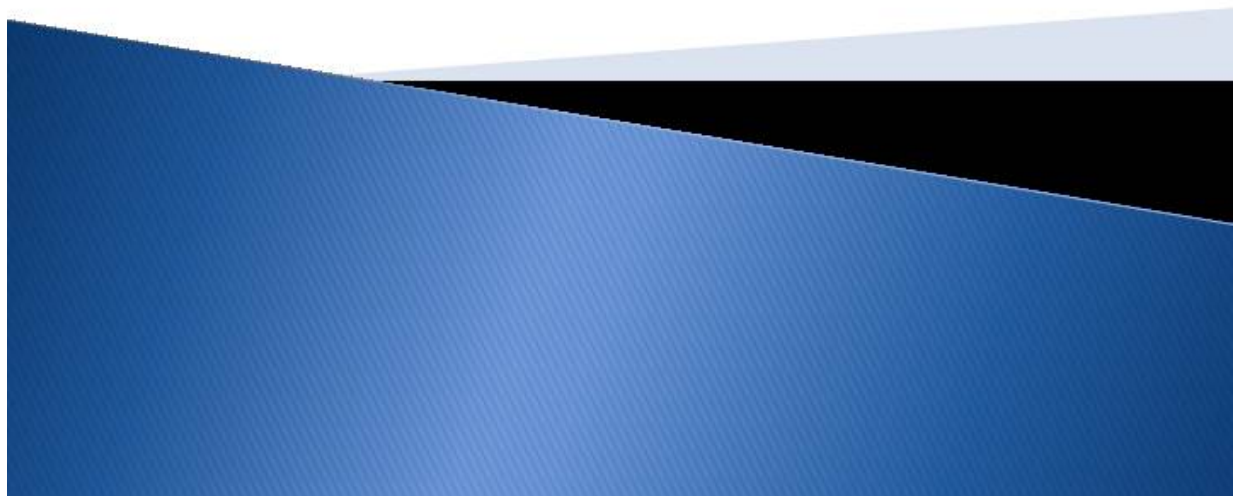




THINK TANK

**“La responsabilidad del empresario
en la planificación del trabajo en un
mundo de innovación permanente”**

12 de agosto de 2016



La Mesa de Reflexión y Debate organizada en ocasión de la visita del profesor **Stefano Zamagni** se propuso analizar, comprender y compartir las tendencias en la evolución de las innovaciones tecnológicas y productivas que están transformando procesos, tareas y funciones en las organizaciones de las empresas. Debatir cuales deberían ser las acciones de un empresario interpelado por los valores cristianos: *¿La innovación tecnológica aplicada al mundo productivo, implica necesariamente una merma en el trabajo? ¿Cuáles son los empleos más afectados? ¿En qué se alterarán las políticas públicas?*

Participantes invitados para poder iniciar el debate y contestar inquietudes:

- Prof. Stefano Zamagni

Profesor de Economía en la Universidad de Bologna y de Política Económica Internacional en la Johns Hopkins University en el Bologna Center. Es doctor en Economía con estudios de grado en la Universidad Católica de Milán y de posgrado en la Universidad de Oxford (Gran Bretaña).

Desde 1999 es miembro del “Nucleo di valutazioni” en la Universidad de Perugia (Italia), de los Consejeros Internacionales del Instituto de Investigación del Signo de los Tiempos (Malta); del Comité Científico del Programa Doctoral de la UCA (Argentina); Presidente del Comité Científico de la Escuela de Políticas de Salud (Univ. Bologna) y del Comité Científico de la Fundación ISTUD de Milán (Italia).

Es Editor Asociado del International Review of Economic (Springer), miembro del Advisory Board de EURISCE (European Research Institute of Cooperative and Social Enterprise), Trento (Italia); del Comité de Honor de UNIAPAC (París); de la Universidad LUMSA (Roma); Presidente de la Fondazione Italia per il Dono (Milán) y, desde 2014, del Comité de Asesores del European Spes Institute (Lovaina).

- Sergio Kaufman

Presidente de Accenture Argentina y de la región de Sudamérica Hispana desde 2013. Es responsable por los negocios a nivel regional de Accenture –uno de los empleadores más importantes del país- incluyendo la estrategia, las inversiones y los objetivos de

crecimiento de la compañía. Asimismo sigue dirigiendo las operaciones de las industrias de Petróleo y Gas, Minería, Metales y Servicios Públicos para América Latina.

Desde su ingreso en Accenture, hace 27 años, lidera proyectos de transformación, reingeniería organizacional, planeamiento estratégico de IT e implementación de sistemas en empresas multinacionales de envergadura de América Latina, Estados Unidos y Europa.

Participa activamente del programa de responsabilidad social empresaria denominado Skills to Succeed que impulsa el desarrollo de habilidades que permiten a los individuos insertarse, participar y contribuir en la comunidad de la cual forman parte.

Sergio es Ingeniero Industrial graduado en la UBA. Posee estudios de posgrado en Estados Unidos, Inglaterra y Suiza y cuenta con experiencia docente dictando cursos en Holanda, Estados Unidos y Argentina. Ha sido designado Presidente del 52° Coloquio de IDEA.

- Guillermo Willi

CPO de Globant . Lidera el equipo de People Carrers, People Champions y People Care. Está a cargo de brindar innovación a la cultura de la compañía y a sus procesos internos, consolidándola como uno de los mejores lugares para trabajar en la región.

Willi llega a Globant luego de haber trabajado como Director de Recursos Humanos para Microsoft Argentina y Uruguay, donde estuvo a cargo de liderar la política de RR.HH. de la compañía, desarrollando el talento interno y manteniendo la diversidad e inclusión.

Anteriormente había sido Director de Recursos Humanos en Pampa Energía y EDS Argentina y Chile; y también como County Manager de Bumeran para Argentina; en Techint, en el área de RR. HH, Comunicaciones Corporativas y con la Comunidad.

