

DESGRABACION DE LA PRESENTACION DE "APORTES PARA LA CONSTRUIR LA CULTURA DEL TRABAJO 4.0!"

Palabras del Presidente de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, el Doctor Fernando Rachetti.

Buenos días a todos. Quiero comenzar agradeciendo a quienes han aceptado estar hoy aquí con nosotros, para comentar el documento que hoy presentamos. El Ministro de Trabajo, Maestro Ernesto Murro. El Presidente del PIT-CNT Fernando Pereira y la CEO de ATMA, Contadora Isabelle Chaquiriand. Esta presentación no tiene sentido sin ustedes, dirigentes de organizaciones empresariales, dirigentes de empresa, emprendedores, autoridades, medios de prensa. Muchas gracias a todos por acompañarnos. ACDE tomó como tema central la cultura del trabajo. Hoy se están abriendo enormes oportunidades de emprender y producir, cada vez al alcance de más personas. Procesos repetitivos que realizan por maquinarias y se recurre a la inteligencia artificial para los procesos de manejos de datos e investigación.

Hay nuevas posibilidades de trabajo, de trabajar a distancia, de crear, de trascender fronteras físicas y tecnológicas. Por otro lado hay claras amenazas. Trabajadores que quedan relegados, brecha que se profundiza y lleva a una mayor pobreza y desesperanza. Por esto nos dirigimos a los involucrados directa o indirectamente en la cultura del trabajo y les presentamos los siguientes objetivos. Reducir y eliminar desigualdades y brechas laborales, educativas, territoriales, de edad, de género y colectivos. Estimular el aprendizaje constante y la creatividad en las organizaciones públicas y privadas. Propiciar la escucha, el respeto al trabajo y el estudio del otro con prescindencia del lugar que ocupe. Generar climas y estructuras laborales que promuevan relaciones humanizantes, con compañerismo y solidaridad. Construir un país más desarrollado, productivo, innovador, integrado, con justicia social, renta justa, mejor distribución de la riqueza y calidad de vida.

Mejorar la estructura de oportunidades y subsidiar el mercado de trabajo en condiciones de trabajo decentes de acuerdo a la OIT, con derechos y obligaciones. Por eso este librito. Nuestro aporte concretamente es ofrecer algunos elementos distintivos que ha de tener la cultura del trabajo en la cuarta revolución industrial en vistas a estos objetivos antes mencionados.

El puntapié inicial de todo esto fue la conferencia dada en octubre de 2015, en la que participaron el Ministro de Trabajo y el Cardenal Daniel Sturla. A partir de allí la Comisión de Valores de ACDE comienza a trabajar el tema de "La cultura del trabajo". El borrador fue luego compartido por todos los grupos de ACDE. Los GREM, los GADE, y otras comisiones en las que se desarrolla nuestra

actividad. De todos ellos se recibieron valiosos aportes. A todos los socios les quiero agradecer su participación en este trabajo. Gracias.

VIDEO CONFERENCIA MURRO – STURLA organizada por ACDE en 2015

Murro: Permítanme meterme un poquito en la encíclica del estimado Papa Francisco: "El hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económica y social". El hombre, el ser humano. "Cuando el ser humano daña la capacidad de contemplar y de respetar, se crean condiciones para que el sentido del trabajo se desfigure". También nos señala: "La actividad empresarial con una noble vocación orientada a producir riqueza y a mejorar el mundo". A producir riqueza y a mejorar el mundo... Creo que hay algo que tenemos que cambiar y esto es responsabilidad de todos, también nuestra. En los medios de comunicación "vende más el conflicto que la solución". Vende más el desacuerdo que el acuerdo. (Corte de grabación) ...

Sturla: "qué pequeños que somos, qué importante es entonces que en este país seamos capaces todos de poner el hombro para que salgan las cosas sin hacer divisiones absolutamente absurdas cuando en realidad los problemas están ahí a la mano". Y realmente, parecerían relativamente... Obviamente que hay problemas tan complejos en la vida, pero relativamente solucionables. ¿Qué es lo que da valor al trabajo? Lo que da valor al trabajo es la persona que lo realiza y no tanto el trabajo en sí mismo. Y por eso todo trabajo es digno. El trabajo bien hecho sea cual sea tiene una dimensión que ojalá sepamos valorar. Y esto es parte también de crear una cultura de trabajo donde todo aquello que sea una expresión del hombre que se realiza a sí mismo, haciendo bien aquello que está llamado a hacer.

.....

Hasta aquí entonces eran las palabras de aquella conferencia de 2015, que fue el puntapié inicial para todo el trabajo de ACDE. A continuación les van a presentar este documento, sus contenidos principales, sus principales líneas, el Contador Alejandro Vanrell, el Ingeniero Guillermo Garrone y la Contadora Liliana Santos.

Garrone: Buenos días a todos. Este es un trabajo que se está entregando hoy, que es el puntapié inicial de algo muy grande que esperamos que sea. Y es, juntos todos ponernos de acuerdo en qué es esto del trabajo primeramente, y la cultura del trabajo. Hablamos de trabajo y a veces hablamos de empleo.

