVACIÓN

TECNOLOGÍA

I.A.

IMPACTO

HABILIDADES

AUTOMATIZACIÓN

Elaborado por  
Andrés Pallaro  
Director del Observatorio del Futuro

# Resumen ejecutivo

Presentamos la tercera edición del estudio realizado en el marco de Insight 21 sobre las transformaciones en el mundo del trabajo humano, en el contexto de aceleración digital que transitamos en Argentina y a nivel global. Como es habitual, la metodología elegida nos permite disponer de una muestra representativa de empresas del país, con una determinada distribución geográfica, un tamaño específico y una variedad de rubros pertinentes para que podamos generar conocimiento apropiado y estimaciones fundadas en torno a uno de los fenómenos de mayor debate del momento: cómo está cambiando el trabajo humano y cómo podría continuar haciéndolo en los próximos años, ante un pronóstico de cambios más acelerados aún.

El estudio se compone de los siguientes bloques de indagación sobre las empresas argentinas:

- **Contexto general del trabajo en empresas argentinas.** Aquí buscamos conocer cómo las empresas están organizando el trabajo de las personas y cómo se está dando la dinámica de incorporación de colaboradores, actual y proyectada; todo ello haciendo una distinción (que se sostiene a lo largo del estudio) entre las empresas que se consideran más tradicionales, las que asumen haber sido transformadas a partir del paradigma de la economía digital y las de más reciente creación.
- **Capacitación y formación de colaboradores.** Las consignas de este capítulo buscan aportar evidencias sobre las estrategias y prioridades que las empresas están aplicando a la hora de analizar, decidir y medir todo lo relacionado a este tema clave que es la formación continua de sus colaboradores.
- **Habilidades, automatización y proyecciones para el futuro.** En este apartado nos concentramos en entender el conjunto de las habilidades más requeridas en tareas humanas, así como el impacto actual y proyectado de la expansión de dispositivos tecnológicos en este entorno y la aparición de nuevos trabajos, en general mediados por tecnologías y muy asociados a lo que se denomina los «trabajos del futuro».
- **Inteligencia artificial (IA) y su impacto.** En este capítulo final buscamos aportar información al debate central del momento. Entender cómo las empresas están abordando este tema y qué piensan acerca de la complementación de la IA con la inteligencia humana en el mundo del trabajo es fundamental para tomar buenas decisiones y orientar esta verdadera disrupción tecnológica actual hacia el mejor modelo posible para el desempeño laboral y el bienestar de las personas.

Invitamos al lector a recorrer el informe completo y utilizarlo como insumo para amplificar la comprensión de las transformaciones en marcha en el mercado de trabajo, así como las proyecciones futuras que las empresas comparten al respecto y todo aquello que puede orientarnos hacia una mejor toma de decisiones aplicadas a la dinámica de esta actividad humana en todas sus facetas y dimensiones.

# Introducción

En tiempos de aceleración digital y despliegue avanzado de la IA en todas las tareas humanas, se expande un juicio temerario que se opone a la evidencia histórica de que siempre las nuevas tecnologías terminaron generando más trabajo del que desplazaron. «Esta vez será distinto» es una reflexión que se multiplica. En el terreno laboral y su intersección con las tecnologías, «hemos cruzado el Rubicón», advierten muchos analistas y voceros. «Ya nada será igual», decretan. Parece que, esta vez, el reemplazo de las personas por dispositivos tecnológicos equipados con IA para el desempeño de las actividades será inevitable, y que ya no solo será aplicable a las tareas que resultan más repetitivas y aburridas para quienes las ejecutan, sino que también irá por otras labores que hasta ahora han requerido exclusivamente de las capacidades cognitivas humanas. El desempleo de origen tecnológico esta vez podría convertirse en un fenómeno real, de gran escala, si efectivamente se destruyen más empleos de los que se crean.

Goldman Sachs estima que dos tercios de los puestos de trabajo en Estados Unidos estarán expuestos a algún grado de nueva automatización originada en los avances de la IA. El impacto en la configuración del mercado laboral puede ser enorme. Si bien es difícil encontrar pronósticos de desaparición masiva de empleos, la mayoría de los análisis coinciden en este esquema de tareas humanas que se reducen para quedar a cargo de la IA en gran parte de los trabajos. Una reciente investigación de McKinsey & Company (2023) afirma que estas tecnologías aumentan casi un 40 % el potencial de automatización de tareas en trabajos de la economía del conocimiento, es decir, los que requieren de un mayor nivel educativo y que hasta ahora han estado más protegidos del reemplazo por tecnologías.

Sin embargo, paralelamente se espera que aparezcan nuevas necesidades de aplicación de labor humano en este contexto de creciente presencia de IA en las actividades económicas. En general, la expectativa es que una capa de habilidades consideradas blandas (empatía, creatividad, gestión de la incertidumbre, comunicación, etc.) sea la que sostenga a la gran mayoría de trabajadores que dejan de hacer tareas tomadas por la IA. Parece inevitable, entonces, ganar tiempo para aplicarlo a instancias y procesos de trabajo humano calificado, revalorizando todo aquello para lo que no solía haber espacio en la era industrial, cuando la carga laboral era alta en las distintas posiciones.

También se espera que se aceleren y amplifiquen nuevos empleos en sectores tradicionales o emergentes de la economía, y que cubran buena parte de lo que se destruye. Puestos de analistas, gestores, coordinadores, líderes de proyectos, arquitectos de procesos tecnológicos, coaches, por ejemplo, debieran crecer fuertemente en los próximos años, tanto en los sectores tradicionales de la economía (agro, salud, turismo, industria, construcción, etc.) como en aquellos más nuevos (ciberseguridad, cuidados, biotecnología, data, etc.).

Reorganizar el trabajo humano a gran escala será una tarea ciclópea. La IA, como todas

las tecnologías anteriores que impactaron en el mundo laboral, combina la fuerza arrolladora del reemplazo con el hermoso potencial de la liberación y la mejora. Es un desafío organizativo y no tecnológico hacer que prime lo segundo. Asumir que la IA llegó para quedarse y concentrar los esfuerzos en humanizar los trabajos existentes, elevar la productividad de las tareas de la base (esenciales) asistidas por tecnologías y acelerar esos nuevos puestos que ya asoman y pueden masificarse es la gran consigna.

El presente estudio de la Universidad Siglo 21, en su tercera edición, se inserta en este cuadro de situación de vigencia global que todos estamos intentando entender mejor para habilitar, a partir de ello, decisiones públicas y privadas capaces de moldear las implacables fuerzas del cambio hacia un futuro laboral superador para las mayorías. Solo comprendiendo profundamente cómo las empresas están organizando y proyectando sus ecosistemas de trabajo, más aún bajo las condiciones complejas de la economía argentina, podemos aspirar a liderar un proceso de transformación laboral tan relevante para el futuro de las personas, las empresas y el país en su conjunto como el que estamos atravesando. Esperamos que este estudio sea un aporte significativo a tal fin.

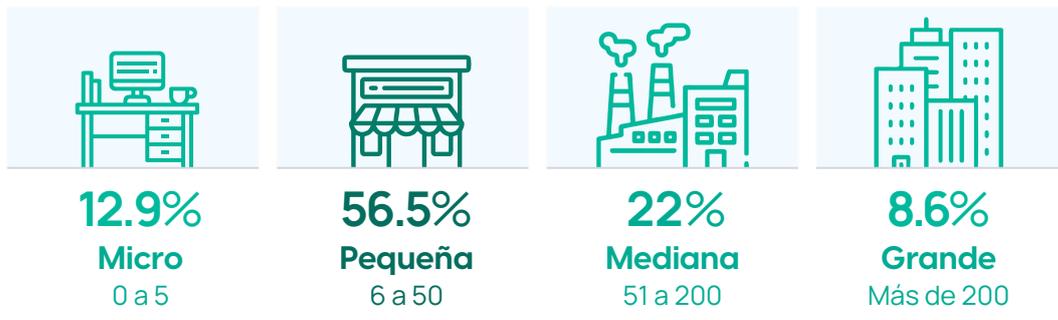
# 01

## Contexto general del trabajo en empresas argentinas

### Diagnóstico y análisis

El estudio recolecta información de cuatrocientas empresas que emplean a más de 41 927 colaboradores en Argentina. Como se muestra a continuación, **la mayoría de las empresas (91%) participantes pertenecen al segmento de pymes.**

Figura 1. Tamaño de la empresa según cantidad de colaboradores



Para elaborar este análisis, se consideran los contactos realizados con personas de cada una de estas empresas, que ocupan roles de socios, dueños o gerentes y colaboradores de áreas de administración, finanzas y recursos humanos. De estos contactos proviene la información reunida y analizada sobre cada empresa acerca de capacitaciones, necesidades de habilidades laborales y grado de madurez digital.

Uno de los aspectos indagados está vinculado con la pertenencia de cada organización a diferentes sectores de la economía. Como puede observarse en la Figura 2, según la percepción de los colaboradores, **el 71% de las empresas pertenece a sectores tradicionales de la economía, mientras que el 29% restante se divide entre empresas de sectores nuevos y transformados por las tecnologías digitales.**

La distinción entre empresas de uno u otro sector es relevante para este estudio a la luz de los cambios que se viven en tiempos de dominio digital y expansión acelerada de la IA. En virtud de estas fuerzas de transformación, hay mucho movimiento en el mundo empresarial, lo que se ve plasmado en una fuerte dinámica de startups (empresas emergentes) en distintos sectores de la economía y en una creciente cantidad de compañías que se asumen como transformadas a partir de modificaciones sustanciales en sus modelos y estrategias de negocios. Esto puede tener implicancias en los aspectos vinculados al trabajo dentro de las organizaciones, por ello es que se establece la distinción al inicio de este informe. **En síntesis, tres de cada diez de las empresas estudiadas se asumen dentro de sectores cruzados por la economía digital en pleno despliegue en la actualidad.**

**Figura 2.** ¿En función de los productos y servicios que ofrece su empresa, usted diría que pertenece a sectores...?

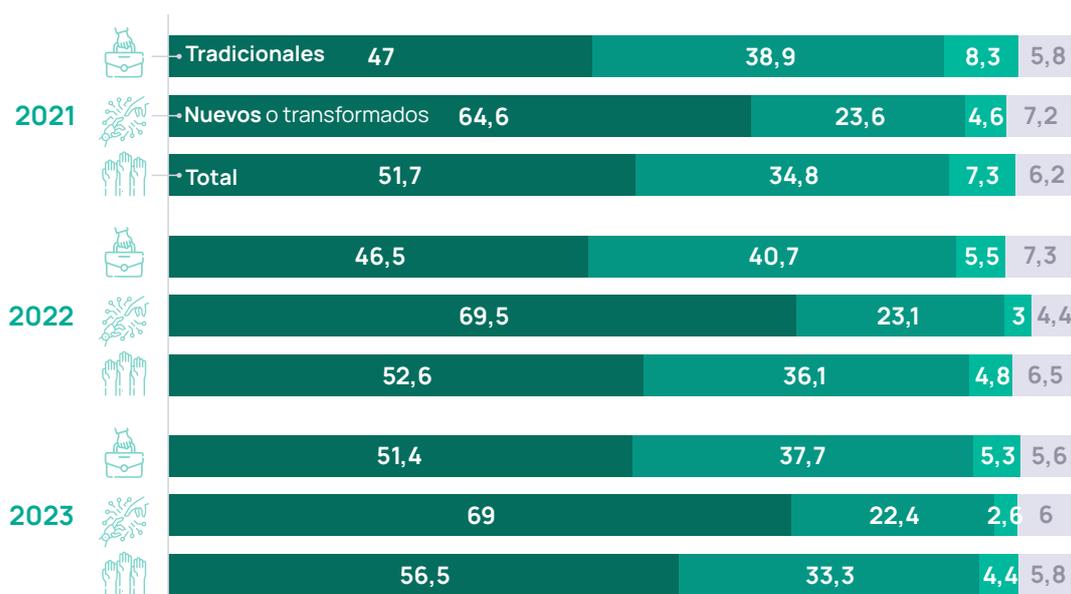


De las empresas participantes, la mayoría espera crecer en los próximos tres años en relación con su fuerza laboral, mientras que solo el 4.5 % tiene la intención de reducir su planta de colaboradores. Como puede observarse en la Figura 3, la esperanza de crecimiento se acentúa en los sectores de la economía considerados nuevos o transformados. Los datos muestran que esta variable mantiene el mismo patrón que en el año 2021 y 2022.

Frente a los renovados temores acerca del potencial desplazamiento masivo de personas por parte de la IA aplicada al trabajo y la siempre compleja dinámica de la economía argentina, el estudio vuelve a registrar buenas perspectivas en torno al volumen de empleo en las empresas. Más aún, quizás influido por las expectativas asociadas al reciente cambio de Gobierno en Argentina, **el porcentaje de empresas que prevé que crecerá en cantidad de colaboradores en los próximos tres años aumenta significativamente respecto a los años anteriores (56.6 % en 2023, frente a 52.6 % y 52.7 % en 2022 y 2021, respectivamente).**

**Figura 3.** Según su opinión ¿en los próximos 3 años la cantidad de colaboradores de su empresa va a...?

Crecer  Mantenerse igual  Decrecer  No sabe / No contesta



En cuanto a la forma de contratación de colaboradores, se observa un predominio de la modalidad exclusiva (full time). Como puede verse en la Figura 4, el 85 % de los trabajadores se desempeñan en su actividad laboral bajo dicha modalidad. No se observan diferencias significativas entre empresas de sectores tradicionales y nuevos o transformados.