Guillermo es licenciado en Ciencias Políticas (UBA) y tiene estudios de posgrado en Negocios y Recursos Humanos (Cornell University, EE. UU).

- Luis Liberman

Profesor de Ciencias Antropológicas (UBA) y maestrando en Gestión de Proyectos Educativos (CAECE). Se desempeña como Secretario de la Sede “José Luis Romero” del CBC de la UBA y como Director de la Unidad de Coordinación de Políticas Educativas y Formación Profesional del Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias.

Fue Subsecretario de Educación de la CABA en el año 2007.

Actualmente es titular de dos cátedras del CBC: Antropología y Trabajo y Sociedad.

Desde el 2013 es fundador y Director General de la Cátedra del Diálogo y la Cultura del Encuentro.

Como Secretario de Capacitación de ADUBA (Asociación de Docentes de la UBA) desde el año 2007, trabaja en la gestión y organización de proyectos de fortalecimiento de la formación docente de los profesores universitarios.

Interrogantes planeados para iniciar el debate:

1. ¿La innovación tecnológica aplicada al mundo productivo, implica necesariamente una merma en el trabajo?
2. ¿Cómo condicionarán la dinámica tecnológica al desarrollo económico? ¿Cómo se compensará el efecto sobre empleos en situación más vulnerable?
3. ¿En qué espacio se situarán las empresas: como innovadoras tecnológicas y resintiendo la demanda de trabajo sustituido o encontrando nuevos equilibrios en este desafío?

Participantes:

- Ambroa, Fernando (Empresario)
- Bameule, Luis Alejandro (Empresario)
- Canale, Analía (CamBras)
- Carriquiry, Martín (Presidente ACDE Uruguay)
- Cavaliere, Sergio (Presidente Uniapac Latam)
- García Labougle, Javier (Empresario)
- Kohan, Alberto (Político)
- Lacroze, David (Empresario)
- Massun, Félix (Empresario)
- Medeiro, Rolando (Presidente USEC, Chile)
- Michref, Francisco (Globant)
- Novillo Saravia, Gonzalo (Fundación Mediterránea)
- Sagardoyburu, Juan Carlos (Empresario)
- Shaw de Estrada, Bernardo (Abogado)
- Simón Padrós, Juan Pablo (Presidente ACDE Buenos Aires)
- Simone, José María (Presidente Uniapac Internacional)
- Taussig, Pablo (Empresario)
- Telles, Débora (Nidera)
- Vries, Juan Enrique (Empresario)

Principales planteos generados durante la discusión:

ACDE como institución quiso disparar esta discusión desde el ámbito empresario. O sea, la perspectiva de la responsabilidad que tenemos como dirigentes de empresa en la generación de trabajo y en especial desde la perspectiva de la innovación y sus consecuencias.

SZ: La Argentina tiene poder, tiene el Papa, el Presidente Mundial de UNIAPAC, es bueno. El tema del trabajo que es el centro de la atención. El 27 de febrero de este año el Papa Francisco se reunió en Italia con 5000 empresarios y les dijo: *“Queridos amigos, ustedes tienen una noble vocación orientada a producir riqueza y a aumentar el mundo para todos. Entonces, ustedes están llamados a ser constructores del bien común y arquitectos de un nuevo humanismo del trabajo.”*¹

Es la primera vez que un Papa se refiere con estas palabras y habla de vocación, no sólo de profesión. No habló de redistribución de la riqueza, sino de la producción. Es importante recordar porque algunas personas piensan que el Papa está en contra de la economía de mercado y de los empresarios. No es verdad. Lo que pasa es que el Papa es argentino y hay muchas palabras que son típicas de la Argentina, una lengua con flores. Pero la sustancia de su discurso es que hay problemas de naturaleza económica y social que sólo la clase empresarial puede resolver. Son la nueva fuerza del cambio. Y ahora el Papa dice que son los empresarios y especialmente los empresarios cristianos.

Y por esto el tema del empleo es central. Si no resolvemos el tema del empleo estamos obligados a resolver problemas de subsidios y asistencialismo que es el cáncer de la economía. Si hay personas que no trabajan son pobres y si son pobres, alguien, el estado, tiene que dar y esto es un círculo vicioso. El asistencialismo nunca hizo el progreso de una nación. **El verdadero desafío es cómo garantizar el trabajo a la casi totalidad de las personas.**

Como saben, la economía de mercado fue creada en 1400 en Florencia. La crearon los franciscanos, o sea que es un fruto de la cristiandad, no un fruto de otro movimiento. Crearon la economía de mercado porque San Francisco había escrito, primero, que había que encontrar

¹ <https://zenit.org/articles/popes-address-to-confindustria-business-people/>

ciegos, etc. Porque antes si uno no era perfecto, lo dejaban morir, como a los animales. La segunda, es que tenían que crear riqueza para combatir la pobreza, la pobreza se combate con la creación de riqueza. La limosna ayuda a sobrevivir pero no a vivir, decía, porque vivir es producir, y la limosna no ayuda a producir. Cambiemos limosna por subsidio, asistencialismo, y es lo mismo. Para vivir cada uno de nosotros tiene que producir algo. Estos son los dos puntos y cuál fue el resultado, que crearon la economía de mercado. Antes existían los mercados, pero no la economía de mercado, que es un modelo de organización social de la sociedad.

Luego se desarrolló en el resto de Europa y así siguió su evolución. Es importante recordar que hay una larga tradición del pensamiento cristiano, en este caso católico, porque cuando se habla de neoliberales en América, que no saben qué pasó antes de 1700 porque los libros no están traducidos al inglés.