Hay gente que tiene empleo pero no tiene trabajo. Y algo de lo que se va a presentar es eso. Hay mucha gente que tiene un empleo, pero no sabe donde aportar valor en ese empleo. Por eso tenemos cifras tan altas como un 60% de

gente no comprometida con su trabajo. 30% no alcanza para agregar valor que la sociedad espera, necesita. Esas cifras están evaluadas en el mundo entero. En el Uruguay son aún un poquito peores, andamos en el 22% con un error de más, menos 4. Esa es la gente que está comprometida. ¿Por qué no estamos comprometidos? Porque nos desenganchamos. Nos desenganchamos porque no sabemos cuáles son las metas de la organización, no sabemos qué es lo que yo debo hacer para agregar ese valor.

Y hay gente que no tiene empleo y si tiene trabajo, que le está agregando valor a la sociedad desde distintos lugares. De lo que se trata esto es de tener buenos empleos, donde la gente, cada uno en su lugar pueda saber cuál es su aporte. ¿Qué entendemos entonces por cultura del trabajo?

Lo tomamos como ese conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, las tradiciones, los valores, las creencias de la sociedad o grupo social en torno al trabajo. No es valorativo. Más adelante vamos a ver cuáles son los valores que nosotros le ponemos a esa cultura del trabajo. Voy a dejar paso al Contador Alejandro Vanrell.

Vanrell: Buenos días para todos. Yo obviamente les voy a comentar algunas tendencias de lo que es el mercado laboral a nivel global, que de a poco, en mayor o menor medida va impactando y se va permeando en la cultura del trabajo también en Uruguay. Una primera gran tendencia a nivel global son los cambios de generación. Hoy por hoy más del 50% de la población a nivel global está compuesta por la generación de millennials. Los millennials tienen nuevas características, nuevas exigencias y les exigen distintas cosas a las organizaciones. Y eso representa nuevos desafíos a las organizaciones para adaptarse a esos nuevos requerimientos. Los millennials tratan en general de alinearse a un propósito, buscan las experiencias y valoran mucho las capacitaciones y las experiencias que las organizaciones les puedan llegar a brindar. Por otro lado está la tecnología que está cambiando los procesos y las estrategias de las organizaciones. Ahora hay nuevas herramientas como es el teletrabajo. Hoy por hoy no es necesario que las personas asistan a sus oficinas para trabajar.

Esta automatización que sustituye nuevas funciones, tareas y empleos, también requiere que los trabajadores desarrollemos las competencias digitales y que nos adaptemos también al uso de la tecnología en nuestros trabajos. Eso cambia la forma de relacionarse entre las personas mismas y con el trabajo. Al ritmo de cambio también es tratado a lo que es la incorporación de la tecnología en las organizaciones. Las organizaciones requieren ser mucho más flexibles y adaptarse mucho más rápido a los cambios. Y hay un nuevo contrato, una nueva relación entre lo que es el empleado y el empleador. Hoy

por hoy las personas valoran mucho más a nivel mundial vincularse con la organización de distinta forma, como lo son los trabajos a término, o los trabajos temporales. Estas cuatro grandes tendencias de a poco van permeando la cultura del trabajo en Uruguay.

En una encuesta que hizo Equipos Consultores en el 2014, se preguntó cuál es la importancia que tiene el trabajo en la percepción de los uruguayos. El trabajo es valorado, naturalmente, por los uruguayos. 90% por debajo de la familia, pero por arriba del tiempo libre, los amigos, la religión y la política. Eso es interesante, habla también de que esa brecha entre el trabajo y el tiempo libre de a poco se va acortando, también reforzando esta nueva idea de que las personas están valorando también lo que es el balance entre su vida personal y el trabajo. Por otro lado, un 35% considera que tiene mucho sentido de pertenencia con la empresa y un 34% bastante sentido de pertenencia. Que eso es relativamente preocupante porque significa que solamente el 70% se siente parte de la organización, lo cual significa que otro 30% no se siente tanto. Y esto también aumenta conforme a la edad del encuestado. Esto es cuando la persona es mayor más se siente parte de la organización. Y eso tiene que ver también con las nuevas generaciones y estas nuevas características de buscar las nuevas experiencias y en cuanto a que la organización no de respuestas a esas necesidades o exigencias de las nuevas generaciones, las personas tienden a buscar otras experiencias en otros lados.

Esto viene atado también con la antigüedad, que en promedio en Uruguay la antigüedad es de 9,4 años y en el sector público es de 14, mientras que en el sector privado es de 7 años. Otra característica muy marcada en Uruguay es que el 50% de los trabajadores se desempeñan en micro o pequeñas empresas, con menos de 19 personas. Esto tiene que ver también con que las empresas pequeñas tienen un estilo, o una flexibilidad que puede adaptarse a los cambios. Tienen características que hacen más favorables esas adaptaciones de las organizaciones a los cambios y tienen una potencialidad positiva en cuanto a que también se pueden implementar fácilmente canales de diálogo para que todos los agentes o personas dentro de esa organización se sientan también digamos respetadas y valoradas. Por otro lado, un 80% se siente muy satisfecho o satisfecho con su trabajo principal, mientras que el 20% tiene previsto un cambio en los próximos 6 meses.