Es relevante destacar un cambio (que aunque no resulta muy significativo, puede desencadenar una modificación en la tendencia) en el peso de la modalidad full time en el total del empleo. **Con un resultado del 85 % este año, se registran casi cinco puntos menos que en los años 2021 y 2022, donde se obtuvo un 89.6 % y un 89.9 %, respectivamente.** Como correlato de ello, no es menor que las categorías de trabajadores de tiempo parcial (part-time) y tercerizados (freelance) hayan subido varios puntos respecto a los años anteriores. De mantenerse esta tendencia y estas tasas de cambio en modalidades de empleo, el mercado laboral argentino podría mostrar transformaciones estructurales significativas en los próximos años.

**Figura 4.** ¿De la totalidad de colaboradores, qué proporción trabajan de forma...?

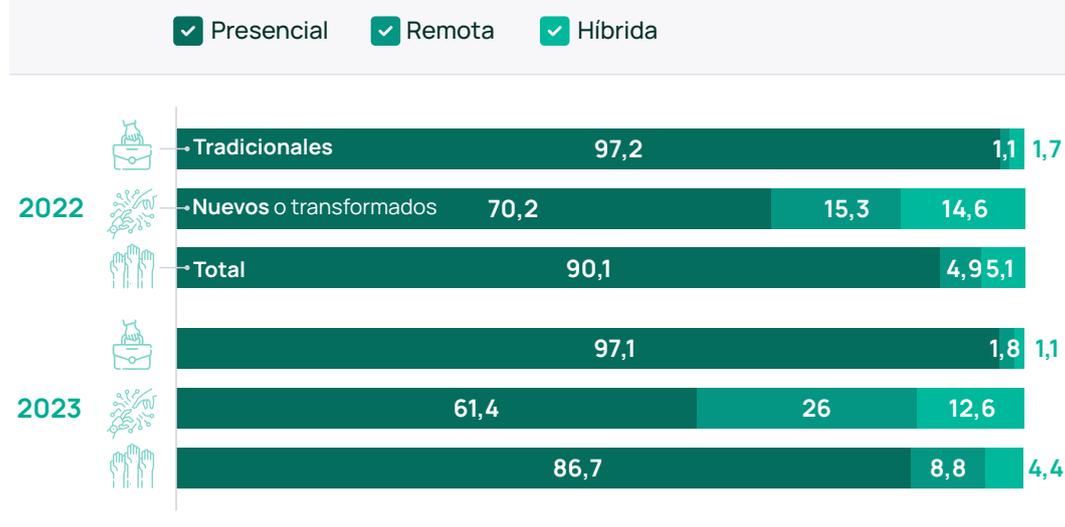
Exclusiva/fulltime    Part-time    Freelance/tercerizado    Otra modalidad



Respecto de las modalidades de trabajo entre los extremos presencial y virtual, categorías no medidas en la edición 2021 de este trabajo, se observa con claridad, al menos por el momento, la aparición de un fenómeno significativo en los **segmentos de empresas nuevas o transformadas, donde cuatro de cada diez trabajadores ya se están desempeñando bajo modalidades virtuales o híbridas (lo que representa casi diez puntos adicionales respecto de 2022)**. Este tipo de modelos parecen no haber penetrado con relevancia aún en las empresas tradicionales, quizás por restricciones vinculadas al tipo de actividad que en ellas predomina y quizás también, en parte, por

limitaciones propias de los tipos de gestión más conservadores, que suelen superarse en empresas de reciente creación o atravesadas por procesos de transformación digital.

**Figura 5.** ¿De la totalidad de colaboradores, qué proporción trabajan de forma...?



Entre las experiencias híbridas, el estudio refleja una diversidad de formatos y frecuencias en proporciones muy similares, lo que da cuenta de lo que se conoce como la emergencia de un «menú a la carta» de las necesidades particulares de los trabajadores en cuanto a concurrencia a las oficinas de sus empleadores, tal vez impulsada por la creciente relevancia de la economía del conocimiento, muy afín en sus distintas manifestaciones a los desempeños de las personas de forma remota.

Asimismo, es destacable confirmar en este estudio un movimiento que se viene anunciando en distintos análisis y opiniones especializadas: el esquema de trabajo híbrido, que crece en la economía de Argentina y el mundo, tiende a registrar nuevos equilibrios frente al boom posterior a la pandemia de la COVID-19, a partir de un recupero de la frecuencia semanal de presencialidad en oficinas. **El 46.3 % de los trabajadores inmersos en esquemas híbridos ya concurren a los establecimientos de las empresas dos o más veces a la semana, frente al 34.3 % que mostraba la medición anterior.**

**Figura 6.** ¿Los colaboradores que trabajan de manera híbrida, con qué frecuencia concurren presencialmente?



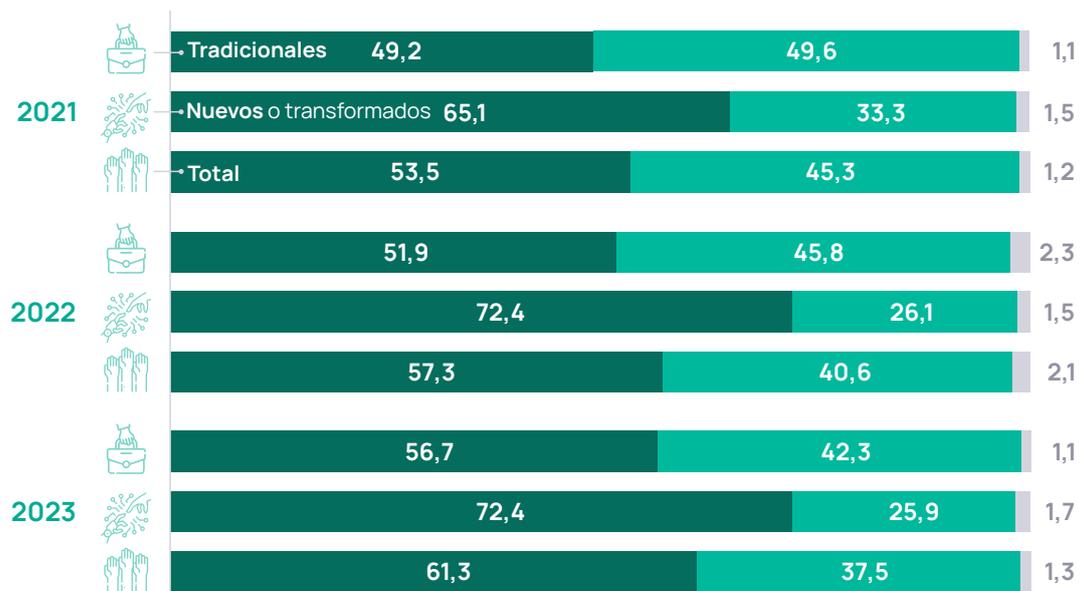
# 02

## Capacitación y formación de colaboradores en las empresas argentinas

Otro aspecto indagado se refiere a cuestiones vinculadas a la capacitación de los colaboradores de las empresas argentinas. Como se puede ver en la Figura 7, **el 61 % de las empresas ha realizado en el último año un diagnóstico de las áreas temáticas en las que requiere de instrucción. Dicha cifra es creciente respecto de los datos relevados en 2021 y 2022**, lo cual refleja una expansión del interés de las compañías por conocer de forma más precisa las habilidades de sus plantillas de colaboradores y tomar este dato como insumo central de sus estrategias de formación y desarrollo. **La proporción de organizaciones que realizaron diagnósticos es más alta en los sectores de la economía considerados nuevos o transformados, donde alcanzó el 72 % (el mismo nivel que en 2022)**. Esto último resulta coherente con la dinámica de transformación de negocios, dado que está siempre esencialmente ligada a las habilidades de las personas para hacer el trabajo en las distintas áreas.

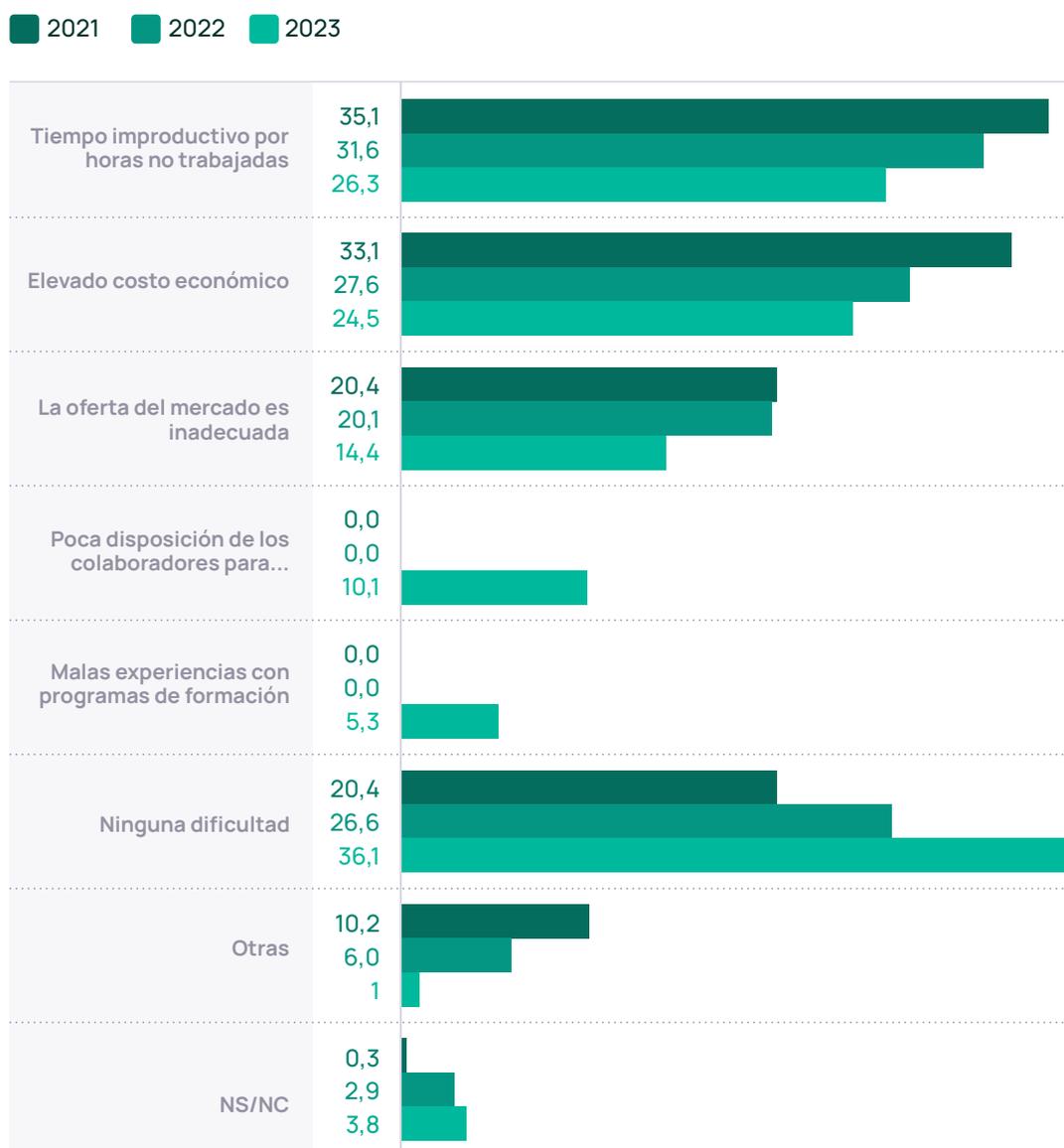
**Figura 7.** ¿En su último año, su empresa ha realizado algún diagnóstico sobre necesidades de capacitación a sus colaboradores?

Si     No     No sabe / No contesta



Ahora bien, a la hora de ejecutar estrategias de capacitación para los colaboradores, en todas las organizaciones suele haber problemas que superar. El tiempo improductivo que transcurre dentro de la jornada laboral al instruir a las personas y el costo económico elevado de este tipo de programas siguen siendo las mayores dificultades percibidas por las empresas, aunque con una clara tendencia a la baja en los últimos años. Si se relaciona esta tendencia con el **aumento sostenido de la cantidad de compañías que no reconocen dificultades para formar a su personal (20.4 % en 2021, 26.6 % en 2022 y 36.1 % en 2023)**, puede observarse con claridad un **escenario favorable para la capacitación en el ámbito empresarial**, lo cual genera buenas posibilidades para sostener y elevar el trabajo humano en un contexto de aceleración de la automatización tecnológica en todas las industrias.