Cuáles son los hechos nuevos. Respecto del trabajo. **La estructura del trabajo es diferente a la del pasado. Antes de la globalización la estructura del mercado de trabajo era una pirámide, abajo los trabajos sencillos y al tope los dirigentes y a la mitad la clase media. Hoy no es así pero muchas personas no lo entienden. Porque hoy la estructura del mercado de trabajo es como un reloj de arena** porque las empresas tienen la necesidad de muchas personas que piensan, no pocas. La segunda diferencia es que al nivel intermedio hay pocas personas, pocos empleos. Las personas con especialización media, no buscan trabajo, es la razón por la cual la clase media tiende a desaparecer. Si tú estás enfermo no vas al médico general, vas al especialista y lo mismo pasa con las empresas. Las empresas tienen la necesidad de contar con personas de nivel bajo, (trabajo de rutina) y personas a nivel alto; por la necesidad de innovación para garantizar la competencia en el mercado global. Las innovaciones son siempre fruto de la cabeza bien formada. **El tema es cómo transformar ese reloj de arena en un cilindro.**

La **OCDE** ha estimado que el 25 por ciento de la fuerza de trabajo será la que realice el trabajo creativo y el restante 75 por ciento, el trabajo repetitivo². El punto es que los robots nunca van a sustituir al 25% innovador pero sí van a sustituir al resto. Frei y Osborn, de Oxford, estimaron que en los EE.UU. si no se hace algo en los próximos 20 años, habrá 47 por ciento de desempleo porque la nueva ola tecnológica va a sustituir a ese 75 por ciento del trabajo. Este

² <http://www.oecd.org/employment/ministerial/future-of-work-in-figures.htm>

es el desafío sobre el cuál muchas personas se van a preguntar. Este es un problema que los políticos muchas veces no entienden porque viven del corto plazo. La naturaleza del juego político es que necesita ser reelegido cada x cantidad de años. Y de ahí que los empresarios tienen una vocación en todo el mundo y es el pedido del Papa. Y esto es una novedad porque antes se les decía que den caridad, que den limosna, y ahora no, les dicen, cómo hacer para crear nuevos sistemas.

Yo lo veo en la universidad, gente que estudia muy bien pero que no puede acceder a maestría o doctorado y se quedan en los trabajos “underskilled” porque es lo que pueden conseguir.

LL: Vengo de la práctica educativa. El Papa habla de la tecnocracia y su impacto sobre la desocupación en la juventud “vida sin sentido, sin vida, subsidio juvenil”. Es interesante porque el Papa piensa en la centralidad de la humanidad y la crisis de ideas que estamos transitando. En Laudato si’ es geopolítico más que ecológico. Yo estoy convencido que cuando uno piensa en innovación tecnológica piensa en algo que nos abruma porque en un sistema capitalista que trabaja en la obsolescencia programada todo se esfuma. Marx decía que todo lo sólido se desvanece en el aire. Y eso es lo que algunos llaman el nuevo capitalismo o el post-capitalismo. **La innovación no es el problema porque se orienta al consumo o al expertise de nuestros trabajadores.**

En la Argentina tenemos una cultura estatal muy fuerte. Quizás por la fuerte clase media que teníamos, por la presencia de la escuela pública y del Estado. Pero la escuela no anda, el modelo escolarizante del siglo XIX dejó de ser útil para lo que demandan las empresas en un contexto social con fluctuaciones. Es innegable que en Argentina hace 10 años hubo viento de cola para el ingreso de capitales pero no estamos aprovechando eso. Lo que dice SZ sobre la universidad no nos es extraño. Son pocas las universidades que plantean el tema del trabajo. La misma UBA no se concibe como generadora de trabajadores.

Para crear una cultura innovadora evidentemente la clase política tiene que revisar su mirada, para **ver en qué manera propiciar dentro del estado asociaciones virtuosas que construyan el consenso sobre el futuro** y pensar el futuro ante la abrumadora transformación permanente. Dentro de 20 años no sabemos si nos van a atender médicos o máquinas que nos

nos mediquen luego de escanearnos. Esta cuestión de la obsolescencia, nos pone en una situación de fragmentación que impacta en el trabajo y la educación.

El Estado que acompaña, regula, controla, el estado que somos todos, tenemos que ver cómo generar una mirada prospectiva de cara al futuro.

Nos enfrentamos ante dos problemas: la sustitución de oficios perimidos y lo del reloj de arena que los sectores medios tienden a acceder a puestos más bajos por devaluación de credenciales. Ahora se requieren competencias mayores porque existe el excedente también porque prefiero contratar un secundario completo para limpieza que uno con primario. Cómo hacemos para repescar a ese millón de jóvenes que ni estudian ni trabajan y aquí la cuestión de la desigualdad que hay que resolver. Y con los que no buscan trabajo tenemos que generar cambios desde el liderazgo para motivar la búsqueda.

GW: El mundo siempre ha logrado superar estas cuestiones desde el planteo de Malthus que no es que era una mala persona, sino que subestimó la capacidad humana de generar valor y productividad.

Creo que la sociedad le va a encontrar la vuelta a esto de que cada vez hay más tecnología que reemplaza puestos de trabajo pero también genera puestos de trabajo que reemplaza. Ciertas tecnologías que hace unos años estaban en lo último como las tecnologías móviles, hoy ya es un básico que todos tienen que tener y hoy lo nuevo es cómo utilizar grandes cantidades de información. Hoy se pasó a que los nuevos sistemas tecnológicos hagan los vínculos de la información pero más gente haciendo el análisis.

El campo es un ejemplo de eso. Las empresas más avanzadas antes tenían un mix de trabajo de 7 personas en el campo y 2 en la oficina y hoy tienen más personas en la oficina y menos en el campo, tomando decisiones más inteligentes y más informadas con la data que les envía la máquina cosechadora y los mercados.

En RR.HH., la H de humano es cada vez más importante. La relación, la empatía y entender la situación del otro, los terapeutas sociales, las enfermerías, los puestos de asesorías y demás va a seguir estando. Con el correr del tiempo se han incorporado en la computadora diseñadores, sociólogos, psicólogas para entender el uso de la computadora. P&G necesita

expertos para entender cómo eligen las adolescentes que empiezan su desarrollo sexual para elegir un producto, por ejemplo.