En la medida en que las empresas puedan responder a sus nuevos intereses que tienen que ver con la capacitación y con las experiencias, ahí esos porcentajes de satisfacción también van aumentando. Y esto tiene que ver también con estas nuevas tendencias. Esto fue como un pantallazo muy general de algunos indicadores que son consecuencia de estas tendencias globales que van permeando de a poco en la cultura del trabajo en Uruguay. Hay muchas

más variables que hay que atender cuando se habla de cultura del trabajo, pero si hay que tener presentes estas cuatro mega tendencias que de a poco van permeando y se van mostrando en la cultura en Uruguay y también nos impacta a todas las organizaciones.

Garrone: Seguimos presentando parte del documento, este que ustedes van a estar viendo. Y tiene que ver con esos valores. Decíamos que la cultura del trabajo no es valorativa, pero bueno, ¿cuáles son los valores que nosotros encontramos que tienen sentido? Entonces hablamos de realización. Recién Alejandro nos mostraba esto, ¿no? Mucha gente que no está enganchada, no está comprometida con su trabajo. Bueno, si no le encontramos sentido a lo que hacemos es imposible generar ese compromiso y generar que las personas podamos sentir que estamos agregando valor. En segundo término hablamos de justicia. Todos tenemos ese deber de agregar valor. Y tenemos esa obligación de algún modo y tenemos un derecho, ¿no? Y eso es lo que hace a la justicia. Estamos hablando de un empresario que agrega valor poniendo su capital, poniendo su trabajo y tiene la necesidad de tener un justo retorno a eso que pone.

Hablamos de un empleado que pone su trabajo, su dedicación, su compromiso y también necesita tener un salario justo. Hablamos de clientes que eligen comprar nuestros productos y/o servicios y ponen su dinero en eso, y necesitan también tener un producto o servicio de calidad como retorno.

Hablamos del Estado que también debe, tiene la obligación de poner toda la base, todas las condiciones para que todo esto se dé en armonía. Que el país sea productivo, que cada trabajador pueda encontrarle sentido a lo que hace y tiene que de algún modo recaudar un impuesto justo también para poder llevar todo esto adelante. En tercer lugar hablamos de solidaridad. Y esto es lo que hacemos ante la necesidad del otro y parece que es muy natural que todo empresario mira qué es lo que necesita un cliente para poder ver cómo diseño mi compañía para orientarme hacia esos clientes. Hace ya unos cuantos años nos hemos dado cuenta que si no hacemos algo por nuestros empleados, es muy difícil que podamos hacer algo por nuestros clientes.

Entonces también tenemos que diseñar nuestras compañías. ¿Para qué? Para poder ver qué es lo que necesita la gente dentro de la organización. Otro componente es la integridad. La integridad la definimos como esa coherencia, esa consistencia entre lo que yo pienso, yo digo y yo hago. Es muy difícil sostener algo cuando estamos diciendo una cosa, que no es lo que nosotros pensamos. O cuando estamos diciendo cosas distintas a las que decimos. Otro de los valores que proponemos es dar lo mejor de uno. Y eso es un tema de actitud. Es un tema que viene ligado a otro de los valores que hablamos de

calidad y de responsabilidad. Hablamos de calidad. Y en calidad, recién estábamos hablando con alguno de los integrantes del PIT-CNT, de esa necesidad que tenemos de capacitarnos, de adquirir conocimientos, de adquirir habilidades, de adquirir herramientas.

No podemos hacer cosas de baja calidad porque el mundo no es lo que está pidiendo. Entonces si queremos tener una empresa productiva, necesitamos cada uno dar lo mejor de sí y dar esa calidad. Responsabilidad, es otro de los elementos que surgen como valor. Es esa habilidad de responder, es hacerme cargo de los compromisos. Compromisos con clientes, con jefes, con colegas, con colaboradores.

Y finalmente hablamos de esa creatividad e innovación, eso nos distingue como personas. Entonces, ¿cómo hacemos para crear, para innovar? Si tenemos un 70% de personas no comprometidas, y esto según los datos que a veces leemos, sube cuando subimos el nivel jerárquico de la organización. A veces se llega hasta el 80% de falta de compromiso, en niveles más altos. Entonces, cuando tenemos esos niveles, ¿qué podemos esperar de creatividad e innovación? Mi cabeza y mi corazón están afuera, están en otro lado. Bien, la cultura empresarial. Lo estamos tomando como algo muy importante. Algo tan clave que el 82% de los encuestados lo considera como una ventaja competitiva. Y esa cultura, dicen, es la que puede determinar el éxito o el fracaso de un negocio en tiempos de cambio.

