



# Conviviendo con el trabajo 4.0

por Viviana Laura Díaz y Alberto Eduardo Fantini

## ¿QUÉ ESTÁ PASANDO?

Recorriendo la isla de Gran Bretaña, en el sentido oeste al este, se llega a la ciudad de Beverley, a unas 10 millas de Kingston Upon Hull, hoy capital del Condado de East Riding, que cuenta con una población de unos 25.000 habitantes. Allí, el hotel Premier Inn, muy confortable, recibe a sus huéspedes a través de carteles indicadores que referencian una pantalla con los pasos a seguir: clicar nombre, apellido y número de pasaporte. Como la tarifa había sido cancelada previamente vía “on line” la pantalla requiere los datos de la tarjeta ofrecida en garantía, por si el gasto supera el importe ya pagado. Finalmente, la pantalla asigna un número de habitación y una llave magnética cae suavemente por un pequeño canal ubicado en el mostrador.

Recién, en ese momento, aparece un joven muy cordial que saluda afectuosamente y pregunta si ha habido algún inconveniente. A partir de allí, abandonamos el mundo virtual y volvemos a tomar contacto con la vida humana.

Esta pequeña anécdota es historia reciente y lo que hoy se conoce como el trabajo del futuro o el futuro del trabajo es una realidad muy presente y afecta este tiempo; el futuro es hoy.

Estamos frente a un escenario absolutamente diferente al de pocos años atrás y la presencia transversal de la tecnología impacta en todas las actividades, cambiando cotidianamente la economía y el mercado laboral. Es un cambio continuo que afecta los procesos y puestos de trabajo, las modalidades laborales y formas de contratación, los negocios; todos los campos en los que el ser humano interviene.

La tecnología sigue evolucionando y los cambios son irreversibles e imparables: máquinas que brindan la ubicación en el avión, pesan y despachan el equipaje, escanean nuestros pasaportes y habilitan el ingreso a un país, todo ello sin la intervención de una sola persona humana.

## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La robótica y la inteligencia artificial son conceptos que tienen muchos años pero evolucionan en forma continua y exponencial; los datos que creamos y copiamos se duplican cada doce meses y se espera que para el 2020 llegue a un tamaño de 44 zettabytes<sup>1</sup>.

En un artículo publicado en Tech Trends 2017 - The kinetic Enterprise en Deloitte - University Press sobre “Inteligencia de máquina, La tecnología imita el conocimiento humano para crear valor” se señala que “la inteligencia artificial (IA), tecnologías capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, se está volviendo un componente importante del avance tecnológico. Aun así IA es solo una parte de un conjunto más grande, de desarrollos en el

---

<sup>1</sup> Dan Vesset and David Schubmehl, “IDC FutureScape: Worldwide big data, business analytics, and cognitive software 2017 predictions,” International Data Corp., December 2016, tomado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-tech-trends-the-kinetic-enterprise.pdf>, pág. 36.

mundo de la computación cognitiva. La historia más grande es la inteligencia de máquina (machine intelligence, MI), un término que protege una colección de avances que representan una nueva era cognitiva que refiere a herramientas cognitivas que han evolucionado rápidamente en los últimos años: aprendizaje de máquina, aprendizaje profundo, analíticas cognitivas avanzadas, automatización robótica de procesos, y bots, para mencionar solo unos pocos.<sup>2</sup>

El creciente poder de los algoritmos de MI ha avanzado continuamente hacia el logro de la meta original de la computación cognitiva de simular los procesos de pensamiento humanos.

Entre los algoritmos cognitivos más maduros, la optimización automatiza decisiones complejas e intercambios acerca de recursos limitados. De manera similar, los algoritmos de planeación y programación crean una secuencia de acciones para satisfacer las metas de procesamiento y observar las restricciones<sup>3</sup>.

Los sistemas de computación están desarrollando la capacidad para mejorar su desempeño mediante la exposición ante los datos sin necesidad de seguir instrucciones programadas de manera explícita. En su núcleo, el aprendizaje de máquina es el proceso de automáticamente ir descubriendo patrones en los datos. Una vez identificado, el patrón puede ser usado para hacer predicciones.