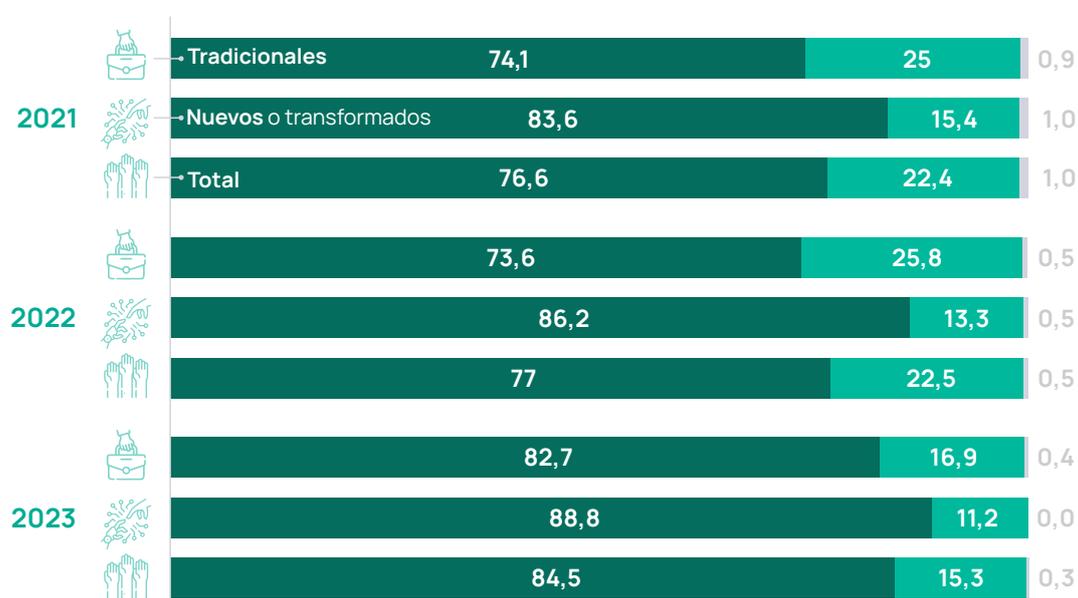
**Figura 8.** ¿Según su opinión, cuáles son las principales dificultades que enfrenta su empresa para aplicar programas de capacitación?



En este entorno, el 84 % de las empresas argentinas aplican o han aplicado programas de capacitación y de desarrollo para sus colaboradores, lo que significa un importante incremento respecto al 76.6 % de 2021 y al 77 % de 2022. Esta práctica es más frecuente entre compañías que pertenecen a sectores nuevos o transformados de la economía, en comparación con las de los sectores tradicionales. Por lo tanto, **cada vez más, en sintonía con lo que sucede en el mundo, el capitalismo en general y las empresas en particular asumen responsabilidades ampliadas en cuanto a la formación continua de las personas.**

**Figura 9.** ¿Realizan o han realizado acciones de capacitación y desarrollo para sus colaboradores?

Si  No  No sabe / No contesta



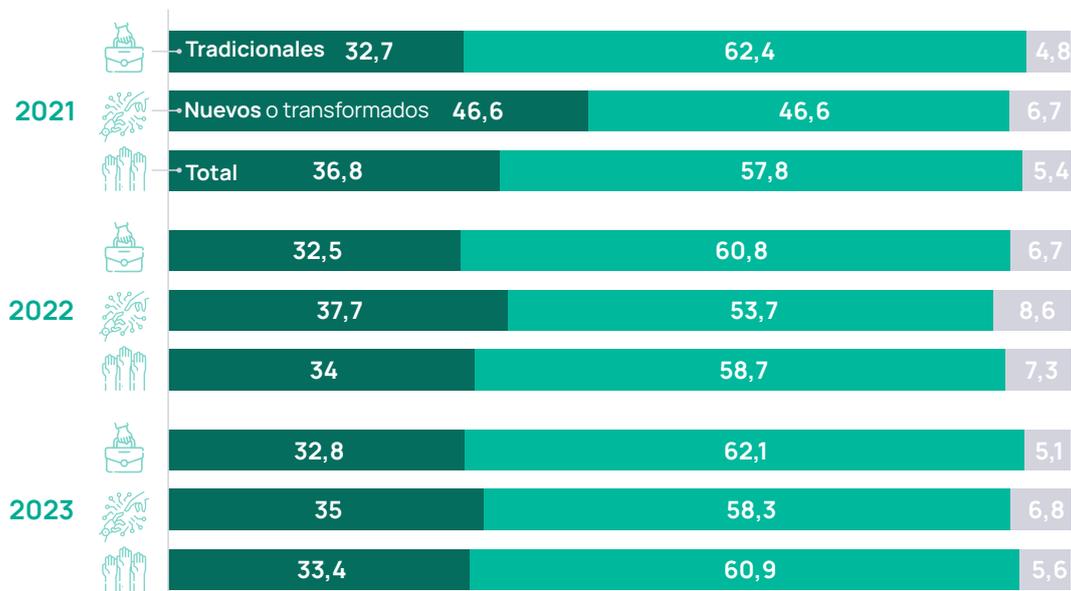
A pesar de la tendencia al alza de la aplicación de programas de capacitación y desarrollo, las organizaciones pocas veces (33 %) implementan un presupuesto anual específico para ello. La mayoría de las veces (61 %) estas instancias se definen en conversaciones y decisiones ad hoc del management de las empresas, lo cual supone tensiones vinculadas a la asignación de recursos y la siempre compleja definición de prioridades en contextos macroeconómicos difíciles. Como puede observarse en la Figura 10, contar con presupuestos determinados es más frecuente en las empresas que pertenecen a sectores nuevos o transformados de la economía que en las de sectores tradicionales; sin embargo, esta diferencia se redujo en 2023 respecto al pico relevado en 2021.

**Ver Figura 10 en página siguiente**

Otro aspecto indagado entre las empresas que aplican o han aplicado programas de capacitación y desarrollo para sus colaboradores es el monto que destinan anualmente

**Figura 10.** ¿La organización cuenta con un presupuesto anual específico para las instancias de capacitación y desarrollo?

Si  No  No sabe / No contesta



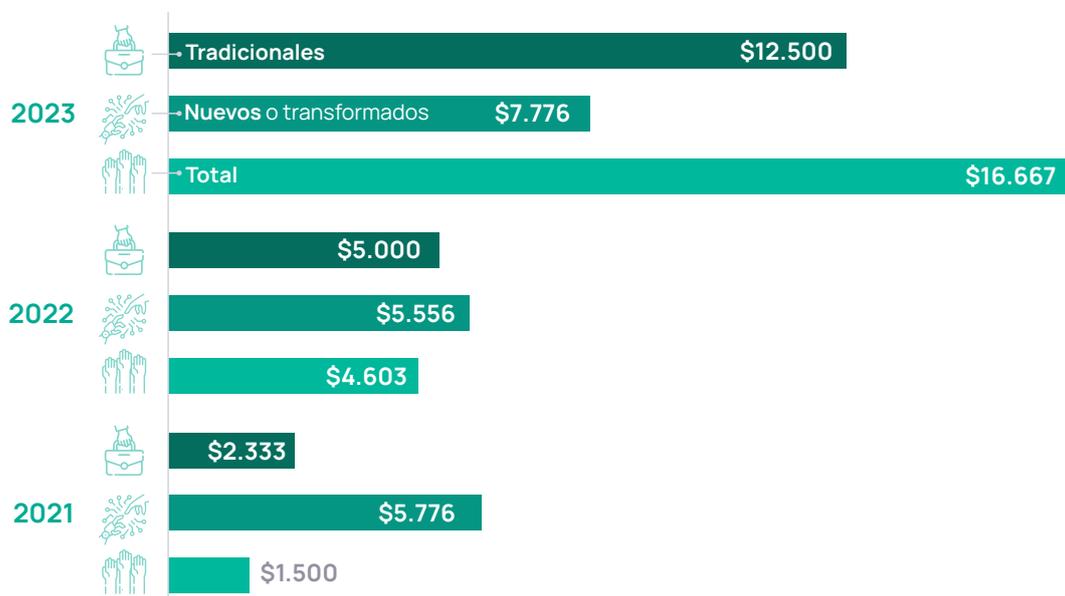
a dichas instancias. Como puede observarse en la Figura 11, la mitad de estas organizaciones tienen actualmente erogaciones (anuales y por cada colaborador) de 12500 pesos argentinos o menos. A diferencia de lo registrado durante los dos años anteriores, en 2023 el sector de economía tradicional destinó un mayor presupuesto que las empresas que pertenecen a sectores nuevos o transformados de la economía. De hecho, el sector tradicional superó en más de un 200 % el monto invertido por el resto de las compañías. Este fenómeno puede estar dando cuenta de la aceleración del cambio económico y tecnológico, lo cual impone acciones de capacitación todavía más sostenidas o agresivas para poner a las personas a tono con las nuevas demandas.

Cabe mencionar que los gastos de capacitación se duplicaron respecto de 2022, lo que no necesariamente implica un mayor aporte económico de las empresas, sino que se vincula con la fuerte devaluación del peso argentino. Estos resultados muestran que en los sectores económicos nuevos o transformados se desaceleró el nivel de inversión en capacitación.

#### Ver Figura 11 en página siguiente

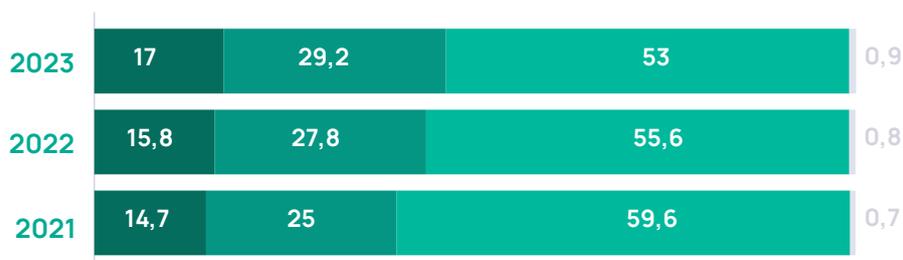
En cuanto a la búsqueda de proveedores de programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores, como puede observarse en la Figura 12, la mayoría de las empresas (53%) suele recurrir tanto a agentes internos como externos a la organización, sin preferencias explícitas. Con relación a esta variable, no se observan diferencias entre compañías de sectores tradicionales y aquellas que pertenecen a sectores económicos nuevos o transformados. Además, los datos muestran que las características de los proveedores se mantienen en valores similares a los obtenidos durante los años 2021 y 2022.

**Figura 11.** ¿Qué monto de dinero en pesos se destina anualmente a capacitaciones? (mediana, en pesos colaboración)



**Figura 12.** ¿Los proveedores encargados de desarrollar habilidades en sus colaboradores son...?

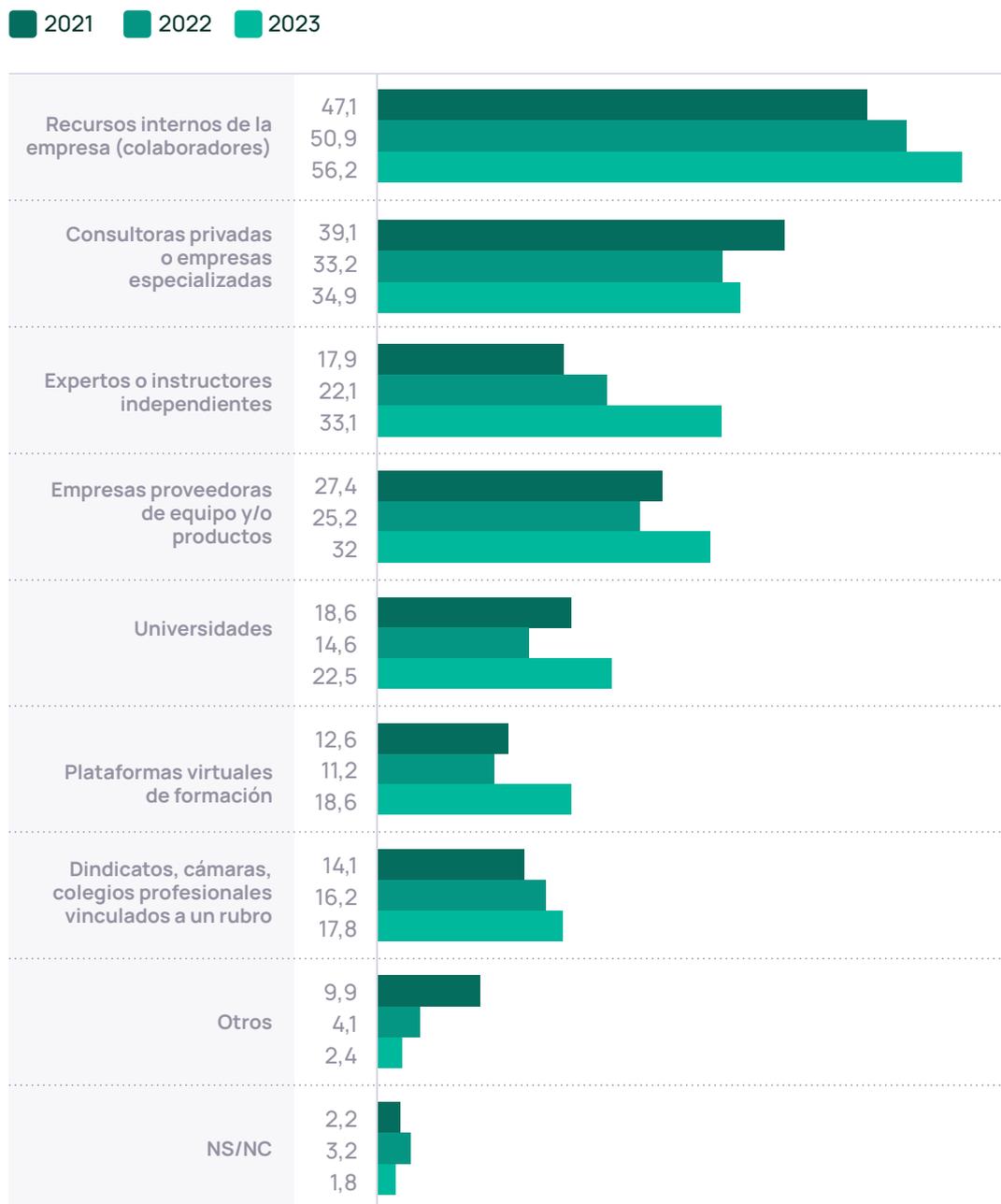
- Exclusivamente internos       Internos y externos  
 Exclusivamente externos       NS / NC