Entonces, ¿qué es lo que vamos a hacer para cambiar la cultura? En definitiva, ¿qué es la cultura? Y hay muchísimas definiciones, pero hay una forma muy simple de verlo y es la suma de lo que cada uno de nosotros hacemos. Entonces, si nosotros queremos cambiar la cultura de cualquier equipo, de cualquier organización, de una sociedad, lo que tenemos que empezar es por cambiar la conducta de cada uno de nosotros. Decimos: para propiciar ese cambio cultural, se necesita de todos. Empresarios, trabajadores, sindicatos y cámaras, gobierno y organizaciones educativas aunando esfuerzos en pro de objetivos comunes.

Recién estábamos hablando afuera y tú me decías "una empresa quebrada no le sirve a nadie". No le sirve a un trabajador, no le sirve a un empresario, no le sirve a un país. No le sirve a los ciudadanos que buscan bienes y servicios de nuestras empresas. En resumen, los líderes debemos de algún modo entender que nuestras creencias y acciones son los principales impulsores de la cultura de la organización. ¿Qué es lo que está en nuestra cabeza? ¿Qué es lo que creemos? Sabemos que de lo que nosotros creemos vienen las acciones y de nuestras acciones vienen los resultados. Voy a llamar a la Contadora para que continúe presentándonos este documento.

Santos: Buen día a todos. Y en ese marco de cultura que queremos propiciar en torno al trabajo, el empresario tiene un rol específico que cumplir para su sociedad. Y es que el empresario es también un trabajador. Un trabajador que específicamente pone en riesgo su capital, pone en riesgo su esfuerzo, la organización, en la búsqueda justamente de crear empresas, de liderar empresas que puedan llevar puestos de trabajo a la sociedad. Puestos de trabajo de calidad, productos de calidad, bienes y servicios de calidad para la sociedad. Pero para que esos puestos de trabajo, productos, servicios de calidad puedan llegar a la sociedad, es necesario tener cantidad suficiente de empresarios, pero sobre todo empresarios capaces, empresarios responsables, empresarios comprometidos, empresarios innovadores y con los valores que Guillermo nos compartía recién.

Y para eso los agentes sociales todos tienen y tenemos que cumplir un rol en la promoción de esa vocación empresarial, en el fomento del desarrollo del buen empresario, de su formación y de su vocación hacia esa actividad. Y es necesario aunar esfuerzos, es necesario hacerlo cooperando y trabajando aunadamente. Como decía recién Guillermo, una empresa quebrada no le sirve a nadie.

Ninguna empresa sale adelante porque tenga solamente buenos empresarios, ninguna empresa sale adelante porque tenga buenos trabajadores, es necesario que esas empresas se constituyan en unidades donde todo el mundo aúne esfuerzos en torno de objetivos comunes. El empresario solo no puede sostener la generación de valor en una empresa, no puede solo por sí mismo realizar puestos de trabajo, bienes y servicios de calidad. Sin los trabajadores las empresas no salen adelante. Entonces, empresarios y trabajadores tienen que aunar esfuerzos, aunar aportes, ser cocreadores en ese mejor mundo que tenemos que construir a través del trabajo.

En esa cocreación la empresa tiene una finalidad como comunidad. Nos decía ya Juan Pablo II "la empresa no tiene como finalidad solamente generar riqueza, o solamente generar productos o servicios, la empresa tiene en sí misma la finalidad de ser una comunidad de hombres". Está allí la idea, que es bien importante para nosotros. Una comunidad de hombres que constituyen un grupo al servicio de la sociedad entera. Una empresa es mucho más que generar productos, que simplemente generar servicios. Aún incluso que puestos de trabajo. No se puede limitar a eso. Tiene que destinarse al conjunto de los actores de la sociedad. Empresarios, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad y comunidad toda.

Y para ser generadores de esa cultura de buen trabajo, el primer paso comienza por humanizar el trabajo. El centro es la persona como ya bien se

planteaba, tanto por el Ministro como por el Cardenal en esa primera charla. El centro es la persona. Y para que el centro sea la persona es importante que construyamos ambientes de dialogo en el trabajo, ambientes de escucha, ambientes donde empresarios y trabajadores sepamos, entendamos, conozcamos entre nosotros a todos los que están integrando ese ambiente de trabajo.

Ir más allá de simplemente lo laboral, poder entender las preocupaciones que tienen los trabajadores, poder entender las preocupaciones que tiene el empresario, poder celebrar los éxitos y las alegrías laborales y personales de esa comunidad. Y es en ese ambiente y en esa forma de dialogo donde se crean equipos, mucho más que grupos de personas, equipos que puedan ir por objetivos comunes. Y que puedan fomentar el desarrollo de las personas que allí están. Empresarios y trabajadores, todos ellos.

Las personas necesitan capacitación, necesitan oportunidades, necesitan crecimiento y en esta revolución que planteaban en el contexto y que nuestro Presidente nos compartía al empezar, cada vez tenemos más desafíos. La mejor forma de enfrentar esos desafíos es aunando esfuerzos para fomentar el desarrollo de las personas para estar preparados para ellos. Y los empresarios cristianos en particular estamos llamados a integrar nuestra espiritualidad en el ámbito del trabajo. La espiritualidad no es algo para guardar en el momento de una oración, o en el momento de un recogimiento, o en una actividad religiosa específica. El ser humano es un todo integrado.