Estamos habitando un planeta en el que las máquinas inteligentes, con capacidad de autoaprendizaje, pueden contribuir a nuestro mayor bienestar y, al mismo tiempo, causarnos graves perjuicios. Las máquinas, por ahora, no se emocionan y sienten pero...

### **¿CUÁL ES EL LÍMITE?**

¿Existe un límite? No sabemos, pero es responsabilidad de los seres humanos concentrarnos en estudiar y debatir alternativas y soluciones a esta evolución acelerada de la tecnología, a fin de aprovechar al máximo sus beneficios, acotando las contingencias y perjuicios que se avizoran. No se puede poner la nave de las TIC en piloto automático y descuidar a los seres humanos.

La Organización Internacional de Trabajo creó la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo con el propósito de llevar adelante un profundo análisis sobre el empleo a partir de los desafíos que plantean las nuevas tecnologías.

En su Informe Inicial<sup>4</sup> plantea como un hecho constatable que las políticas macroeconómicas se ven afectadas, en particular, en lo relativo a su capacidad para prevenir el aumento del desempleo e impulsar la creación de nuevo empleo. Asimismo, se advierte que reformas centradas en la flexibilidad del mercado del trabajo con nuevos tipos y formas de contratación ofrecen resultados discutibles en términos de volumen y calidad de empleo.

### **BÚSQUEDA DE OPCIONES**

Desde que se planteó el debate sobre la «automatización», en la década de 1950, las hipótesis más pesimistas no se han concretado, al menos en términos drásticos de indicadores de empleo.

Sin embargo, muchos sostienen que la actual oleada de cambios tecnológicos puede traer consecuencias diferentes e involuntarias, en especial en lo relativo a la distribución de la “ganancia o dividendo tecnológico”. Habrá que ver en unos años si la cuestión será distinta.

No se advierte, en los estudios e investigaciones, precisión sobre el balance final entre los puestos de trabajo y tareas que desaparecerán y aquellos que se crearán gracias a las nuevas tecnologías en la próxima década. Sin embargo, el entorno digital torna el ámbito laboral imprevisible y muy competitivo.

---

<sup>2</sup><https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-tech-trends-the-kinetic-enterprise.pdf>, pág. 35.

<sup>3</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/technology/2017/2017\\_TechTrends\\_Inteligencia.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/technology/2017/2017_TechTrends_Inteligencia.pdf), pág. 36.

<sup>4</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/news/WCMS\\_613522/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/news/WCMS_613522/lang--es/index.htm) pág. 23.

Siempre ofrecerá más oportunidades cuando los trabajadores cuenten con las habilidades adecuadas a los tiempos que vivimos. El mejor aprovechamiento de las tecnologías digitales mejora el acceso de las personas a la información y a los conocimientos y potencia su empleabilidad, pero para ello es necesario prepararse.

El hecho que un puesto de trabajo pueda automatizarse no indica que necesariamente se lleve a cabo. La competitividad empuja en muchos casos a la automatización, pero los costos financieros que implica la adopción de nuevas tecnologías pueden significar un freno a las mismas.

Una aplicación muy rigurosa de reglamentaciones del mercado laboral, contrariamente a las intenciones de las políticas, beneficia de manera desproporcionada a los trabajadores más especializados, y ello se debe a que las empresas reaccionan a las políticas laborales con el reemplazo de ocupaciones, que implican tareas más rutinarias, por tecnologías y ocupaciones no rutinarias que suponen mejores conocimientos.

Es probable que las evoluciones futuras de las nuevas formas de empleo, cualquiera sea la naturaleza contractual, estén relacionadas con la digitalización. Ha surgido la denominada “Gig Economy”, concepto que implica acuerdos de trabajo a corto plazo y empleo flexible, normalmente usando plataformas digitales como aplicaciones para vender su trabajo. La tecnología ha facilitado estos nuevos modelos de negocio basados en la coincidencia de vendedores y compradores de bienes y servicios.