Entre las principales contrataciones de programas de capacitación y desarrollo para colaboradores, figuran primero los propios recursos humanos de las empresas y, en segundo lugar, las consultoras privadas o empresas especializadas, aunque la primera opción no para de crecer año tras año y la segunda opción es la única que registra una disminución respecto a años anteriores. Parece que identificar y organizar el conocimiento que agentes internos de la empresa tienen para poder transmitirlo a otros en procesos formativos es una fuente de gran penetración en las empresas. Todas las demás opciones, menos elegidas en términos relativos por las compañías, registran crecimientos en sus ratios en el año 2023 respecto a 2021 y 2022. Se configura así un escenario de mayor competencia entre opciones de capacitación de personas dentro de

las empresas, quizás a raíz de la evolución de universidades, plataformas y otras opciones que probablemente han potenciado sus propuestas de valor en el mercado de formación del talento.

**Figura 13.** ¿Dónde busca capacitación para sus empleados?



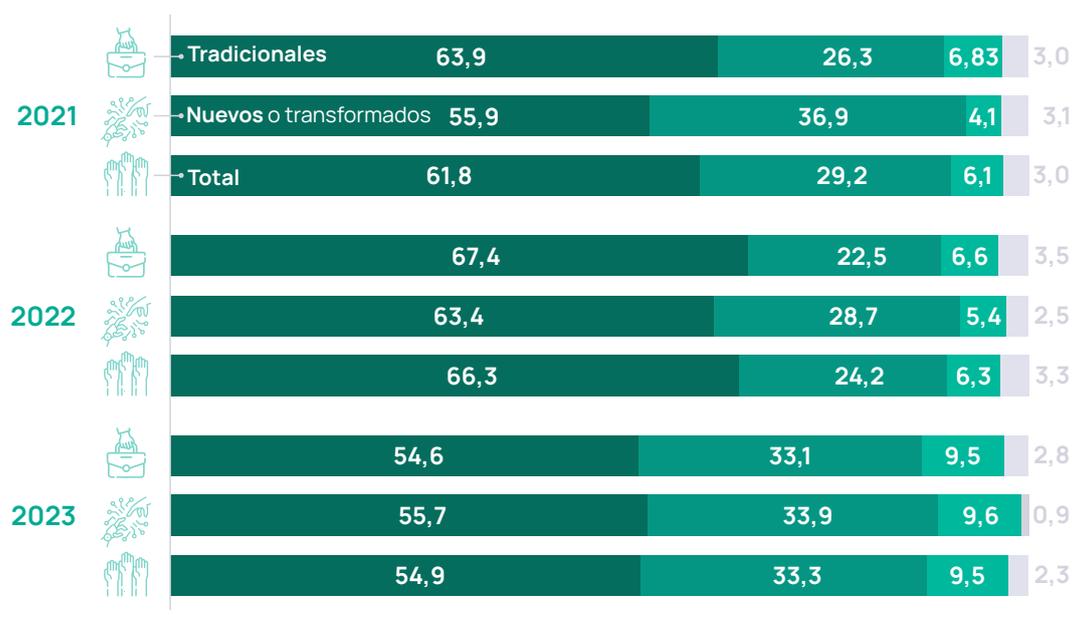
Otro aspecto estudiado está relacionado con el tiempo que las organizaciones deben invertir para formar a una persona en habilidades críticas. Al respecto, como puede observarse en la Figura 14, **la mayoría de las empresas (55%) considera que necesita, en promedio, menos de un año, mientras que una de cada tres empresas considera que necesita entre uno y dos años.** En cuanto a la comparación por sectores de la economía,

no hay diferencias significativas en el promedio de tiempo de capacitación.

**Paralelamente, los datos muestran que, según la percepción de los participantes de la encuesta, la formación en nuevas habilidades requiere más tiempo que el manifestado en el año 2021 y 2022.** Aquí hay un dato interesante para analizar. Los resultados obtenidos en este estudio parecen confirmar que, luego del boom de programas nuevos, 100 % virtuales, que proliferaron durante la pandemia, y también a la luz de experiencias formativas con bases pedagógicas no muy sólidas que las empresas pudieron haber probado en estos últimos años de expansión de la oferta de capacitación, las organizaciones pueden hoy estar evaluando sus resultados y comenzando a reconocer que desarrollar habilidades críticas en los colaboradores suele requerir procesos de mayor esfuerzo y duración.

**Figura 14.** ¿Cuánto tiempo promedio cree lleva o llevaría formar a sus colaboradores en nuevas habilidades para su desempeño laboral?

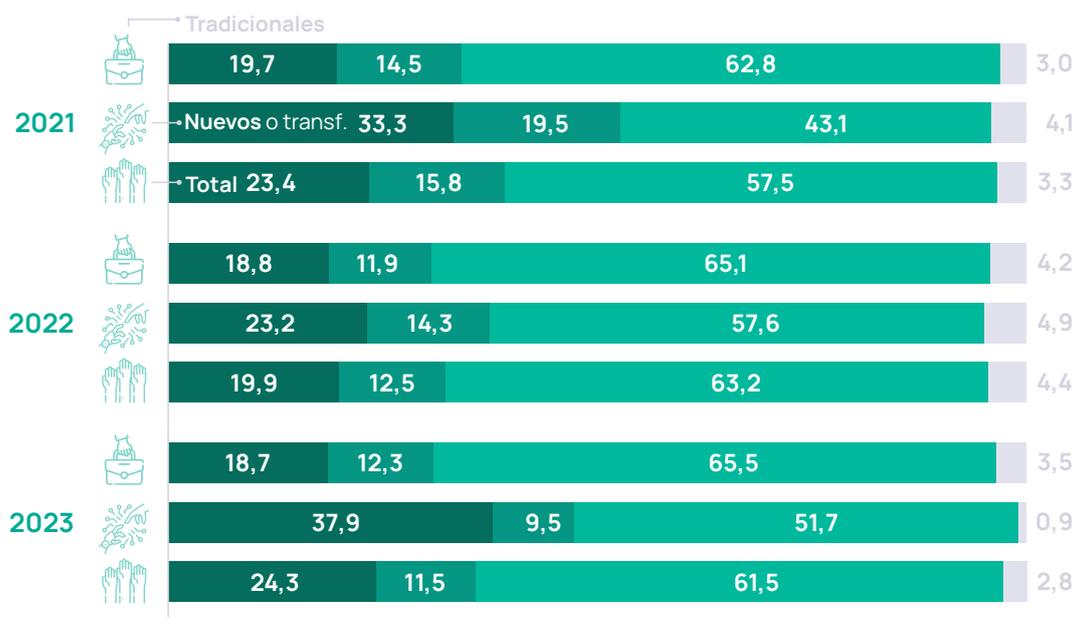
Menos de 1 año     1 a 2 años     3 años o más     NS / NC



En sintonía con lo anterior, otro aspecto registrado en este trabajo se refiere a la medición del aprendizaje continuo de los colaboradores, es decir, la capacidad de **aprender a aprender, o aprendibilidad**. Como puede observarse en la Figura 15, **el 61 % de las empresas que participaron del estudio no destinan recursos a cuantificar esta habilidad, mientras que el 36 % la mide en una parte o en toda su fuerza laboral**. Este tipo de mediciones es más frecuente en empresas que pertenecen a sectores nuevos o transformados de la economía (47 %) que en las de los sectores tradicionales (31 %). Esto último puede estar reflejando una mayor inclinación de las startups, así como de las empresas transformadas digitalmente, al trabajo de aprendizaje continuo que requieren las personas para no ser desplazadas por nuevas tecnologías y procesos de automatización.

**Figura 15.** ¿Actualmente, tienen información o indicadores acerca del grado de habilidad de cada colaborador/a de esta organización para el aprendizaje continuo, es decir para aprender a aprender?

Sí, lo medimos en todos los colaboradores     Sí, lo medimos en algunos de los colaboradores     No lo medimos     NS / NC



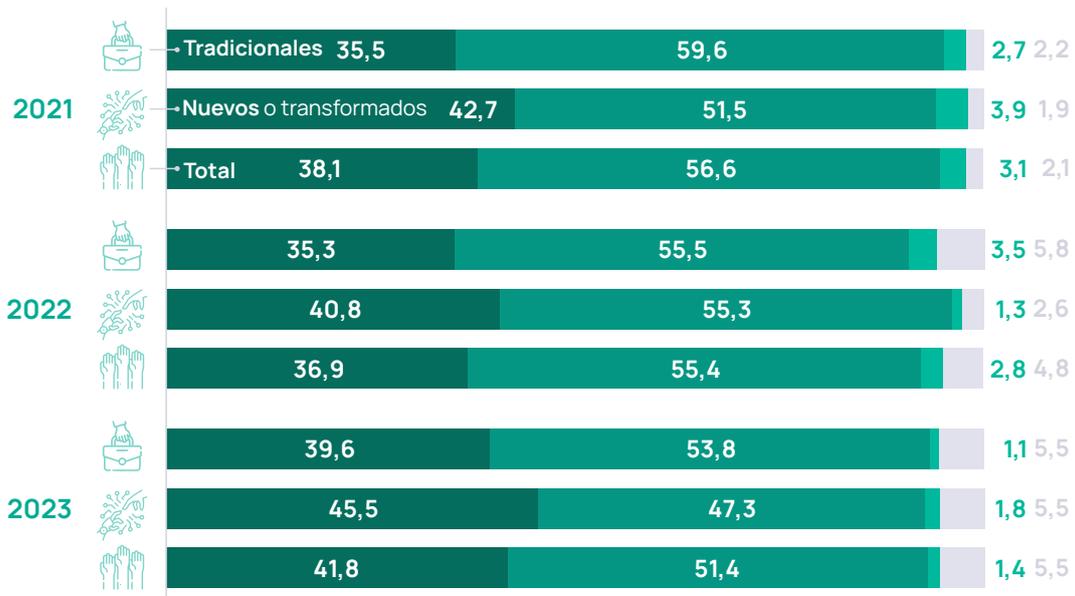
A pesar de que medir la capacidad de aprendizaje continuo de los colaboradores no es un tema de difundida práctica aún entre las empresas argentinas, esta habilidad aparece como una competencia fundamental para cualquier trabajador, dado que los conocimientos y las competencias sobre diversos dominios continuarán evolucionando a lo largo del tiempo, volviendo cada vez más necesaria la adaptación a los cambios.

**Entre las empresas que miden este aspecto, lo más común es que hallen que sus colaboradores tienen desarrollado un nivel medio de aprendibilidad (51%), con pequeñas diferencias entre los dos sectores evaluados de la economía.** En relación con esto, los datos muestran que la capacidad de aprendizaje continuo de los equipos se mantiene en niveles similares a los de los dos años previos. En general, es posible afirmar, entonces, que **es enorme el potencial de desarrollo de esta habilidad en más cantidad de trabajadores argentinos, lo cual constituye una verdadera meta del siglo XXI.**

“La capacidad de aprender a aprender, o aprendibilidad, es hoy una skill de enorme potencial para las empresas argentinas”

**Figura 16.** En general, la habilidad de aprendizaje continuo en los colaboradores de esta organización es de un nivel...

Alto  Medio  Bajo  No sabría definir el nivel de los colaboradores



“Entre las principales contrataciones de programas de capacitación y desarrollo para colaboradores, figuran primero los propios recursos humanos de las empresas y, en segundo lugar, las consultoras privadas o empresas especializadas, aunque la primera opción no para de crecer año tras año y la segunda opción es la única que registra una disminución respecto a años anteriores.”

# 03

## Habilidades, automatización y proyecciones para el futuro

Otro capítulo de indagación en este estudio se refiere a las habilidades (o skills) que se perciben como más necesarias para el desempeño de actividades en el trabajo del futuro. Al respecto, las empresas participantes evaluaron qué habilidades tendrán un potencial creciente, estable o bajo de automatización en los próximos tres años.