Si nuestra espiritualidad va a tener sentido, va a tener sentido porque la integremos en nuestro día a día, en el trabajo, en cada desafío. Cuando viene un trabajador y nos plantea un problema, cuando viene un cliente y nos hace un reclamo, cuando tenemos una dificultad en el mercado, cuando tenemos un suceso que celebrar. En cada instancia, nuestra forma de sentir y de pensar tiene que estar integrada con nuestro hacer y nuestro decir. Sino somos como..., lo que somos en general muchas veces todos los seres humanos, porque somos totalmente perfectibles, en que vamos un poco divorciados por la vida, ¿no? Lo espiritual lo tenemos para un momento y en este momento soy persona de negocios, o soy trabajador, o estoy enfocado en la actividad que estoy haciendo. Eso mismo es lo que en los millennials genera mucho rechazo. Nuestras generaciones más jóvenes nos desafían a la coherencia. A la coherencia de vida, a la integración. Y en ese marco la espiritualidad tiene que estar integrada al trabajo y tiene que ser un desafío en el vivir de cada día. Y no por eso vamos a tener ámbitos divinos y de paz y... No, no, es en el día a día, en los desafíos, en las decisiones difíciles. Sabemos todos que las empresas y los trabajos suponen desafíos y decisiones muchas veces complejas. Y es en

ese ámbito donde los empresarios cristianos tenemos que dejarnos guiar por Dios, por nuestra espiritualidad.

Cada ser humano desde su creencia y desde sus valores tiene que dejarse guiar por esos valores en los que realmente crea, que le llevan a ser coherentes con su pensar y con su sentir. Eliminar muchas veces esas decisiones difíciles desde esos valores. Y en ese entorno de valores proponemos 3 grandes objetivos para la cultura del trabajo que estamos compartiendo y 6 principios, que para no aburrir con grandes enunciaciones y a forma de resumen... Las empresas tienen que atender las necesidades humanas genuinas, tienen que estar destinadas a todos sus ámbitos de destinatarios que son personas y que tienen que estar en nuestro centro. Entonces tenemos que producir bienes realmente buenos, servicios realmente buenos, que contribuyan al bien común. Pero también tenemos que conciliar a las personas más necesitadas que no necesariamente pueden acceder a esos bienes.

Tenemos que apoyar la contribución de integración y evitar la marginación. Tenemos que organizar el trabajo de modo que ese trabajo sea bueno y sea productivo, y para eso la persona tiene que estar en el centro y el trabajo tiene que dignificar a la persona. Es el trabajo el que es para la persona y no a la inversa. La persona no es para el trabajo. Entonces, es el ser humano, la persona, tiene que ser el centro de nuestra concepción de la organización del trabajo. Y en ese marco, el principio de la subsidiaridad, que es promover la contribución y la decisión de cada una de las personas en su ámbito de trabajo y a su nivel, en el mayor nivel posible, tiene que ser el centro de la organización de nuestro trabajo también. Fomentar el espíritu crítico, la innovación de todas las personas en el ámbito de trabajo. ¿Cuánto puede aportar cada persona?, y cada ser humano que realmente está haciendo el trabajo y es el que conoce lo que le sucede en el cada día. Si fomentamos ámbitos de escucha, si fomentamos ámbitos de aportación, si preparamos a las personas para tomar decisiones, vamos a lograr que cada uno contribuya en el mayor nivel de sus posibilidades. Y tenemos que utilizar los recursos también con responsabilidad para que sean sostenibles y para que generen una riqueza compartida con justicia. Tenemos un desafío muy grande con el medio ambiente, con nuestra casa grande que es la Tierra. Por suerte cada vez hay más consciencia en este sentido, pero aún hay mucho por sensibilizar. Y también requiere la consistencia en las decisiones frente a los costos que eso supone y a los desafíos que eso implica, del respeto del medio ambiente y del cuidado de los recursos para que sean sostenibles. Y todo esto nos tiene que llevar a generar una riqueza distribuable, que es mucho más que simplemente el valor económico que se puede generar en el trabajo. La riqueza es la riqueza económica, es la riqueza intelectual, es la riqueza social de las interacciones, es

la riqueza espiritual, es la riqueza moral de la integridad con la que desarrollamos nuestras actividades. Y es importante que esa riqueza pueda aplicar a todos los actores en el ámbito del trabajo. Los propietarios de la empresa, los empleados, los clientes, los inversores, los proveedores, la comunidad. Se necesitan empresas que generen y que permitan brindar productos buenos a precios justos a nuestros clientes, que permitan pagar salarios justos a los trabajadores, que permitan generar rentabilidades justas para los inversores y los propietarios. Que trabajen coordinadamente con sus proveedores con costos justos y pagos oportunos a los proveedores. Y aún más, que generen un valor justo para el conjunto de la comunidad y la sociedad en la que se inserta.