El trabajo típico de la “economía gig” incluye a las personas que ingresan a un sitio web y usan una aplicación de teléfono inteligente y se registran para el empleo que desean realizar. Es un mercado laboral que se caracteriza por la prevalencia de contratos a corto plazo o trabajo genuino independiente en lugar de un trabajo permanente a tiempo completo. Ofrece flexibilidad tanto para el empleador como para el trabajador, pero puede constituirse en una forma de explotación de trabajadores, generando también una mayor informalidad laboral.

El surgimiento de los negocios de plataformas posiblemente tendrá un fuerte crecimiento, pero no necesariamente reflejará un crecimiento significativo del empleo, si pensamos en las plataformas digitales en su forma actual.

La protección social es una cuestión esencial para el trabajo en una plataforma digital. La corta duración y la naturaleza ocasional de los trabajos esporádicos que se organizan a través de las plataformas plantean los mismos problemas de ingresos y otras cuestiones que se presentan en el trabajo ocasional con contratos de duración determinada. La cuestión más importante con respecto al Derecho del trabajo y a la protección social es si el trabajador ejerce una actividad por cuenta propia o ajena.

Según un reciente Informe del Banco Mundial “Los empleos del mañana, Tecnología, productividad y prosperidad en América Latina y el Caribe”, la adopción de las tecnologías trae aparejada una mejora a largo plazo del crecimiento y de los ingresos promedio per cápita. Sin embargo, su impacto en los trabajadores poco especializados es más complejo y requiere de mayor análisis<sup>5</sup>.

Las políticas destinadas a proteger los empleos contra el avance de la tecnología podrían entorpecer el progreso y atentar contra la productividad.

Recientes investigaciones demuestran que la adopción de las TIC puede constituir una vía hacia un crecimiento más inclusivo pues tienden a aumentar la producción de las empresas que las adoptan.

Las empresas que operen en países con sistemas de educación que garanticen una mayor abundancia y acceso de habilidades complementarias a las tecnologías también se adaptarán y expandirán con mayor rapidez. Estudios llevados a cabo en Argentina, Chile, Colombia y México concluyen que existe un crecimiento inclusivo debido, por una parte, al impacto de la adopción de

---

<sup>5</sup> <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/317871523253720650/pdf/125044-PUB-P159108-PUBLIC-Disclose-April-11-33214-Summary-Spanish.pdf> , pág. 1

las TIC, lo cual redundará en una mayor productividad, y, por la otra, a los efectos positivos del aumento de la producción sobre los trabajadores poco especializados<sup>6</sup>.

Las políticas de educación, de capacitación y del mercado laboral deben garantizar que las habilidades que se ofrecen a través del sistema educativo formal, y aquellas adquiridas a lo largo de la vida en el mercado laboral, respalden la adopción y el uso de tecnologías digitales y estén disponibles para las empresas cuando éstas las necesiten.

El estudio del impacto de las tareas y las políticas laborales en Brasil muestra que los sectores que hacen un uso más intensivo de las tecnologías reducen su relativa dependencia de los empleos más rutinarios, modificando así las habilidades de los empleos que crean hacia otras menos rutinarias y de carácter más cognitivo y analítico. En este conjunto de tareas no rutinarias, las habilidades comunicativas e interpersonales tienen una demanda particularmente elevada.

En Chile, las empresas también aumentaron su inversión en capacitación para el desarrollo de habilidades técnicas específicas para las TIC. La evidencia demuestra también que la rigurosidad de las reglamentaciones del mercado laboral influye en la demanda de habilidades en el mercado laboral<sup>7</sup>.

El uso de las TIC y la implementación del Trabajo Conectado Remoto (TCR) contribuyen a generar numerosos beneficios a las organizaciones y a sus trabajadores. Hoy estamos frente a la denominada cuarta Revolución Industrial y, en esta era digital, son los líderes quienes deben encargarse de promover y dirigir el reciclaje profesional de sus trabajadores para prepararlos a una mejor adaptación a los cambios y mejorar sus condiciones de empleabilidad.

No se advierte a nivel global en la Argentina, que la dirigencia política y los representantes de los diversos sectores sociales estén analizando y debatiendo los aspectos relacionados a los cambios sustanciales que se vienen produciendo en ocasión a las nuevas modalidades de trabajo, a las nuevas formas de contratación y a la inserción creciente de las TIC en todas las actividades.