Tal como se observa en la Figura 17, las 3 habilidades que se perciben con potencial de automatización creciente para el futuro laboral se vinculan con: (a) tecnología, (b) orden y (c) aprendizaje continuo. En contrapartida, las habilidades que se perciben con potencial de automatización bajo para el futuro laboral se vinculan con: (a) dar solución a problemas complejos, (b) inteligencia emocional y (c) procesos de ideación.

**Figura 17.** Habilidades laborales que, en los próximos 3 años, tendrán un potencial de automatización mediado por tecnología creciente, estable o bajo.

Creciente     Estable     Bajo     NS / NC



## 9. Habilidad para el trabajo en equipo y dinámicas de grupo



## 10. Habilidad para dialogar con diferentes agentes, desde clientes hasta compañeros y socios para llegar a un acuerdo



## 11. Habilidad para expresarse con franqueza y claridad, sin herir ni disminuir a los demás



## 12. Capacidad para expresar ideas con claridad, entender la posición de otras personas, escucharlas con atención y realizar preguntas cuando surgen dudas



## 13. Capacidad proactiva para guiar y motivar a otras personas



## 14. Capacidad para razonar y cuestionar diferentes aspectos de un proyecto o tarea, como así también sistematizar procesos de ideación



## 15. Capacidad para comprender y gestionar emociones en el trabajo. Desarrollo de empatía autorregulación del vínculo con las demás personas



## 16. Capacidad para enfrentarse a situaciones nuevas y para resolver problemas complejos en momentos de mucha presión



Respecto de la implementación de metodologías que permitan identificar la conveniencia de emplear recursos humanos o tecnológicos para determinadas tareas, fenómeno no medido en la edición 2021 de este trabajo, se registra que solo una de cada cinco empresas aplica esta estrategia (valor menor que en 2022). Esta cifra se acentúa en empresas de sectores nuevos o transformados (aspecto diferencial respecto de 2022), tal como se puede observar en la Figura 18. **En general, en este contexto de aceleración digital, el proceso de asignación de tareas entre humanos y tecnologías sigue siendo poco sistemático, sin método claro para la gran mayoría de las organizaciones.**

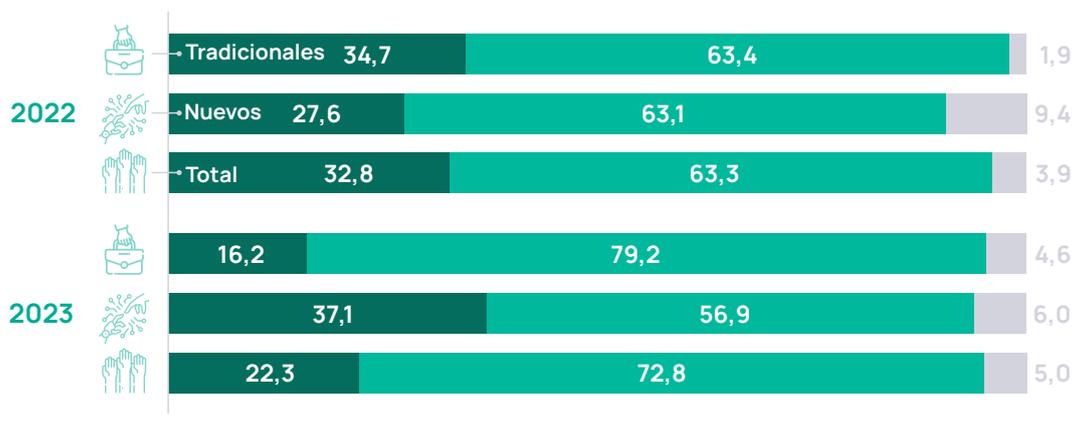
### Ver Figura 18 en página siguiente

Sobre las metodologías que aplican las empresas que evalúan en qué tareas conviene emplear a humanos y en cuáles es preferible utilizar dispositivos tecnológicos, aparecen dos tipologías claramente distinguibles:

- Algunas metodologías se enmarcan en el control intuitivo, que, en palabras de los propios encuestados, alude a «la percepción del dueño», «las decisiones personales de innovar y probar» o a «la percepción de los gerentes»; pero también a que «no hay específicamente una metodología, pero se va viendo qué se puede remplazar y qué no».
- Otras metodologías se enfocan en el control objetivo mediante indicadores de productividad y rentabilidad. Aquí se hace referencia a la implementación de procesos

**Figura 18.** ¿En esta organización, implementan alguna metodología particular para evaluar las tareas que son convenientes ser realizadas por humanos y aquellas que sin más convenientes ser desarrolladas por una máquina o dispositivo tecnológico?

Sí  No  No sabe / No contesta



en búsqueda de mejorar la calidad de los productos o servicios, así como de reducir los tiempos y costos de producción y entrega. Al respecto, las respuestas de algunas de las personas encuestadas fueron: «medimos indicadores de eficiencia del proceso y evaluamos si es más eficiente que lo realice una persona o una máquina»; «utilizamos indicadores, de los cuales evaluamos los resultados... a través de un software. Tenemos varios ítems, de los cuales vamos evaluando si están aprobados o no para llegar a un cierto nivel»; «si bien todas las tareas son realizadas por humanos, siempre se mide productividad y tiempos versus costos», y «analizar si con una máquina se gana mucho tiempo en el trabajo, ya que lo nuestro es mecanizado».

Otro aspecto indagado se refiere al grado de acuerdo o desacuerdo de los colaboradores de las empresas con una determinada opinión sobre los trabajos del futuro, variable que no fue medida en la edición 2021 de este estudio. Específicamente, las personas encuestadas indicaron si estaban preferentemente de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente opinión: «En el futuro todos los trabajos tendrán, en alguna medida, tareas realizadas por una máquina o un dispositivo tecnológico». **Los resultados muestran que cuatro de cada cinco personas están de acuerdo con esa valoración (porcentaje que supera el de 2022), lo cual se acentúa en empresas de los sectores nuevos o transformados, tal como se puede observar en la Figura 19: ocho de cada diez empresas argentinas creen que, en alguna medida, todos los trabajos del futuro serán tecnológicos o mediados por tecnologías.**

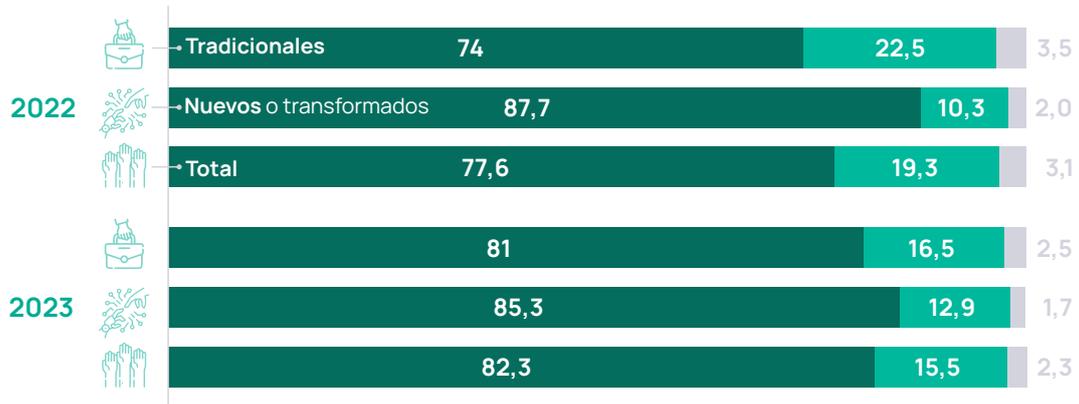
**Ver Figura 19 en página siguiente**

Sobre las habilidades digitales necesarias para desarrollar las tareas laborales (aspecto que no se indagó en 2021), el 47 % de las empresas que participaron del estudio (tres puntos porcentuales más que en 2022) manifiestan que han evaluado algunas capacidades específicas. Este tipo de evaluación es más marcada en compañías de los sectores nuevos o transformados, tal como se puede observar en la Figura 20.

**Ver Figura 20 en página siguiente**

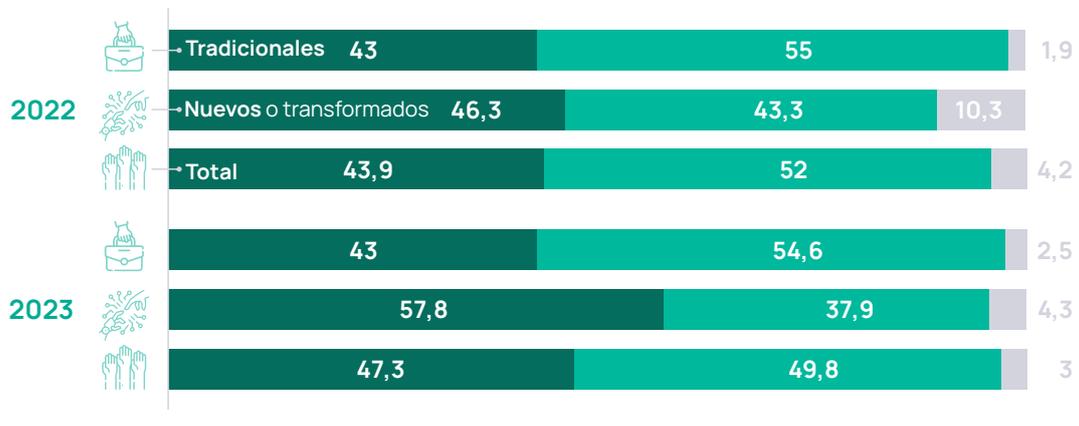
**Figura 19.** “En el futuro todos los trabajos tendrán, en alguna medida, tareas realizadas por una máquina o dispositivo tecnológico”

Más bien de acuerdo  Más bien en desacuerdo  NS / NC



**Figura 20.** ¿En el último tiempo, han evaluado qué habilidades digitales necesitan para cada uno de los puestos de trabajo de esta organización?

Sí  No  No sabe / No contesta



En general, si bien este interés en conocer más acerca de las habilidades requeridas ha crecido en 2023 respecto a 2021, sigue habiendo (como con relación a la medición de skills) un enorme potencial (en más de la mitad de las empresas) para avanzar en estos temas de directo impacto en la calidad y eficacia de la fuerza de trabajo de cualquier compañía en el futuro.

Al indagar específicamente sobre qué habilidades digitales se considera que tendrán mayor impacto en la organización, surgieron la operación y la integración de sistemas como las dos más importantes.

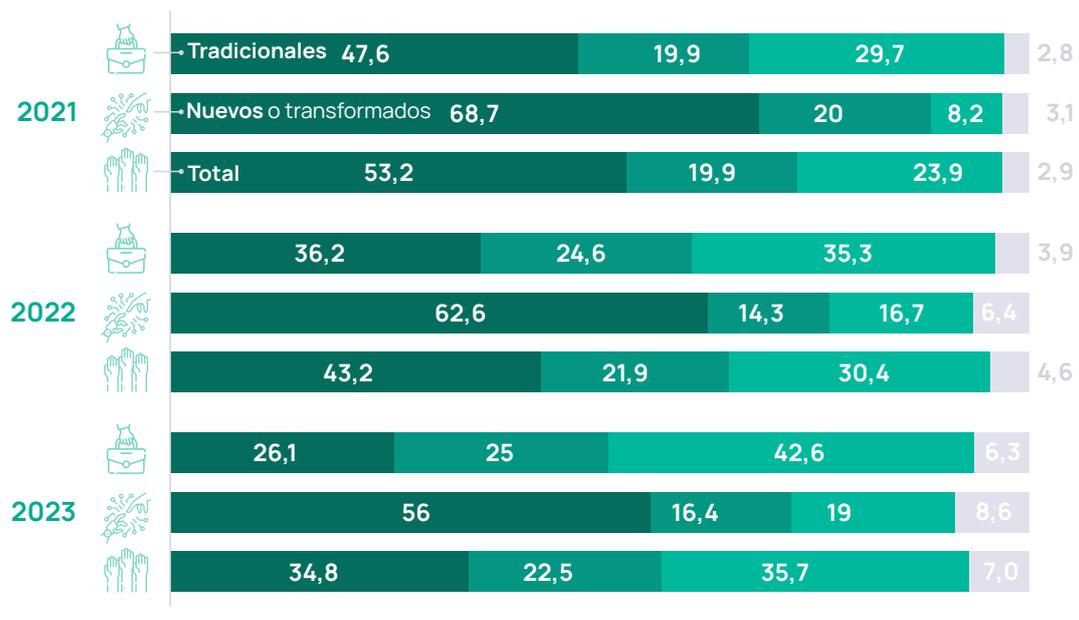
**Figura 21.** Habilidades digitales que tendrían mayor impacto en la organización

Respecto de la situación actual de transformación digital, el 35 % de las empresas argentinas encuestadas afirman tener en marcha algún grado de digitalización, ya sea en los procesos productivos, la cadena de comercialización, las estrategias de negocio o los sistemas de información, y los recursos tecnológicos. La cifra se viene reduciendo desde 2021 y 2022 (cuando se registró un 53 % y un 43 %, respectivamente).