A veces se habla de los puestos de trabajo que destruye la tecnología. En un puesto de trabajo hay tareas que pueden ser automatizadas y otras que no. **Los robots no pueden reemplazar el puesto entero por lo general. Pueden reemplazar a un vendedor en lo operativo pero no que te atiendan con una sonrisa, te den una opinión y demás.** La clave para esto, para que el sistema capitalista funcione bien tiene que haber igualdad de información y de educación. Tenemos que encontrar como sociedad cómo ayudar a resolver esa desigualdad. **La educación es la clave para darle a las personas las herramientas necesarias y ayudar a desarrollar esas nuevas habilidades que los nuevos puestos de la pirámide o de la forma que sea, van a necesitar.** Y ahí es la forma de ver qué es lo que viene y cuáles son las nuevas habilidades para tener los nuevos puestos de trabajo que necesito.

En este país a veces tenemos formas particulares de pensar como que decirle que le fue mal a un chico es estigmatizarlo, **hay un populismo educativo, cada vez somos menos exigentes con nuestros hijos, y es un tema que como sociedad nos tenemos que replantear.** Creo que el mejor regalo que uno le puede dar a una persona es un feedback, decirle qué tiene que mejorar, pedirle que se esfuerce.

Recuerdan la película *Whiplash*³, la película ya que lo peor que se le puede decir a una persona es está bien, hasta acá llegaste. Si no hacemos algo rápido le estamos quitando la oportunidad a mucha gente de contar con las herramientas que requerirán para los nuevos puestos de trabajo.

SK: A veces el que trata de pronosticar el futuro dice más del que pronostica que del futuro mismo. El futuro está acelerado, ya no es lo que solía ser.

En marzo estuve en **Singularity University**⁴, en Palo Alto. Como anécdota cualquiera que juega ajedrez sabe que la máquina gana siempre por fuerza bruta porque puede anticipar muchas más jugadas. En cambio, el Go es un tablero más grande y la cantidad de jugadas son 100 veces más que en el ajedrez. Apareció entonces el tema de las redes neuronales, y así pensar distinto

³ [https://es.wikipedia.org/wiki/Whiplash_\(pel%C3%ADcula_de_2014\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Whiplash_(pel%C3%ADcula_de_2014))

⁴ <http://singularityu.org/>

a lo que sería la fuerza bruta de la computadora. Y allá, estaba un coreano que le ganó cuatro de cinco partidos. La clave está a través de lo que llamamos intuición porque no hay manera de hacer ese razonamiento predictivo y entra en la zona de lo más humano, lo intuitivo.

Otro tema fue el banco de fotos que el ser humano tiene un 95 por ciento de acierto en la rotulación y ahora la computadora lo hace con un 98 por ciento, un tres por ciento mejor que un humano.

¿Es la hecatombe? No, pero no se pueden pasar estos avisos por alto.

Otra variable importante y estoy de acuerdo que se vacía el centro de la sociedad, tiene que ver con la expectativa de vida. **Quien nace hoy tiene expectativa de vida de 100 años y hasta los 85/90 puede estar activo. El sistema universitario se diseñó cuando la expectativa de vida era de 40 años. Esas dos cosas tenemos que verlas juntas.**

La línea de montaje de Henry Ford duró y se amortizó en 90 años. En 2015 se inauguró una fábrica grande de GPS, la tuvieron que cerrar: apareció **Waze**⁵. Lo que duró 100 años para una tecnología, ahora pasa a 6 meses, en algunos casos.

La innovación implica una merma de trabajo. El implica no existe, somos nosotros. Hicimos una pasada sobre la matriz laboral de Argentina, argentinizando el estudio de Oxford citado por SZ. Ya Disco inauguró la primera sucursal sin cajeros, y piensen en recepcionista, seguridad, cajero. Prosegur tiene un sistema de control sólo con cámaras que es hasta más eficiente. Si no miramos así al empleo, la ola nos va a tapar.

Ciencia, tecnología, ingeniería y matemática son efectivamente las profesiones del futuro. La matemática que está atrás del *Waze* es enorme, los que fundaron Google son matemáticos. Confío en las habilidades humanas: hay ganadores que son los empleos *empáticos*. Las habilidades duras y las empáticas tienen fortalezas en este escenario. Es más fácil incluir a quienes quedan en el cuello del reloj, con habilidades empáticas que en cálculo.

Las profesiones que más van a crecer son las que tienen preponderancia de mujeres, la inclusión de la mujer en la dirección de las empresas y es un tema de valores, porque de

⁵ <https://www.waze.com/es/>

alguna manera socialmente no están contribuyendo aún.

En 1910, cuando se veían los primeros autos en Inglaterra, se sacó una ley que hacía que una persona tuviera que ir delante de cada auto con una bandera avisando. Es nuestra resistencia a Uber. **Está claro que las sociedades que usaron a la tecnología como bandera crecieron con mayor solidez.**