Garrone: Gracias Liliana. Bien, en definitiva con este documento lo que queremos es generar trabajos dignos para cualquier persona. El talento está en todos lados. Hace pocos días hablábamos de los millennials en esta misma sala. Y bueno, para los millennials, para los centennials que son los más chiquitos todavía que los millennials, que los están mirando con preocupación. Para los más veteranos, para el empresario, para un mando medio, para una persona que recién arranca. Les quiero contar para quién en particular, su nombre es Alejandro Ferreira, no sé si alguno escuchó hablar de él.

Este es un chiquilín que vino hace un tiempo de Artigas, vivía en un asentamiento. Se vino con su papá y su mamá, sin trabajo a Montevideo, a otro asentamiento. Un techo, les hace una casa y la prensa que a veces nos quita el Ministro y nos hace empezar un poquito más tarde pero también hace cosas muy buenas, llega la prensa y filman. Le preguntan a este niño qué es lo que quería cuando fuera grande. Él dice "lo único que yo quiero es estudiar". Un grupo de personas vieron eso en televisión y le pagaron los estudios. Este chiquilín estudió ingeniería, estudió psicología y hoy tiene una de las empresas de 3D más importantes del país. Entonces digo, tenemos que propiciar eso. Tenemos que propiciar que la gente trabaje desde donde quiera, pero que pueda hacer lo que quiera.

Ya sea que forme su pequeña empresa, su gran empresa, trabaje como jefe, como colaborador. Pero que haga algo a lo que apueste, donde ponga todas sus ganas, toda su energía. Paulo.

Bueno, muchas gracias. Hasta aquí entonces una apretada síntesis del documento. Y, ¿qué fue lo que hicimos? Nosotros agarramos y este documento se lo enviamos para que lo pudieran comentar al Presidente del PIT-CNT, que está aquí con nosotros. A Isabelle Chaquiriand que está aquí con nosotros y también al Ministro. Empezamos entonces con Fernando Pereira.

Fernando PereiraBueno, un placer. Creo que siempre en medio del conflicto vale la pena levantar la mirada para observar los temas más estratégicos de la sociedad. Los temas de mediano plazo. Que no oculta los conflictos porque bien lo decía el Ministro en la exposición anterior, el conflicto es más noticia que la solución. Es más noticia decir que había dirigentes sindicales vinculados a la estafa sindical y no es ninguna noticia cuando la justicia dice que no tuvo nada que ver la dirección sindical con la estafa sindical, sino gestores privados. Y bueno, es parte de una dinámica que nosotros mismos hemos construido. Y es un debate histórico que nosotros mismos hemos construido. Pero la verdad tiene un valor relativo. Me da la impresión de que... Primero, casi nunca oculto lo que soy. Soy hincha de Goes, todos los días de mi vida. Y soy cristiano. He tenido una formación cristiana. No reniego de ella porque creo que hay valores en ella que son inherentes a la construcción solidaria, a la construcción del emprendedurismo, a la construcción de la autogestión. Y también en cierta medida a la construcción del amor, palabra que parece que hoy es medio vetada, el que habla de amor es medio flojo, no tiene la musculatura suficiente para dirigir una organización.

Y bueno, yo pienso que hay que discutir algunos temas. Yo podría haber traído el documento escrito, que se lo mandé a ACDE en tiempo y forma, o traer algunas reflexiones en voz alta para ver si estamos en el camino adecuado. La centésima conferencia de la OIT, dentro de dos años va a discutir el futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Y lo va a discutir no en forma tardía, porque lo viene discutiendo hace 30 años, hace 25 años. Yo el otro día releía, con las dificultades de tiempo que estoy teniendo ahora, en verdad cuando me eligieron Presidente del PIT-CNT me pareció que iba a ser lo mismo que ser coordinador y cometí el peor error porque me ha quitado bastante tiempo a la lectura.

Pero igual releí un libro del año 1989 de la Comisión de Tecnología, en aquel momento se llamaba Nuevas Tecnologías del PIT-CNT. Y ahí había trabajado Judith Schulz, ahí había trabajado gente de la Universidad, vinculada a la extensión universitaria. Ahí habían trabajado dirigentes sindicales, particularmente Daniel Martínez en su momento. ¿Se imaginan? En la etapa más juvenil de Daniel Martínez. Ya preocupados por los cambios tecnológicos que se venían dando en el mundo, a una velocidad que el mundo no conocía. Desde ese momento para acá la velocidad se ha multiplicado por miles.

Me acuerdo particularmente, porque las anécdotas ayudan, un día el Pepe D'Elía me dijo "vos tenés que tener un bip-bip para cuando te precisen". Entonces me dieron un aparato donde siempre me llegaba el mismo mensaje: "llámame urgente". Y yo salía rápido, buscaba un teléfono y era una pavada. Era algo que realmente no era urgente. Un día pasé por una alcantarilla y tiré el

bip-bip y no lo utilicé más. Desde ese bip-bip hasta hoy yo por ejemplo podría sacar el celular y por ejemplo leer el discurso escrito sin ninguna dificultad. Incluso hay mecanismos para tenerlo encendido sin que se apague y por 3 o 4 horas. O podría no utilizar más el teléfono fijo. Aquel que con una tarjeta de un político uno tenía que ir a Antel a ver si le daban un borne que casi siempre no existía. Y pobre, digo la verdad con compasión, del que tenía el borne. Porque era el teléfono de toda la cuadra.