La proporción de empresas que tienen en marcha algún grado de digitalización se acentúa en los sectores de la economía considerados nuevos o transformados, donde alcanza el 56 % (seis puntos porcentuales menos que en 2022), tal como puede observarse en la Figura 22.

**Figura 22.** Su empresa actualmente..

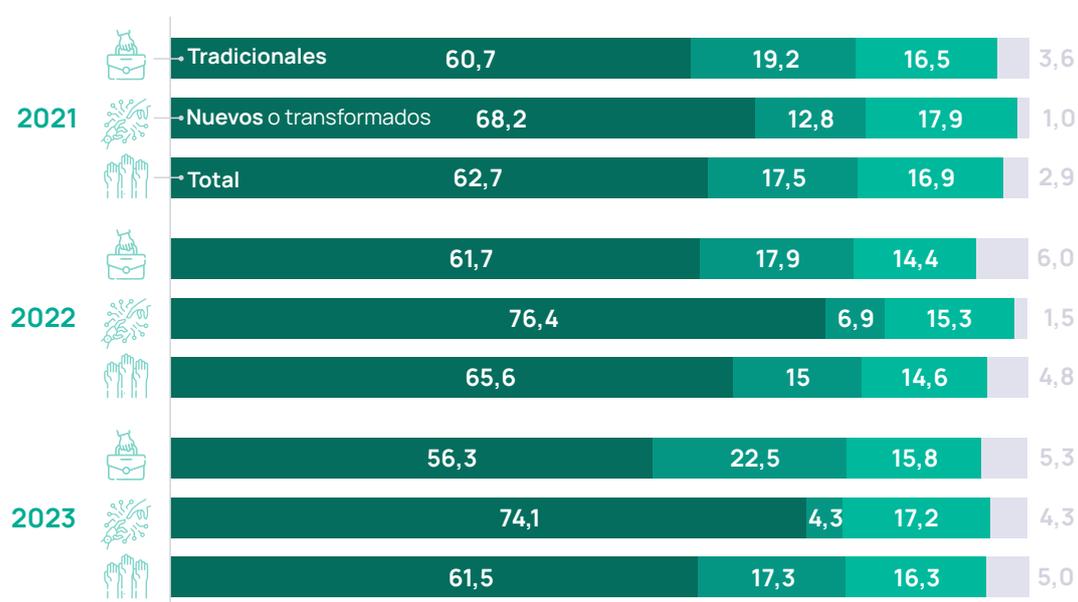
- Está en marcha la transformación digital
  Planea implementar la transformación digital en el futuro
  No tiene planes, ni lo está implementando
  NS / NC



Otro aspecto analizado en esta investigación se vincula con la disposición que muestran los colaboradores para adaptarse a los cambios producidos por la tecnología en el ámbito laboral. Al respecto, como puede observarse en la Figura 23, según los responsables de las empresas encuestadas, **la mayoría de los colaboradores se muestran a favor de los cambios (61%), mientras que un grupo minoritario (17%) muestra resistencia**. Estas proporciones son similares a las de los dos años previos. En 2022 y 2023, sin embargo, se ve un mayor grado de apoyo al cambio en sectores nuevos y transformados por la tecnología que en 2021.

**Figura 23.** ¿Cómo es el apoyo de los colaboradores de la empresa para adaptarse a los cambios que produce la tecnología en sus actividades laborales?

La mayoría apoyan los cambios     La mayoría se resiste a los cambios     Son proporciones similares     NS / NC

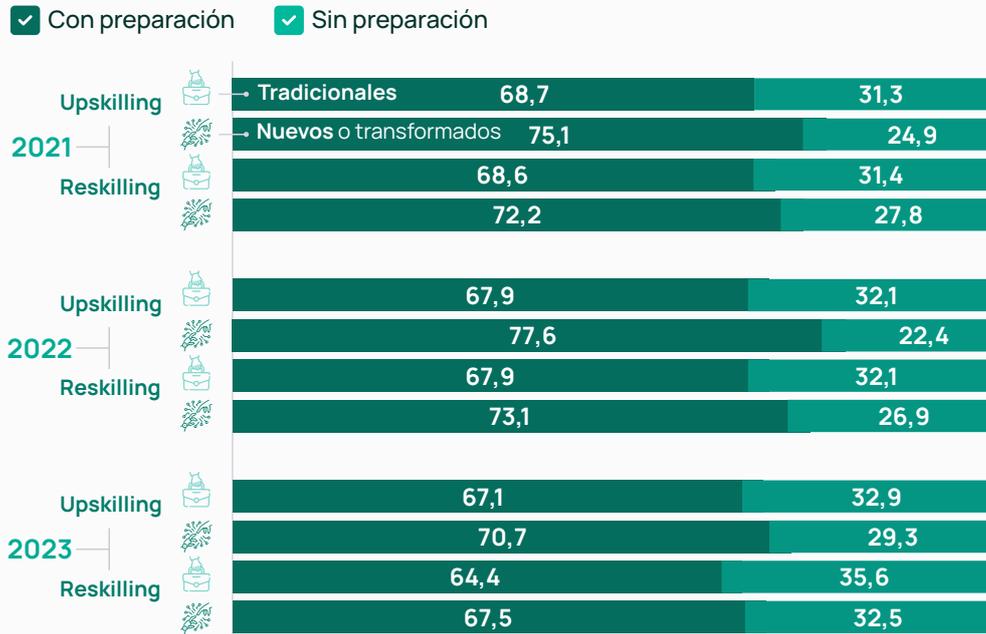


En cuanto a los procesos de adaptación de los colaboradores, resulta relevante la indagación específica de este estudio acerca de cuán preparados están en habilidades de reskilling y upskilling. Mientras que el primer concepto se refiere a la adquisición de nuevas competencias para desempeñar un puesto o una función diferente a la habitual, el segundo implica mejorar y profundizar las competencias necesarias dentro de un mismo puesto o perfil. Como se puede observar en la Figura 24, el nivel de preparación es similar tanto en empresas de los sectores tradicionales como en las que pertenecen a sectores nuevos o transformados por la tecnología. Cabe mencionar que en los tres años medidos se han mantenido niveles similares en ambos procesos.

**Ver Figura 24 en página siguiente**

Ahora bien, sobre la proporción de operaciones en las que ha habido sustitución tecnológica en el último año, se registra que **solo en el 13 % de las tareas desarrolladas**

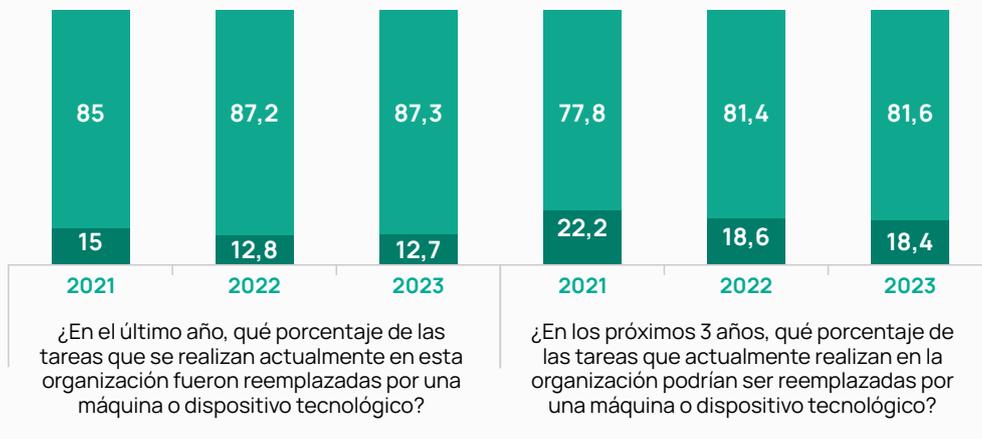
**Figura 24.** ¿Cómo se atraviesan los procesos de adaptación al cambio?



por humanos existió un reemplazo por dispositivos tecnológicos (igual proporción que en el año 2022). Cabe señalar que la expectativa para los próximos tres años es que se incremente dicha proporción, aunque no de manera exponencial. Según las empresas que encuestadas, en dicho trienio la sustitución tecnológica pasará de un 13 % a un 18 % (perspectiva similar a la que se registró en el año 2022). La experiencia de los últimos doce meses y la expectativa a futuro indican que, con relación a estos resultados, no existen diferencias entre las empresas de sectores tradicionales y las de los nuevos o transformados.

**Figura 25.** Sustitución tecnológica de tareas laborales

Tareas con sustitución tecnológica     Tareas sin sustitución tecnológica



Resulta interesante destacar que la sustitución tecnológica de ciertas tareas laborales no está acompañada de una reducción de la dotación de personal, tal como puede observarse en la Figura 26. Durante el último año, en promedio, se desvincularon tres personas por empresa de la muestra y, al mismo tiempo, se contrataron seis personas en cada una. El saldo positivo en la contratación de recursos humanos no muestra diferencias entre las empresas de los sectores tradicionales y las de los nuevos o transformados. Los resultados actuales muestran un patrón similar al obtenido en la investigación realizada en 2021 y 2022.

**Figura 26.** Durante el último año en esta organización, cuantas personas fueron...?

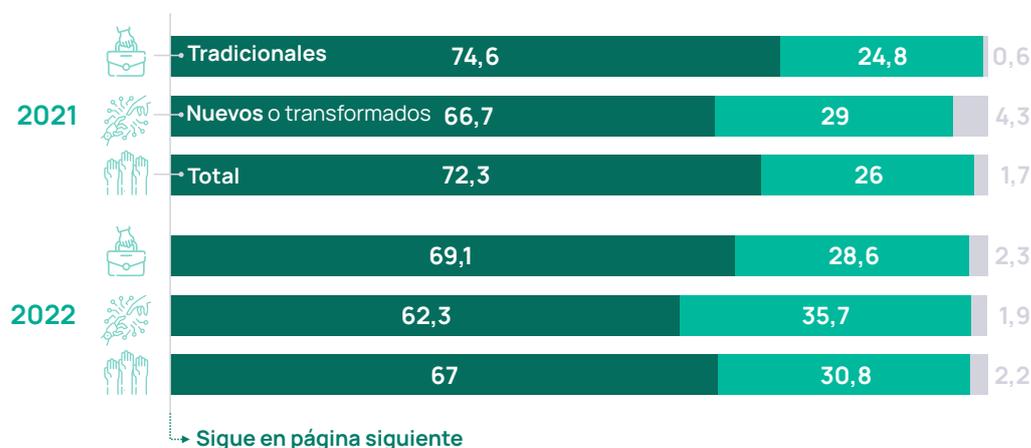
Desvinculadas  Contratadas

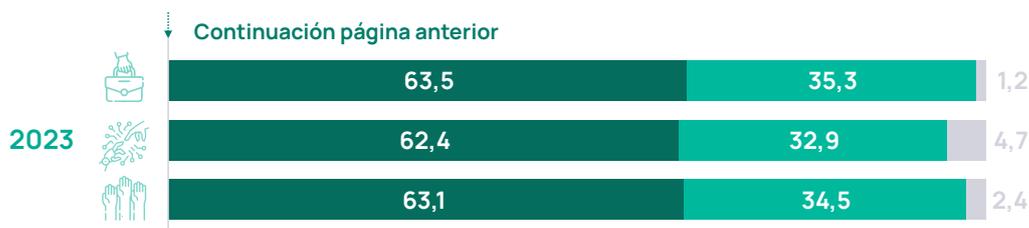


Entre las empresas que incorporaron personal durante el último año, el 37 % de los ingresantes fueron contratados para cumplir nuevos roles, lo que significa un aumento si se considera el mismo indicador en los años 2021 y 2022. Como se puede observar en la Figura 27, dicho porcentaje alcanzó el 37.6 % entre empresas de sectores nuevos o transformados por la tecnología, valor similar al de los años previos. De esta manera, se ratifica, igual que en las ediciones anteriores de este estudio, el interesante proceso de generación de nuevos trabajos, posiciones asociadas a las transformaciones del entorno y de las propias compañías en estos años de aceleración digital.

**Figura 27.** ¿Cuántos de los colaboradores que ingresaron en el último año, realizan funciones que no estaban anteriormente en el organigrama?