Aportes de los participantes durante el coloquio

- En Uruguay hace poco tuvimos un especialista de educación que decía que tenemos demandas del siglo XXI, profesores del siglo XX y programas del siglo XIX. Pero una reforma de ese tipo requiere una reforma de todo, de gestión y de encare. Porque hoy la educación no es acumular información sino abrirle la cabeza al niño para que sea capaz de encarar los problemas, plantearse los, etc. ¿Cómo solucionamos la contradicción de una reforma de ADN de la educación con una situación política que contradice esa necesidad?
- Cada vez hay más gente y cada vez menos trabajo. Mi nieto estudia robótica en Córdoba. Una cosechadora antes usaba 20 personas hoy una persona con GPS, con aire acondicionado lo hace. ¿Y las otras 19? En la villa 31 el Sr. Slim dice que tenemos que trabajar 3 días por semana, y lo dice el hombre más rico del mundo. Es una obligación de todos cómo se va a crear trabajo para los que no tienen por eso el crecimiento marginal de las ciudades. La obligación es de todos, cómo hacemos para que haya trabajo para esa cantidad de gente cada vez mayor que no lo tiene.
- Está el tema de la destrucción creativa. Destruir trabajos que no agregan valor por trabajos que sí agregan valor. Es una expresión muy clara de Schumpeter. **No creo que estemos viviendo el ciclo del reloj de arena por primera vez, lo hemos vivido muchas otras veces en la historia.** El paso del campo a la ciudad, la revolución industrial. El tema es que ha cambiado la velocidad del cambio, la creación y la destrucción se hace a una velocidad enorme. Detrás de este proceso el ser humano se ha ido desarrollando de forma más acelerada. Comparando con el de hace 50 años, el promedio del coeficiente intelectual es hoy un genio: se ha ido ajustando al cambio y eso plantea a la empresa una enorme responsabilidad que está capturada en las palabras del Papa, “la empresa es una noble vocación si se orienta al bien común” y creo que la empresa tendrá que orientarse al bien común porque si no innova, desaparece. Y para eso debe crear una cultura de innovación y cómo se hace sin dar espacio a la gente a traer sus propias ideas. Ahí **viene el rol de la empresa de destruir el trabajo menos productivo reemplazándolo por trabajo más productivo con mayor y mejor capacitación para prepararlos para dicho cambio. Este cambio lleva a la empresa a orientarse al bien común.**

- FA: El Papa nos pidió que hagamos hincapié en la creación de empleo. Se destruyen trabajos y se crean nuevos, pero como la educación no acompaña, se reemplazan puestos y hay gente que queda afuera. La responsabilidad que como empresarios tenemos es crear empleos, la tecnología va reemplazando puestos en los trabajos rutinarios. Generar los puestos de trabajo para convertir el reloj de arena en un cilindro.
- ¿Cómo sería el mundo sin tecnología? Porque darle trabajo al 15 por ciento de desempleados promedio en el mundo es un desafío tremendo. Si no fuera por la tecnología tendríamos 50% de desocupación, por eso soy optimista. Pero vemos un mundo insatisfecho. El mundo dice que esto no va más y aparece el populismo...cosas extrañísimas. **La solución va a pasar por la tecnología y el problema que tenemos es de desigualdad porque unos van a ganar muchísimo más que los otros.** Y la pregunta es si los sistemas tributarios del mundo pueden ayudar a disminuir esa brecha, no sé cómo el estado haciéndolo bien puede igualar eso con los enormes peligros que implica.
- Esta problemática del impacto de la tecnología, lo ven como dentro de las casas de estudio promovido como una reflexión para las empresas que integran las empresas, quienes están egresando. ¿Somos conscientes de la responsabilidad que tenemos? ¿O estamos esperando del Estado?
- Hay un tema de cómo manejar las expectativas de la gente. Hoy se puede ver y saber lo que hacen los que están arriba. Hay un tema de expectativas y es una combinación entre gobierno, empresas e Iglesia a encontrarle una vuelta a ese tema de expectativas. Porque el riesgo es que muchos utilicen esto para destruir la innovación. Hoy quien no tiene educación, tiene, a través de Google y demás, mucha información.
- Esta discusión que estamos teniendo hoy se está llevando en muchos lugares del mundo. Mi sensación es que estamos hablando demasiado y no se avanza, no terminamos de ponernos de acuerdo todos los sectores para que empiece a resolverse. No se resuelve porque un sector haga algo. **Todo el mundo se da cuenta que hay que trabajar en conjunto pero al momento de ponerse a trabajar en conjunto no se logra esta mezcla y esfuerzo y aprovechamiento de cada uno.** Como que no aprendimos a compartir y ponernos de acuerdo en que tenemos que trabajar en conjunto. Hace varios años que se

viene planteando. Se va avanzando por sectores, pero no en conjunto.

- Les recomiendo el estudio de OCDE ***Productivity Trends***, que todos los empresarios deberían aprender⁶: la relación entre el aumento de productividad y la nueva tecnología o progreso tecnológico desde 1970 hasta 2013 en períodos de casi 20 años. El primer período es cuando se introdujeron las nuevas tecnologías en las empresas y se suponía que la tasa de productividad era pequeña pero hacia el final la expectativa debía ser mayor pero en el primer período aumentó más que en el segundo. La nueva tecnología, sola, no es suficiente para aumentar la productividad. Un ejemplo: al comienzo de la Primera Guerra Mundial la diferencia en la tecnología militar fue enorme pero la estrategia militar fue la misma que en las guerras anteriores. Consecuencia: en la Gran Guerra murieron 7 millones de personas por culpa de los generales porque no habían cambiado su estrategia militar para aprovechar la nueva tecnología.
- Hoy está el modelo de business y del management. **Se habla de modelo de business, pero no del modelo de management, de cómo modificar la gestión para aprovechar la tecnología porque muchas empresas utilizan un management taylorista que funcionó bien hasta 1970.** Hoy no funciona más, pero muchísimos empresarios son todavía tayloristas. Se puede tener la nueva tecnología, pero si no se cambia el management, el resultado es el que se produjo en la Gran Guerra. Por eso, se habla de modificar la mentalidad que hasta ahora estuvo muy interesado en modificar business, pero no management. Es necesario, pero no suficiente.
- **Tiene que haber una nueva alianza entre el sistema educativo y el productivo de las empresas.** Hoy ya no funciona la idea de que uno estudia hasta cierta edad y luego trabaja: **ahora es *life long learning*.** Hasta ayer el ciclo de trabajo era de 40 años y el ciclo tecnológico también era de más o menos 40 años. **El ciclo tecnológico es de 15 años ahora** y el de trabajo, de 40 años o sea que, en promedio, cada uno va a tener que pasar por 3 diferentes ocupaciones a medida que la tecnología va cambiando. Por eso hay gente de 45/50 años que dejan el trabajo porque están obsoletos. El mundo universitario es conservador y para modificar tenemos que cambiar. Se sigue enseñando economía igual

⁶ <https://www.oecd.org/eco/growth/OECD-2015-The-future-of-productivity-book.pdf>

que hace siglos o cuando yo estudié en Oxford. Y el desequilibrio marcado entre el ciclo tecnológico y el ciclo laboral es algo nuevo.