Cuanto problema hubiera en esa cuadra, iban ahí, al teléfono de esa cuadra. El de mi casa era 200310. Pobres las hermanas que eran buenísimas además, dos hermanas buenísimas, me llamaba mi novia a los 16 años. No era que eran todos problemas, había además algunas alegrías. Entonces, me refiero a que ese cambio... El otro día lo presentaba el Presidente de ACDE en un ejemplo que me pareció formidable. Dice, desde que se inventó el teléfono para que llegara a 100 millones de personas pasaron 85 años. Y la última aplicación de Apple, 30 minutos. Dicho esto, que la sociedad se prepare para este cambio en el mundo del trabajo requiere de fortalezas también espirituales. Yo creo que cada tanto nos convendría leer la "RerumNovarum", o "Gozos y Esperanzas".

Estamos en una organización cristiana y no estoy hablando desde el PIT-CNT que no es una organización cristiana, sino en el mío propio. Porque sino mañana pueden decir que el PIT-CNT se transformó en confesional y el 90% de los dirigentes del PIT-CNT o más, son ateos. Por una rara cuestión. Como estamos viviendo en sociedades occidentales y cristianas, en Uruguay todos tenemos un poco de cristianos, un poco de batllistas, un poco de herreristas, un poco de anarquistas. Creemos mucho en el juego brusco, ¿no? Uruguayos si no ven un equipo pegando dos o tres patadas y a los empujones... Esta selección sub 20 demostró que se puede además de ser valiente, jugar con la pelota. Hacer alguna jugada inteligente. Pero me parece que hay dos o tres temas a discutir.

Cuando Jeremy Rifkin hizo el libro "El fin del trabajo", a mí me entró un pánico brutal. Pánico, me entró pánico. Era un dirigente sindical joven, recién ingresado a la dirección del PIT-CNT, desde ese momento para acá desaparecieron decenas y decenas de millones de trabajos. Pero a la misma vez aparecieron otras decenas y decenas de puestos de trabajo. Pero otros puestos de trabajo, que requieren otra calificación, que requieren otros niveles de educación formal y de formación profesional y que requieren otra cabeza. Entonces la pregunta es, ¿es que nos hemos capacitado para esos nuevos puestos de trabajo? Es decir, nuestra figura del hombre musculoso que tiraba del engranaje.

Para verla hay que caminar mucho por Uruguay, ¿eh? Mucho. Cada tanto aparece alguna fábrica o empresa, casi en desuso, a punto de quebrar, donde todavía hay alguien tirando del engranaje, con los brazos suficientemente grandes. Yo diría que de aquí en más, los grandes van a ser producto del ejercicio y no producto de la fuerza en el trabajo. Y esto es un cambio brutal y en poco tiempo y hay que procesarlo en poco tiempo. Y las empresas lo tienen que procesar en poco tiempo.

Pero si los sindicatos no lo procesan en poco tiempo, pueden llegar a no representar a los trabajadores del futuro. He aquí, esta debería ser entonces la principal responsabilidad del movimiento obrero. Yo a mi edad, 51 años, podría decir de acá a 9 años salgo. Y parece ser esta la actitud de los uruguayos, ¿no? Calculo que 9 años me da. Que venga otro y lo arregle. Pero en realidad los acuerdos de hoy, los que se logren hacer hoy son los que le van a fijar las condiciones de trabajo y de vida a las nuevas generaciones. Y por cuidar nuestros cargos, no decir cosas arriesgadas, yo creo que es un problema enorme que tiene el Uruguay. Enorme la discusión política, enorme.

Por ejemplo, yo me pregunto, ¿por qué esperamos resultados educativos positivos si en los últimos 60 años se ha invertido paupérrimamente en la educación, en la investigación y en la formación profesional terciaria? Pídanle un estudio a la ANEP, o a los investigadores de cualquiera de las entidades privadas del Uruguay que estudian presupuestos educativos para ver el presupuesto en 50 años. Lo que a mí me sorprende es por qué se esperan resultados formidables cuando se invierte paupérrimamente en la educación. Y cuando se empiezan a buscar experiencias internacionales, yo las he buscado por todos lados. Hablé de esta conferencia de la OIT donde hablé con varios compañeros de varias partes del mundo.

Miren, donde hay resultados educativos positivos es donde se han adecuado efectivamente a los cambios tecnológicos, donde los sindicatos han de alguna manera encauzado su organización en el nuevo mundo del trabajo. Es en aquellos países donde tienen inversiones educativas fantásticas, de más del 6% del PBI. Porque discutimos ese número como si fuera mágico. Y en realidad lo que hay que discutir, más que un número, es cuál es el presupuesto que se requiere para llegar a todos los contextos. Por ejemplo, si hoy tenemos niños que egresados de sexto tienen problemas de lectoescritura y no nos mueve el alma a los cristianos, es que hemos perdido todo. Todo lo hemos perdido. Yo ayer escuché una clase de cristianismo en diez minutos sobre la vida de China Zorrilla, en un programa de televisión. Una clase de cristianismo. Que no es ir a la iglesia... Yo respeto todo eso. Es pensar la vida desde el vamos. Es decir, bó, me tiene que doler que alguien que nació en un contexto diferente al mío, no tenga posibilidades de lectoescritura. Y aún aquellos que han egresado, por

estos mensajes de whatsapp uno se da cuenta que más o menos en 50 palabras logran tener 25 faltas de ortografía.