Ninguno  1 a 10  Más de 10

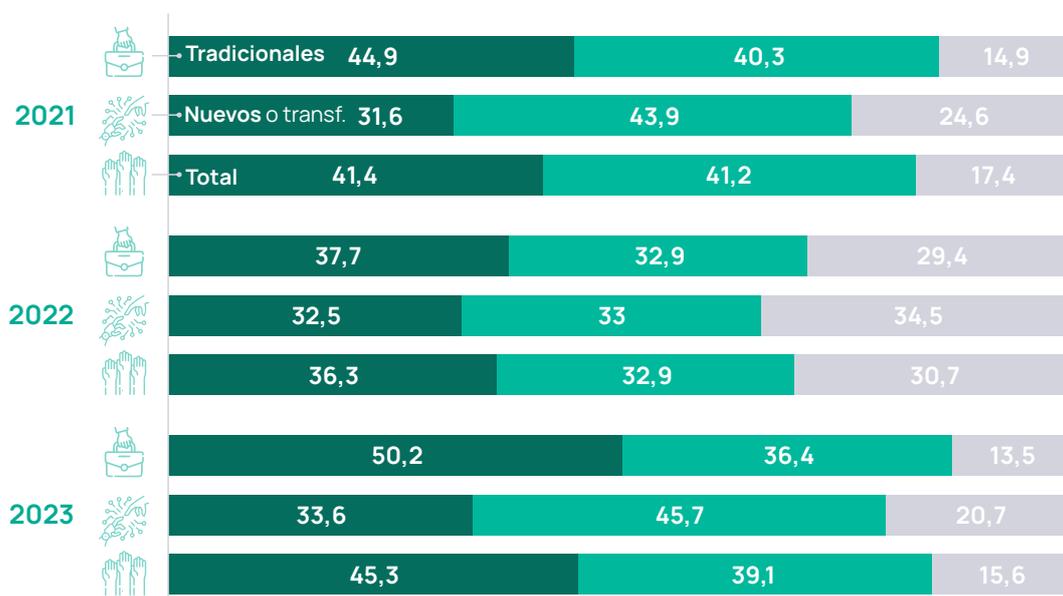




Además, sobre la perspectiva para los próximos tres años, **más del 55 % de las empresas manifiesta que una buena porción de los empleos que se generen en el futuro serán aplicados a nuevas posiciones no presentes en organigramas actuales**. De dicho porcentaje, la gran mayoría de las compañías (39 %) cree que las nuevas actividades o puestos laborales representarán menos del 30 % de las tareas totales, y un reducido porcentaje (15.6 %) cree que serán más del 30 %. Si bien la proyección de nuevos trabajos ha decrecido levemente respecto a mediciones de años anteriores, sigue siendo significativa en la órbita de las empresas argentinas.

**Figura 28.** ¿En los próximos 3 años, qué proporción de nuevos colaboradores cree que se desempeñarán en funciones nuevas que hoy no están en el organigrama?

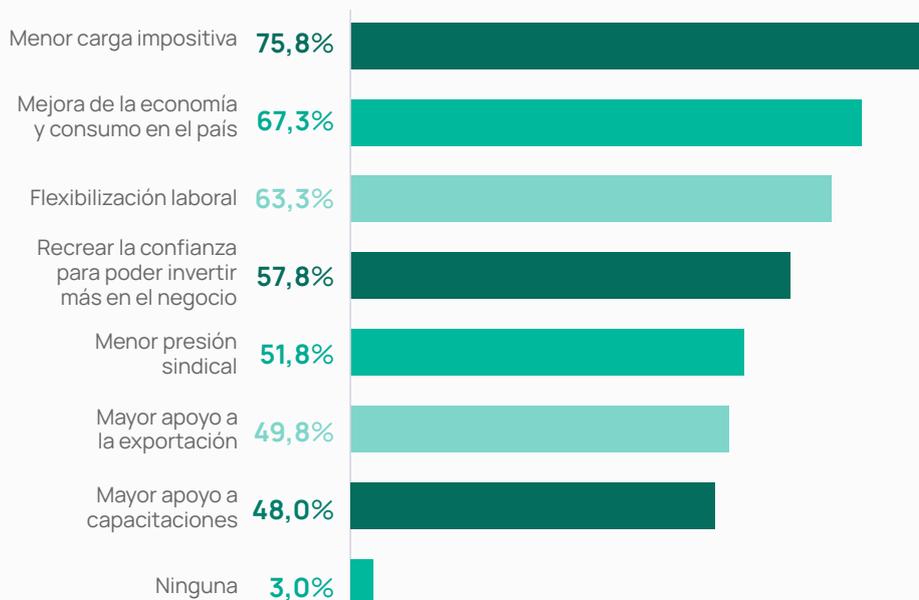
0%    Menos del 30%    30% o más



Por último, es importante la consideración acerca de las políticas que podrían favorecer o promover la contratación de recursos humanos en el próximo trienio. Al respecto, como puede observarse en la Figura 29, **tres de cada cuatro empresas perciben que lo más importante sería la reducción de la carga impositiva, o presión fiscal**. Este concepto hace referencia a la diferencia entre el costo laboral total para el empleador y el salario neto (de bolsillo) que los colaboradores cobran efectivamente. La carga impositiva

incluye las contribuciones del empleador y del empleado a la seguridad social y el impuesto a las ganancias sobre el salario.

**Figura 29.** ¿Qué políticas cree que serían más importantes para que esta organización pueda contratar más personas en los próximos 3 años?



“La expectativa de reemplazo de personas por IA en las tareas laborales que actualmente son realizadas por humanos y que podrían ser ejecutadas en los próximos años por máquinas es baja. Solo en una de cada diez actividades que se desempeñan en las empresas se perciben como potencialmente reemplazables los trabajadores por la tecnología.”

## 04

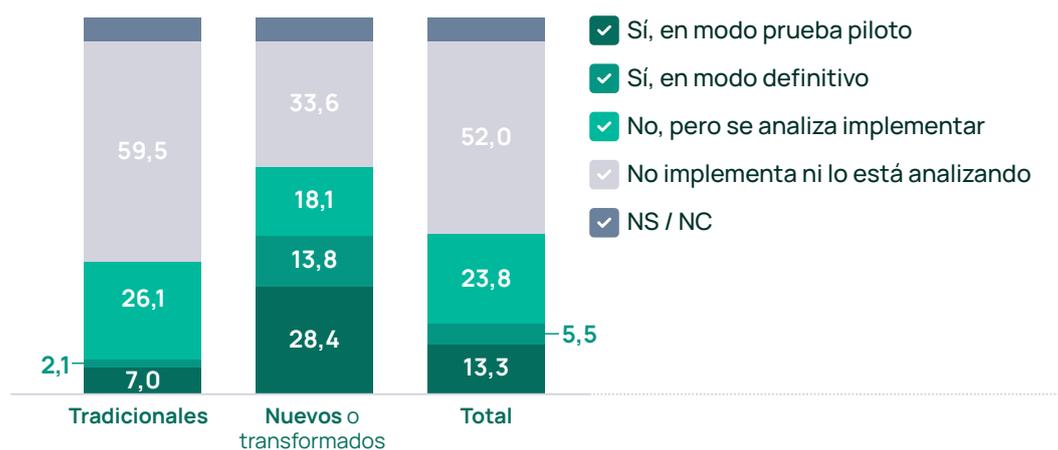
## Inteligencia artificial y su impacto

Respecto de la implementación de sistemas de IA en el trabajo, fenómeno no medido en las ediciones anteriores de este estudio, se observa que una de cada cinco empresas aplica esta medida en forma experimental o definitiva. De entre las que lo hacen, la gran mayoría se encuentra transitando proyectos iniciales a modo de pruebas de concepto o piloto. Esta cifra se acentúa en empresas de sectores nuevos o transformados (42 %), tal como se puede observar en la Figura 30, lo cual da cuenta de una mayor cercanía entre este segmento y el mundo de la IA, así como de la creciente utilidad de estas tecnologías en todas las actividades humanas.

**A pesar de lo observado, constituye un dato relevante que más de la mitad de las empresas aún no estén considerando implementar IA en sus procesos y funciones.**

Teniendo en cuenta el potencial transformador de esta tecnología de propósito general, promovida como la «electricidad del siglo XXI», urge motivar a las organizaciones para fortalecer su comprensión acerca de las posibilidades que la IA ofrece para el despliegue del trabajo humano que se realiza dentro de sus instalaciones.

**Figura 30.** ¿Actualmente, la empresa está implementando sistemas de I.A. en sus áreas de trabajo?



La expectativa de reemplazo de personas por IA en las tareas laborales que actualmente son realizadas por humanos y que podrían ser ejecutadas en los próximos años por máquinas es baja. Solo en una de cada diez actividades que se desempeñan en las empresas se perciben como potencialmente reemplazables los trabajadores por la tecnología. Dicha proporción es levemente mayor (15 %) en

compañías de sectores nuevos o transformados, tal como se puede observar en la Figura 31. Por lo tanto, los datos revelan un campo de complementación de las destrezas humanas con las artificiales más que un pronóstico de reemplazo masivo de las primeras por parte de las segundas.

**Figura 31.** ¿En los próximos 3 años, qué porcentaje de las tareas laborales que actualmente realizan en la organización cree que serán realizadas por I.A. en lugar de las personas?

- Tareas laborales que serán realizadas por I.A.  Tareas laborales que no serán realizadas por I.A.



**Cabe mencionar que la expectativa de reemplazo se acentúa en las tareas preferentemente operativas (48 %) más que en las de puestos medios o jerárquicos.** Se espera que las empresas de sectores nuevos o transformados tengan un mayor nivel de reemplazo en ese tipo de actividades que las de sectores tradicionales, tal como se puede observar en la Figura 32.

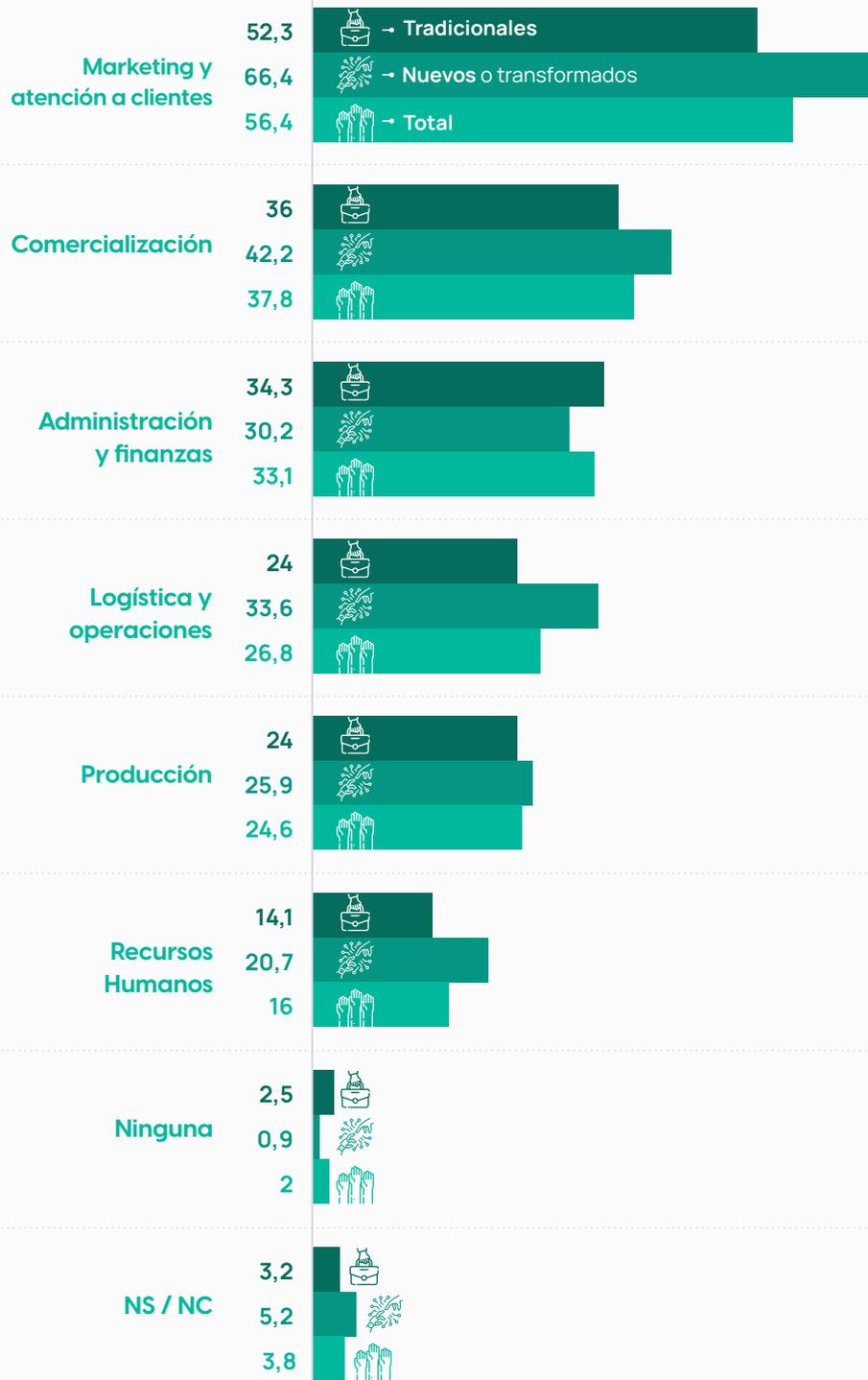
**Figura 32.** ¿En qué roles cree que impactará más la incursión de la I.A. generativa?

- Jerárquico  Medios  Operativo  NS / NC



Las áreas de marketing y atención al cliente son percibidas como las de mayor impacto de la IA generativa, especialmente en las empresas de sectores nuevos o transformados.

**Figura 29.** ¿Qué políticas cree que serían más importantes para que esta organización pueda contratar más personas en los próximos 3 años?