- Hace solo 2 años la CONEAU aprobó maestrías que no fueran del mundo de la investigación sino más vinculadas a una transferencia inmediata. El índice de graduados de maestría es del 6 %. El problema no está en el egreso sino en el ingreso. Si vamos en el cuerpo a cuerpo con el otro, las universidades abren las carreras según la demanda de los chicos en el secundario. Este es el primer gobierno que carece de tecnocracia educativa y es un problema. Pero los anteriores gobiernos tuvieron tecnocracias que se sirvieron de los sindicatos. Y, por otro lado, la discusión de la política universitaria se realiza en la calle.
- **La orientación vocacional está basada en quien se frustra y fracasa, pero además de psicólogos hay que sumar expertos en RR.HH. pero si no tenemos una política de direccionamiento de la vocación,** objetivamente vamos a tener chicos que pasan de medicina a sociología. Hay una tendencia de estudiantes de ingeniería que se pasan a sociología.
- Cuando digo que estamos bajando la vara digo que es más fácil estudiar sociología que ingeniería. Qué necesita más la sociedad, ¿no? La tecnología per se no resuelve nada si atrás no hay una buena base pensada. Mi mamá siempre le pedía a mi viejo una computadora para anotar los gastos de la casa y mi viejo le decía, si no lo anotas en papel por qué crees que lo vas a hacer en la computadora. En las empresas hay muchas de estas cosas. Me encantó el punto de que es un tema de management y pensar bien los modelos.
- La educación es la clave. Soy optimista en el país en la industria basada en el conocimiento. Empezó a haber un acercamiento con las universidades y es un sector que de alguna manera se mira más el ombligo pero hay optimismo en el sector de la tecnología porque el gap todavía sigue siendo muy grande.
- Creo que lo que cambia es el mix de los puestos de trabajo, se van generando nuevos empleos, hay nuevos ganadores y perdedores en la ecuación. **Tenemos que encontrar la mejor manera de ayudar a los que pierden en ese momento porque la educación es una**

solución en el largo plazo pero el tema del corto plazo es lo grave porque el ciclo educativo no les sirve para comer. Y es interesante el tema tributario especialmente en un país donde el sector formal banca al resto del sistema y genera tensiones cuando los incentivos para estar en la informalidad son más altos que estar en la formalidad.

- Si te aburre tu trabajo tenés un robot que te está acechando, cualquier cosa que sea reiterativa es automatizable con tecnología barata. El Pokemon Go es realidad aumentada, es lo mismo que va a ver un médico mientras opera con toda la información necesaria. Ayer mismo estuve revisando una aplicación de Whatsapp para la compra de pasajes y el cambio de pasajes aéreos con tecnología estándar. Hoy cualquiera puede dar respuesta con una computadora con Google. Es un mundo más de saber hacer preguntas que de tener respuestas... y seguimos con una educación que da respuestas.
- **Pensemos cómo incorporamos la gente y no como nos resistimos.** El arte digital está explotando. Hoy todos los diseñadores de la UBA tienen trabajo, hay un futuro enorme en la industria del entretenimiento. La educación va a crecer mucho, entendida como herramienta de construcción de trabajo. Hay que reinventarse y la más conservadora de las industrias es la educación porque defiende todo lo que saben, pero lo que saben cambia.
- La industria de la empatía es enorme, implica mucho empleo, pero si nos concentramos en pelear por lo que va a perder preponderancia... La política pública tiene que ayudar a que esta potencial destrucción sea constructiva y hay mucho para construir.
- En el estudio de Accenture: **CEO Study on Sustainability**⁷ se entrevistaron 1000 CEOs de 103 países sobre cómo ven la situación y la tarea de un dirigente y empresario hoy. Y la conclusión: **la economía global no está en el camino correcto.** El mundo de las empresas no va a jugar su propio rol en un nuevo futuro sostenible. Yo estoy sorprendido, lo pueden descargar de internet. **Hay una cuantificación de lo que se llama toxic worker, el empleado tóxico.** Un problema de la organización de la empresa es que las personas que trabajan no están felices y cuestan US\$ 13.000 al año por persona y por esto muchas empresas no son competitivas. El trabajo es una ocasión de realización de la realidad humana. Las personas dan a la empresa y a la comunidad empresarial lo mejor de sí mismos y esto es muy importante para el nuevo concepto de innovación.

- **Innovación de producto, de proceso y disruptivas. Hoy lo que pasa es que nuestras empresas son muy buenas en innovación de producto y de proceso, pero no en innovaciones disruptivas. Y este es el tipo de innovación requerido. ¿Cómo se producen? Sólo si en la empresa hay un clima de subsidiariedad.** Hace algunos años UNIAPAC produjo un documento sobre la subsidiariedad dentro de la empresa⁸: significa que por joven que sea al ingresar puedo aportar una nueva idea y por eso es importante modificar el modelo de management. **El conocimiento es codificado o tácito. El conocimiento más importante es el tácito, el codificado es importante pero no tanto, está en los libros y documentos.** El conocimiento tácito es lo que se transmite con el contacto personal y se recibe en el intercambio y no está sistematizado. El taylorismo se basó en dicho conocimiento codificado. Y ACDE podría ser una guía en este sentido.
- El desafío es pensar el lugar de las empresas en la innovación tecnológica luego de acordar que ir en contra es una tontería. El consenso es la clave, no hay manera de salir de este pensamiento que combina un pensamiento pesimista. O cambiamos esta cultura paternalista o creamos los acuerdos básicos de la política pública para el desarrollo. **Si digo que no quiero la innovación es como decir que no quiero el futuro. Uno de los temas de la empresa es empezar a ver el futuro.**