Es preocupante que nuestra legislación específica y la mayoría de los convenios colectivos no han acogido, ni considerado los fenomenales cambios que se producen en la tecnología, economía y el trabajo. Pareciera que nuestros problemas nos anestesian, solo consideramos las cuestiones urgentes postergamos las importantes, no ocupándonos del diseño de nuevas políticas y regulaciones que nos posicionen como país en un lugar de privilegio en esta era de la Educación y el Trabajo 4.0.

## **¿QUÉ PODEMOS HACER EN FORMA INDIVIDUAL Y EN LAS ORGANIZACIONES?**

Cualquiera sea la actividad, profesión o trabajo que desarrollemos nuestro norte debe ser prepararnos para afrontar los desafíos que plantean los cambios tecnológicos y las crisis económicas que con frecuencia irrumpen en estos días.

Nos encontramos en un ecosistema muy diferente, vivimos y trabajamos “codo a codo” con máquinas inteligentes y con robots, en procesos de trabajo muy distintos a los que estábamos acostumbrados.

Hasta la fecha, si bien hay indicios de una polarización del empleo en términos de capacidades, cada vez hay más robots y computadoras que «adquieren» habilidades y dominan competencias - a un ritmo más rápido que antes - que se creían exclusivas del reino de los seres humanos. En efecto, los cambios tecnológicos y las transformaciones actuales de las tendencias ocupacionales modifican la necesidad de competencias; cabe preguntarse cuáles se pedirán a los trabajadores y cómo las adquirirán.

Las aptitudes cognitivas y la capacidad de resolver problemas complejos están cobrando más importancia que la fuerza física o incluso las destrezas técnicas. El desarrollo de habilidades

---

<sup>6</sup> <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/317871523253720650/pdf/125044-PUB-P159108-PUBLIC-Disclose-April-11-33214-Summary-Spanish.pdf>, págs. 1 y 3

<sup>7</sup> <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/317871523253720650/pdf/125044-PUB-P159108-PUBLIC-Disclose-April-11-33214-Summary-Spanish.pdf>, pág. 5.

humanas, como el liderazgo, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional, reducirían considerablemente la posible pérdida de puestos de trabajo derivada de la automatización.

Este auge de nuevas competencias y habilidades requiere que las instituciones educativas y de formación se adecuen y tengan en cuenta la perspectiva de los interlocutores sociales, por ejemplo, facilitando la transición de la escuela al trabajo y fomentando la mejora continua de las capacidades y competencias en todo el espectro ocupacional.

Este auge de nuevas competencias y habilidades requiere que las instituciones educativas y de formación se adecuen y tengan en cuenta la perspectiva de los interlocutores sociales, por ejemplo, facilitando la transición de la escuela al trabajo y fomentando la mejora continua de las capacidades y competencias en todo el espectro ocupacional.

El cambio de la relación de trabajo hacia empleos más temporales y menos seguros lleva a preguntarse al mismo tiempo sobre la mejor manera de aplicar políticas que garanticen que los individuos reciben ayuda para adquirir las habilidades y destrezas adecuadas a lo largo de su vida laboral.

### **EL MÉTODO DE GESTIÓN NEUROTIC (GNT) Y CÓMO AYUDARNOS**

En “Teletrabajo y Neurotecnología, Una Guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0”, la Dra. Viviana Laura Díaz señala que “más allá de las disputas ideológicas, los especialistas reconocen el teletrabajo como un nuevo diseño espacial del proceso de producción, es una especie dentro del género: Trabajo Conectado Remoto, TCR, pero su tipología no se agota en este marco, tratándose de una tarea a distancia, la cual puede ser realizada en cualquier otro lugar diferente del establecimiento del empleador”<sup>8</sup>.

Las TIC definen su naturaleza y la existencia de la subordinación determina a la persona que teletrabaja como autónomo o dependiente. ¿Conforma un sector propio? Si se define sector como “la parte seccionada de un todo”, puede concluirse que el teletrabajo forma parte de un sector productivo que facilita la inclusión social y laboral de las personas, mejorando su empleabilidad<sup>9</sup>.