# Conclusiones

Esta nueva edición del estudio sobre el trabajo en empresas argentinas ofrece información y conocimiento de alto valor para echar luz sobre este tema en medio de tanta confusión e incertidumbre propias de tiempos de acelerada transformación; más aún en Argentina, donde, además de las tendencias globales vinculadas al ámbito laboral, el escenario siempre es más complejo en virtud de la recurrente inestabilidad macroeconómica.

**Comprender las dinámicas que están caracterizando a los mercados de trabajo y sus principales impulsores, así como construir proyecciones fundadas, constituyen insumos muy necesarios para líderes públicos y privados que deben tomar decisiones y poner en marcha estrategias para sus organizaciones.**

Del primer bloque de este informe **sobresalen, como en la edición anterior, las expectativas positivas**, que, a pesar de todo, manifiestan los responsables de las empresas argentinas encuestadas en torno al crecimiento de la fuerza laboral que tendrán sus organizaciones. No es un dato menor que **la porción de estas organizaciones que sostiene que su personal crecerá en los próximos tres años asciende al 56 %, cinco puntos por encima de los resultados obtenidos en 2021 y 2022**, aproximadamente. Esto significa que hay un potencial enorme, a pesar del miedo al desplazamiento por la globalización y la automatización tecnológica, para generar empleo en Argentina. Son las mismas empresas las que manifiestan que prevén funcionar con más cantidad de colaboradores que los actuales en el siguiente trienio.

Al margen de esas expectativas, **el informe presenta sintonía con lo que sucede en el mundo respecto de la forma de contratación full-time y las modalidades de trabajo híbridas o remotas**. Al cierre del año 2023, en las empresas estudiadas se registra una caída de casi cinco puntos en los contratos de jornada completa, mientras que, en contrapartida, crecen los esquemas part-time o freelance. En cuanto a las modalidades de trabajo, es destacable que el 13 % de los colaboradores de dichas compañías ya se desempeñan en forma híbrida o remota, lo que representa un aumento de cuatro puntos en comparación con los resultados del año anterior. **Y esta porción alcanza el 40 % en el sector más dinámico y global conformado por empresas transformadas o de más reciente creación**. En este marco, se consolida la tendencia del «menú a la carta» a la hora de armar la jornada laboral de los colaboradores, lo que se convierte en una **herramienta cada vez más relevante y de gran ventaja competitiva para capturar y retener talento en el ámbito corporativo**.

En el segundo bloque de este informe, aparece como **muy significativo que el porcentaje de empresas que manifiesta tener un diagnóstico de las necesidades de formación de su fuerza laboral viene creciendo sostenidamente respecto a 2021 y 2022**. El 61 % de las compañías estudiadas ya tiene este conocimiento, central para

encarar procesos de generación de habilidades, y ese valor asciende a un 72 % en el segmento de empresas nuevas o transformadas. En consonancia con ello, **caen las dificultades percibidas por sus directivos para desplegar estrategias formativas de las personas** (un 36 % ya no reconoce dificultades) y **umentan las acciones concretas de capacitación**, dado que el 84 % de las empresas manifiesta aplicarlas de forma regular. Todos estos datos dan cuenta de la **tendencia incremental de las organizaciones a asumir cada vez más responsabilidades en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores** como una función clave para lograr la retención de talentos y la competitividad de sus negocios.

Profundizando más en estas cuestiones, se registra, de forma similar a lo obtenido durante los años anteriores, una diversidad de acciones, proveedores y montos de inversión de las empresas para la capacitación de su personal. Pero el dato más relevante es que cerca del 45 % de estas organizaciones consideran que necesitan más de un año para desarrollar nuevas habilidades en sus colaboradores, un plazo bastante más extenso que el informado en años anteriores. Esto **da cuenta de la complejidad que implica la formación. No se trata solo de impulsar la adquisición de conocimientos, sino de lograr que los equipos desarrollen nuevas competencias, acción que no puede ser tratada con liviandad pedagógica.**

Pese a la creciente inversión en formación, es preocupante el hecho de que **seis de cada diez empresas desconocen cómo se encuentran sus trabajadores en cuanto a una habilidad clave para el mundo de hoy, que es la de aprender a aprender, más conocida como learnability.** Hay aquí un enorme capital por descubrir y desarrollar, ya que, en los negocios actuales, buena parte del valor agregado se origina en la capacidad humana de aprender y cambiar prácticas según las necesidades corporativas y de los mercados. A la vez, **de las pocas empresas que se ocupan de este aspecto, solo cuatro de diez creen tener un nivel alto de aprendizaje continuo.** Esto quiere decir que hay mucho camino por recorrer para avanzar en este tema crucial tanto para las personas como para las organizaciones.

En este panorama de claroscuros en cuanto a la formación de los trabajadores en las empresas, no se registran cambios sustanciales respecto a lo evidenciado años anteriores con relación al presupuesto destinado al tema, dado que esta inversión **sigue siendo una herramienta disponible solo para un tercio de las compañías,** aproximadamente; las demás deben desarrollar sus esquemas de capacitación en el marco de los vaivenes y las circunstancias de cada momento.

En el capítulo 3 **se ratifican, inicialmente, las evidencias que mundialmente se van generando acerca de la dinámica de la automatización tecnológica y el impacto que esta tiene en tareas o habilidades humanas.** Es en el marco de las habilidades concretas donde se puede visualizar el avance relativo y constante de las tecnologías aplicadas al trabajo.

Las tareas en las que parece más probable el reemplazo de personas por tecnologías son las vinculadas a la operación de dispositivos tecnológicos; a la estimación de tiempos, orden y herramientas para el desempeño, y a la organización del aprendizaje de los colaboradores. En el polo opuesto, con menores chances de ser automatizadas, aparecen las habilidades para razonar, cuestionar e idear situaciones o proyectos; comprender y gestionar emociones y vínculos, y, finalmente, enfrentar situaciones nuevas y resolver problemas complejos.

En síntesis, la dinámica de la sustitución de humanos por máquinas se circunscribe a determinadas tareas o habilidades que contienen las distintas posiciones o roles laborales. **El gran dique de contención frente al inexorable avance de la automatización parecen ser aquellas capacidades humanas consideradas blandas, que se considera que las máquinas nunca podrán igualar.**

El desarrollo y la implementación de la IA en el trabajo seguramente se intensificará en los próximos años, a la luz de nuevas y más avanzadas tecnologías aplicables a todas las industrias, y requerirá la conducción y el liderazgo de managers conscientes en todas las organizaciones, a fin de que el saldo sea favorable para las personas. Por ello, **es preocupante que solo una de cada cinco empresas manifieste disponer de un método o modelo para gestionar la tensión entre tareas humanas y tecnificadas.** La tecnología avanza sin cesar y genera múltiples beneficios en términos de eficiencia y productividad, pero permitir que esto suceda sin generar estrategias deliberadas para preservar, reconvertir y reinventar las labores y habilidades humanas es perjudicial para las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Por otra parte, en este mismo capítulo se advierte una **brecha, que es importante resolver, entre la cantidad de compañías que manifiestan creer que todos los trabajos en el futuro serán mediados por tecnologías y el escaso conocimiento que aún tienen sobre las habilidades que necesitan desarrollar los colaboradores para desempeñarse con relación a las nuevas tecnologías digitales (más del 50 % de las empresas lo desconoce).** Profundizar en este espacio creciente de desempeño humano mediado por tecnologías será fundamental para diseñar estrategias acertadas a futuro; más aún cuando, a pesar de la incertidumbre que todo esto conlleva, la gran mayoría de los trabajadores sigue estando a favor de la incorporación de tecnologías para soportar y mejorar sus labores, como lo manifiesta el presente estudio.

**En materia de sustitución concreta de tareas humanas por tecnologías, los datos muestran niveles muy similares a los del año 2022.** Alrededor de un 13 % de las actividades realizadas originalmente por personas fueron reemplazadas por dispositivos tecnológicos en el último año, y la expectativa de las empresas es que este porcentaje crezca y supere el 18 % en los próximos tres años. Esta dinámica, como sucede en el mundo entero, al menos por ahora, no origina desempleo masivo de origen tecnológico. Son más los ingresos que las salidas de colaboradores en las organizaciones en el último año, según lo manifestado por sus responsables.

Por lo tanto, la conclusión **más relevante es que el estudio ratifica la hipótesis inicial acerca de las nuevas posiciones o trabajos que se van abriendo paso en los organigramas de las empresas en este contexto de fuertes transformaciones sistémicas de la economía y la sociedad.** Que más del 37 % de las incorporaciones de colaboradores en el último año sean en puestos nuevos (creados de forma reciente en las estructuras funcionales de la empresas) y que el pronóstico sea que ello significará más del 55 % de los nuevos fichajes en los próximos tres años, habla a las claras de que el trabajo humano puede y debe reconvertirse **encontrando nuevas zonas de valor en el marco de modelos de negocios cargados de tecnologías e IA.**

A partir de lo anterior, el cuarto capítulo del informe hace zoom sobre la IA y sus impactos. Claramente, Argentina está en etapas iniciales en lo que respecta a la implementación de esta tecnología en expansión dentro de las empresas. Menos de dos de cada diez de las organizaciones encuestadas reconocen estar aplicando IA en sus procesos; de ellas,

la mayoría señala estar en etapas de pruebas piloto, y solo una pequeña porción indicó tener proyectos avanzados o definitivos. **El hecho de que más del 50 % de las empresas manifieste estar aún fuera de toda consideración o análisis de IA en sus negocios representa un importante rezago que deberá corregirse en los próximos meses o años, si es que dichas compañías quieren aprovechar las oportunidades que supone esta tecnología de propósito general y no ser devoradas por sus amenazas** ni desplazadas por quienes logren un buen uso de este recurso en sus negocios.

De acuerdo con lo expuesto, el tercer capítulo presenta algunas evidencias interesantes sobre la dinámica de la automatización tecnológica que desplaza habilidades humanas; en este cuarto y último capítulo, dicho análisis se potencia con la incursión de la IA. En tiempos de IA generativa (ChatGPT y tantos otros modelos), ya se sabe qué habilidades cognitivas de las personas también están siendo asediadas por las prestaciones de la IA. Según los datos recogidos en este informe, **las empresas creen que entre el 10 % (en sectores tradicionales) y el 15 % (en sectores nuevos o transformados) de las tareas humanas serán reemplazadas por IA bajo nuevos modelos generativos en los próximos tres años**. Este es un impacto importante, pero está lejos aún de ser masivo como las voces más pesimistas señalan.

Si bien el mayor impacto pronosticado de la IA en el ámbito laboral se dirige a los sectores más bien operativos de las organizaciones y, a nivel jerárquico, se entiende que el mayor efecto de desplazamiento se dará en las áreas de marketing y atención al cliente, **está claro que esta tecnología es transversal y multipropósito y que, en consecuencia, impactará en todo el organigrama de una empresa, tanto de manera horizontal como vertical**.

En definitiva, el informe registra luces y sombras en esta dinámica de transformación del trabajo humano y sus proyecciones para los próximos años. Claramente, estos ajustes siempre son más difíciles en países tan volátiles como la Argentina, pero sin dudas ninguna organización está exenta del proceso global de reconfiguración de las tareas bajo el influjo de la revolución digital avanzada. **Es hora, por lo tanto, de implementar nuevas y mejores estrategias basadas en las evidencias de lo que está sucediendo tanto en el sector empresarial como en el productivo, académico y gubernamental, que nos permitan bajar el riesgo de las amenazas y potenciar las oportunidades que semejantes vientos de cambio acelerado suponen**.

# Marco metodológico



Metodología  
**Cuantitativa**



Tipo de investigación  
**Descriptiva**



Instrumento de recolección de datos  
**Cuestionario estructurado**



Técnica de recolección de datos  
**Encuesta telefónica**



**Población de estudio**

Empresas de sectores tradicionales de la economía, de sectores transformados a partir de las tecnologías digitales y pertenecientes a sectores nuevos, cuya actividad comercial se desarrolla en las siguientes ciudades argentinas:

- Ciudad de Buenos Aires
- Comodoro Rivadavia
- Córdoba
- Corrientes
- Mendoza
- Rosario
- San Miguel de Tucumán



Procedimiento de selección de la muestra  
**Probabilístico, aleatorio-sistemático**



Fecha de recolección de datos  
**Diciembre de 2023**



Tamaño de la muestra  
**400 casos**



Nivel de confianza  
**95 %**



Error de la muestra  
**4.8 %**

## Referencias

- McKinsey & Company. (2023). The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning. World Government Summit. [https://www.worldgovernmentsummit.org/docs/default-source/publication/2023/20230209-2100-wgs\\_educationreport.pdf?sfvrsn=2844f27d\\_1](https://www.worldgovernmentsummit.org/docs/default-source/publication/2023/20230209-2100-wgs_educationreport.pdf?sfvrsn=2844f27d_1)
- World Economic Forum. (2023). Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Jobs\\_of\\_Tomorrow\\_Generative\\_AI\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_Generative_AI_2023.pdf)

# Insight 21

Hub de Conocimiento

Informe de investigación

Transformaciones del trabajo  
en Argentina en tiempos de  
aceleración digital

MARZO 2024

SIGLO