7 https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2013.pdf

8 http://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/ryan/publications/publicationpdfs/respectinaction/EIRes_petoenAccionUNIAPACFINAL.pdf

- Siempre que surge el tema de la educación, terminamos hablando de educación porque nos impacta a todos. Las empresas tienen que empezar a mirar, con otros actores, que la formación continua es fundamental para el desarrollo de las empresas y de las personas. Nuestra universidad no está al alcance de hacerlo todavía. Tenemos la materia prima para lograrlo pero no está al alcance por lo que hemos dicho. Se pueden rescatar las experiencias valiosas, que las hay y tenemos pendiente el debate del corpus legal del mundo sindical, educativo y empresarial.
- En las empresas no hay manera de no estar en esta ola de cambio y además muchas empresas son las que generan el cambio. Hacia la empresa es fácil con un incentivo económico y de rentabilidad para reconvertir la fuerza laboral. Hay que apelar a las ganas de aprender que tengan las personas y dónde se cuestiona si la universidad te da las herramientas para el trabajo y sí mucho de lo que se aprende se va dando aprendiendo de otros.
- Y eso lleva al punto del contacto humano. El gran cambio es que uno decía ir al trabajo, un lugar físico donde ocurría el trabajo, y cuando uno salía del trabajo ya no podía seguir trabajando, estaba claro cuando terminaba el trabajo, lo malo es que a veces tenías que trasnochar en el trabajo. **La buena noticia es que ahora el trabajo está en todas partes y lo puedo terminar desde mi casa, con mi familia, en lugar de estar en la oficina. Lo malo es que hay poner más límites para decir que no y que el trabajo no te invada en los espacios familiares.** Y esto ha generado que las empresas fomenten la flexibilidad para que la gente trabaje más en casa que en la oficina.
- **Cuando la gente empieza a estar muy aislada, empieza a perder contacto con el entorno y con algo clave que es la transmisión de valores, principios y cohesión, que en el deporte se ve mucho; el trabajo en equipo, rozarte. Tenemos experiencias donde tenemos talento en todo el mundo** y juntamos talento disponible desde diferentes lugares para un proyecto y lo único que vimos en común en proyectos que fracasaron es que eran proyectos donde había mucha gente en lugares distintos. Y detectamos que cuando la gente está junta hay una relación con mayor probabilidad de éxito.

- En Harvard, hace 75 años se le ha venido preguntando a un grupo de personas sobre cómo están y al fin del día lo que dice el estudio es que aquello que muestra si una persona es feliz o no, son las relaciones humanas y la calidad de esas relaciones. En EE.UU. también detectaron que había un pueblo donde la gente vivía más años que el resto y analizaron la calidad del agua y demás, pero no vieron nada diferente más que el hecho de que todos los días la gente salía y se relacionaba con sus vecinos y se conocía y eso, aparentemente, les aumentaba la longevidad. Con el tema de Pokemon Go, escuchaba a una madre decir que su creador es un genio porque hizo que su hijo saliera a la calle.
- Mirándonos en el espejo como empresas, creo que los modelos de liderazgo son distintos en el contexto de cambio. **Históricamente uno crecía, ejercía el poder y como fundamento usaba el saber, poder basado en el saber. Hoy el saber es imposible, no hay manera por la amplitud ni por la velocidad de cambio. El vínculo tiene que ser más horizontal, y es bueno porque a veces el ejercicio vertical del poder es de un líder inseguro.** Hoy la cosa es de influencia basada en valores. **El poder es efímero, pero si trabajé con vos y logré compartir mi influencia, eso te queda y lo vas a compartir con otros o sea que es mucho más importante que el poder.** Esto requiere tolerar errores, es imposible acertarle cuando la cosa cambia cada seis meses y los valores son más permanentes. Y los grandes líderes son gente que ha trabajado sobre la influencia y permaneció su influencia: Kennedy, Martin Luther King...
- **Segundo tema es el concepto de riqueza que todavía lo vinculamos con el capital, pero la riqueza hoy se mide en otras cosas y una es conocimiento.** El 75 % de las principales empresas sólo tiene conocimiento, no tienen activos tradicionales. Entender que eso ya pasó y es bueno porque la riqueza sale de nosotros no por tener más cosas...
- **Último punto es la diversidad: distinto es mejor. Cuando uno incorpora a alguien que no sabe de un tema específico a un grupo de trabajo el resultado es impresionante. “Si todos pensamos lo mismo, implica que ninguno está pensando”.** La educación es accesible a todos porque la UBA es gratis y de calidad, pero si no se tuvo una buena

secundaria y primaria habrá abandono... Creo que el concepto de partido político donde todos pensamos igual tampoco es rico. Lo mismo en un gobierno cuando hay diferencias internas es bueno, lo malo es que todos piensen lo mismo.