Como se señala al inicio de esta nota, las modificaciones en los puestos de trabajo, procesos y modalidades son evidentes y es claro efecto de la inserción de la digitalización en los negocios y trabajos, evolución que no se detiene. El avance será más lento o más rápido, pero avance al fin.

El TCR es una herramienta que, incorporada en una organización en forma estratégica, se constituye en un factor fundamental para la gestión del cambio cultural.

Más allá de la imprescindible acción coordinada del Estado y los actores sociales en la búsqueda de diseñar políticas y normas que reduzcan las contingencias que se advierten en este proceso, hay cuestiones en las que podemos avanzar más rápidamente, iniciando acciones individuales o en las organizaciones para mejorar nuestro entrenamiento y el del capital humano que trabaja en las mismas.

A tal efecto se propone la aplicación de la metodología Gestión NeuroTIC (GNT) que, mediante la utilización de diversas técnicas, como la meditación, respiración, entrenamiento para el propósito, yoga y otras, de aplicación en forma individual o en una organización, es posible utilizar en el trabajo los recursos tecnológicos en el nivel de su máximo aprovechamiento, preservando al mismo tiempo, la salud y bienestar personal<sup>10</sup>.

Efectivamente, “la característica de la GNT es la estrategia y el valor de ser estratégico está relacionado a vivir el presente, monitorear continuamente el contexto, responder con certezas, tener bien claro el foco y, en el caso de una organización, cumplir su visión y misión.”<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Dra. Viviana L. Díaz, “Teletrabajo y Neurotecnología, Una guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0”. Editorial Granica, 2018, Buenos Aires, pág. 228.

<sup>9</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., pág. 228.

<sup>10</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., p. 85

<sup>11</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., p. 85.

Cuando decimos “focalizar” se hace referencia “a desear, crear y asegurar el cumplimiento de un objetivo” y ocurre cuando dirigimos nuestra atención, interés y esfuerzo hacia un punto o cuestión con el fin de alcanzar un logro. En ese camino, surgirán seguramente dificultades, se interpondrán vallas y para superarlas se recurrirá a la metodología GNT y sus técnicas programadas<sup>12</sup>.

Si el fin es afrontar un desafío y a gestionar un cambio se deben modificar conductas.

El cerebro es un órgano “vago” y la repetición de conductas, la rutina le asegura poco esfuerzo, un mínimo consumo de oxígeno, en síntesis una supervivencia garantizada pero en materia de cambio el aporte es cero.

Son los pensamientos los que encuentran el camino del cambio, aseguran un propósito a largo plazo y es por ello que el cambio se inicia en la mente.

El método GNT promueve el pensamiento consciente y metaconsciente, analítico e intuitivo, potenciando fuertemente los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la dispersión de los esfuerzos individuales

Se trata de un método, pues hay planificación y ella facilita la no retención de un pensamiento. Planificar es simplificar y dado que el cerebro se dispersa en promedio un par de horas diarias, “se trata de reducir la distracción y aumentar la eficiencia<sup>13</sup>”.

La eficiencia está asociada a la curva de desempeño; la mayor producción de dopamina (neurotransmisor relacionado a la expresión de las emociones) mejora nuestro interés y productividad.

La gestión del cambio debe hacerse en forma creativa.

La creatividad refiere a la capacidad para inventar o crear, producir algo nuevo, aunque las investigaciones según ponen más acento en el sujeto o en el proceso, difieren y hacen más difícil un concepto unitario. De todos modos, comprende la novedad, el valor agregado, diseño y un programa de entrenamiento. El cerebro es la materia, el “hardware” y la mente, inmaterial, es el “software”. La mente afecta el cerebro<sup>14</sup>.

Según Carol Dweck<sup>15</sup> la mentalidad no es fija, se moldea con esfuerzo, aprendizaje y formación incremental, sin miedo al fracaso. Estos dos conceptos juegan un rol fundamental en la vida de una persona. La mentalidad de crecimiento permitirá a una persona vivir en forma menos estresante y más exitosa.

Debemos disponer el cerebro a la acción, generando un entrenamiento creativo, estimulando al cerebro en el objetivo deseado, desarmando los caminos del pensamiento vertical habitual, rompiendo rutinas.