- Cuando hablo en las empresas de gestión del conocimiento se produce un gran silencio, no se está tomando en cuenta en Argentina. ¿Y la ausencia de políticas de retención de valores dentro de las empresas? ¿Dónde colocamos a la pobreza dentro del avance tecnológico?
- El problema no está en la cuestión de la tecnología o qué va a pasar en el futuro porque va a pasar, va a ser diferente; va a venir más rápido y todo va a ser sorprendente para nosotros entonces el problema está en nosotros mismos, cómo nos vamos a comportar, cómo vamos a buscar el cilindro, no en cantidad sino en distribución, qué diseño queremos de sociedad y la solución no está en los gobiernos ni en los más pobres, está en las élites que estamos acá y muchas de las respuestas o algunas pistas están en Laudato si'⁹ que escribió el Papa Francisco el año pasado y esto tiene que ver con la cuestión de la indiferencia, los ejemplos, de la distribución, abrir la mano para las cosas, para que más gente se incluya en la sociedad y que el cuidado es una opción, es una necesidad. Cómo hacer que las personas sean felices y tengan dignidad en el futuro.
- **Los cambios tecnológicos están forzando a las empresas a que se orienten al bien común.** Eso hoy en día es una necesidad más urgente de sobrevivencia de las empresas. Está el tema demográfico, la tecnología prolongó la vida laboral. Si a eso le sumamos que la obsolescencia de conocimiento se ha acelerado significa que si antes una persona no necesitaba reinventarse en el mundo laboral, hoy tiene que reinventarse quince veces. ¿Qué significa en la empresa? **El modelo de contratación ha cambiado, ya no es por lo que alguien conoce sino por su capacidad de adaptarse sustentada en principios y valores**, por lo cual la empresa tiene que cambiar su modelo de contratación. Entonces, el desafío es cómo retengo yo a ese talento, como retengo gente que se está reinventando si yo como empresa no me reinvento.

⁹ http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.pdf

- ¿Cómo generamos empleos que permitan un desarrollo humano para evitar el toxic worker y si alcanza con tener más escuelas o educación más innovadoras? Si puedo generar empleo en un pueblo, pero ese pueblo no tiene buena educación, no tiene seguridad por mucho que genere puestos no es sustentable en el tiempo.
- En las empresas creíamos que a través de la obsolescencia tecnológica creábamos empleo, pero en Laudato si' el Papa nos dice que también generamos basura tecnológica. ¿Qué hacemos?
- En UNIAPAC venimos abogando por la nueva actitud y forma de ver los negocios del empresario. Si como empresario no manejo la relación con las personas que me rodean, estoy cometiendo un error. Esto implica que para poder estar con esta persona tengo que estar muy fuerte en valores. Van a cambiar las tecnologías, las innovaciones, pero no va a cambiar la persona, no la forma en que nos vamos a mirar. Si entiendo eso como empresario, también voy a entender que el pobre, la gente de las villas también son personas y que tienen que crecer como crezco yo. Y si no logro poner esto a funcionar voy a tener problemas porque no estoy cumpliendo como empresario mi rol de respeto con la sociedad.
- Cada organización tiene tres elementos: fin, misión e identidad. El fin, es el *telos* en griego, razón de la empresa para existir. La misión es cómo la organización va a alcanzar el fin y la identidad son las reglas internas de organización. Hoy hablamos de autoridad de función, si te ayudo a crecer, soy la autoridad, pero en la empresa todavía está la autoridad de posición. Por el hecho de que soy el jefe puedo ordenar.
- **En Argentina en los últimos 30 años, la confianza interpersonal se ha reducido del 27 al 11 por ciento¹⁰. Esto dice que un país así no se puede desarrollar.** Hay algo a nivel

10

https://books.google.com.ar/books?id=gYobCAAQBAJ&pg=PA271&lpg=PA271&dq=Evoluci%C3%B3n+d+la+Confianza+Interpersonal+en+Argentina+1984-2007&source=bl&ots=iFvftOS6t0&sig=rOyP8-zE-Fq1N2WsjGzlnkSQys0&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi6kr3t_trOAhXFWpAKHS9qCpMQ6AEIHDA#v=onepage&q=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Confianza%20Interpersonal%20en%20Argentina%201984-2007&f=false

de la sociedad civil que no funciona. Un país no se puede desarrollar cuando una persona no tiene confianza en la otra. Tienen que levantar la curva porque si los empresarios hacen una alianza entre ellos aumenta la confianza y por eso los empresarios son la nueva fuerza para construir la confianza. Es una tarea importante y que les dará una gran alegría.

- El 1% de la población del mundo concentra más del 70 % de la riqueza, según la región. Es un problema y es un problema de política serio. De qué me sirve ganar 100 pesos más si lo voy a usar para aumentar el muro que protege mi casa; es absurdo. Lamentablemente el sentido es hacia la concentración y eso está mal.
- El conocimiento incluye. Nosotros tomamos 50 chicos de la villa, los capacitamos y entran en la empresa y hablaba con una chica que entró hace un año. Cuando se abre ese mundo a una persona, se abre un mundo distinto, no hay vuelta atrás, se cambian vidas. La educación y la inclusión laboral cambian vidas para siempre.
- Cuando las empresas generan empleo y basura tienen que gestionar de tal forma que se pueda aprovechar esa basura o crear la situación para usar esa basura de alguna manera. Yo no puedo gestar buena eficacia y eficiencia en procesos productivos si esta materia prima viene mal por un sinnúmero de motivos. El desafío es poder vertebrar un nuevo mundo educativo que retome la tradición fundante en términos de valor y que asuma que el futuro es el cambio y no el conservadurismo.
- El término que usamos en lugar de retener personal es hacer que la gente se comprometa y se quiera quedar. Hay esfuerzos que vale la pena hacer y otros que no. Hay jóvenes que cada vez más se van por razones personales, el que se va porque quiere viajar o porque quiere armar un nuevo proyecto y eso es algo que nos llena de orgullo. Empiezan a aparecer muchas razones para cambiar de trabajo o irse. El tema es cómo manejar esa salida de gente sin que se afecte lo que uno hace. Hoy tenemos herramientas tecnológicas para que ese conocimiento quede en la empresa, pero hay una parte que se pierde. Estamos buscando gente con capacidad de adaptarse y mirando cada vez más personas con capacidad de aprender. En el tema de la mayor horizontalidad hoy tenemos que ir a donde el talento está, y hemos abierto muchas oficinas en lugares diferentes por esa razón.