Nuestro cerebro y nuestra mente disponen de patrones preestablecidos que utilizamos diariamente para resolver problemas. Pero cuando debemos resolver problemas complejos esos patrones habitualmente no funcionan y debemos recurrir a la creatividad, campo en el cual la certeza, la experiencia y la cultura no contribuyen a fomentarla.

El escenario en el que nos encontramos, cuando transcurre el 2018, obliga a adaptaciones y cambios creativos en la “mentalidad” de la dirigencia política, empresarial, sindical y social, de manera de tomar el comando del avión que nos transporte a aterrizar en “este nuevo planeta del trabajo 4.0” que poco tiene que ver con el que vivimos 10 a 15 años atrás.

Las propuestas que surjan de esos cambios deben ubicar al ser humano en el centro cuidando su dignidad, su esencia y sus valores.

No podemos las personas y las organizaciones esperar que las tecnologías generen brechas más amplias y encontrarnos en poco tiempo con trabajadores con muy bajas calificaciones, que quedarán absolutamente marginados del mundo del trabajo decente.

---

<sup>12</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., pp. 85 y 86.

<sup>13</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., p. 86

<sup>14</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., p. 87.

<sup>15</sup> Carol Dweck, esbozó la teoría de mentalidades fijas y de crecimiento durante una entrevista en 2012, publicada en el periódico Noticias de Argentina. Fuente: <http://psicología- uned.com/index.php?topic=7323.0>.



La exigencia de la hora es capacitarnos, el aprendizaje continuo, prepararnos para interpretar las situaciones nuevas, para comprender y aprovechar al máximo la información extraordinaria, en cantidad y calidad que proveen las tecnologías, ampliar nuestras competencias orientándonos a la acción, pero no a una acción repetitiva, sino a una acción creativa. Las organizaciones empresariales y sindicales deben convertirse en verdaderos laboratorios de generación e intercambio de conocimientos y experiencias, en los que los saberes se desarmen y se los vuelva a elaborar, usinas creativas<sup>16</sup>.

La preparación y el entrenamiento del capital humano deben adoptar formas cambiantes, según las exigencias del proyecto o situación que se presente. Se aprende a ser creativo, creando; a investigar, investigando; a ser emprendedor ensayando emprendimientos; a solucionar problemas, encarando el desafío de solucionarlos y así sucesivamente. Los trabajadores deben dejar de ser pasivos consumidores y repetidores para transformarse en generadores del conocimiento<sup>17</sup>.

La historia ha demostrado que los cambios tecnológicos generan mejoras en la calidad del trabajo y no necesariamente una pérdida en el balance global de empleos.

No sabemos cuál será ese balance en los próximos 5 a 10 años, pero la actual revolución industrial supone la oportunidad de crear más y mejores empleos y la obligación de prepararnos para ese tiempo. El gran desafío ante el cambio de los paradigmas en el siglo XXI es dar cabida al debate de los distintos sectores sobre las normas, políticas y acciones concretas para minimizar las contingencias, educando a los niños y jóvenes en las escuelas y universidades y capacitando a los trabajadores para desempeñarse en un ámbito laboral diferente, con las competencias y habilidades que el trabajo 4.0 requiere.

Las habilidades técnicas continuarán siendo valiosas pero crecerán las que facilitan nuestro relacionamiento con las personas, la empatía y aquellas asociadas a la autogestión, al emprendimiento de proyectos, al neuroliderazgo, trabajo colaborativo y al desarrollo pleno de las competencias digitales.

El aprendizaje será una actividad constante, social y compartida; por tal causa, comencemos a trabajar con nuestro cerebro y aprovechar el poder de su neuroplasticidad, autoliderando la calidad de su funcionamiento mediante la ejercitación de la metodología GNT que nos guiará a una mejor planificación, programación y gestión de nuestro futuro.

*Dra. Viviana Laura Díaz*  
*vldiaz2001@yahoo.com.ar*

*Dr. Alberto Eduardo Fantini*  
*alberto.fantini48@gmail.com*

---

<sup>16</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., p. 187.

<sup>17</sup> Dra. Viviana L. Díaz, obra cit., página número 187