Ni que hablar de los tildes, los tildes parece que no existieran más. Y no nos preocupamos... Entonces me da la impresión que colocarle al tema "nueva tecnología" humanismo es absolutamente fundamental. Por ejemplo, vivimos discutiendo en Uruguay el tema de las ocupaciones. Como si este fuera el tema central de los uruguayos. Voy a un programa de televisión que me invitaron hace poquitos días, me parece que se llama Todas las Voces, y dan los datos alarmantes de las ocupaciones. 22 ocupaciones el año pasado, en 172.000 empresas. Yo no sabía, de verdad, si ironizar con el tema o decir discutamos esto pero con menos pasión de lo que lo hacemos. Porque 22 en 172 mil da cero punto cero. Pero si tomáramos las empresas de más de 20, es ridículo el número igual. Y este es el tema que nos tiene hace 7 años discutiendo. Muchos de acá estuvieron en la última gira del Presidente.

Era una gira un poco ventajosa, había 78 empresarios y yo, pero igual nos ingeniamos para discutir en forma amigable una fórmula que permitiera la previsibilidad del conflicto. El evitar el conflicto, el intentar dialogar mientras se está generando el conflicto. Después trabajamos durante semanas para que hubiera una redacción más o menos acordada y fue rechazada por el sector empresarial. Lo mismo cuando nos hablan de productividad. Nosotros vamos y decimos nosotros estamos de acuerdo en discutir sobre productividad. Se lo hemos manifestado al Ministro, se lo hemos manifestado a los empresarios.

Ahora claro, queremos tener para empezar parámetros claros de cómo se mide la productividad. El indicador claro y la información de la empresa. ¡Ah! Cuando llegamos a ese punto muchachos, se terminó la discusión de productividad. A tal punto que vi laudar discusiones de este tipo dando un salario más a cada trabajador, con tal de no dar la información de la empresa. O sea, imaginemos que esto es lo que hace no tener pertenencia al lugar de trabajo. Algunos de estos aspectos. La cultura del trabajo, al documento yo lo valoro como muy positivo. Para empezar no lo dije porque como me voy a extender más de diez minutos seguro, preferí no hacer una introducción. Pero el valor del trabajo en sí, ¡muchachos! La cultura del trabajo no es sólo del que recién empieza a trabajar en la empresa, del que ya tiene una carrera en la empresa, del trabajador con mucha experiencia en la empresa. También es del empresario la cultura del trabajo.

Yo me crié en una sociedad donde el empresario entraba a la misma hora que yo al trabajo. A la misma hora que yo estaba parado en el mismo reloj. Saint Café era en aquella época, yo no llegaba a 18 años. Y antes había tenido un trabajo en una fábrica de... En una época dura de mi familia, estaban todos

destituidos. Una fábrica de tacos de zapatos Gallarate. Fíjense que les hacían los tacos, simplemente los tacos. Y era un taco formidable. Creo que no debe haber más. Y allí llegaba el empresario a la misma hora que llegaba yo. Seis y media, siete menos cuarto. Y se quedaba, después que yo me iba muchas veces se quedaba. Y muchas veces se acercaba a conversar con el trabajador. ¿Por qué? Porque el trabajador tiene un conocimiento en el hacer, en el conocer la máquina. Yo era capaz de desarmar sin ser mecánico toda la máquina de café soluble. Toda. Los que eran más veteranos que yo ni les cuento, con los ojos cerrados y con una mano atada. Y eso es amor por el trabajo. Y todos querían esa máquina. Que ahora sería muy vetusta, pero que en aquel momento era una máquina de primera generación.

Y ni que hablar cuando vino la máquina de ensobrar el café en estos paquetes que ahora son bien modernos de nylon. Esa máquina la cuidábamos como si fuera nuestro principal tesoro. ¿Para qué se modificó en esos 30 años? El vínculo, o yo creo que una de las partes que se modificó, el vínculo entre los trabajadores y sus capacidades y el empresario y sus capacidades. Y muchas veces colocando en el medio personas colocadas para ser duras, confunden dureza... A ver que quiero encontrar un adjetivo adecuado... Dureza con empujón. Y ser duro no es dar empujones.

No es más valiente el que da empujones. Es más valiente el que coloca más argumentos arriba de una mesa. Entonces, el documento nos invita a reflexionar sobre una cuestión que es inevitable. Si los empresarios y los trabajadores no salimos de nuestra zona de confort, estamos en el horno. Si yo me quedo en mi lugar haciendo la plancha, como Presidente del PIT-CNT y por ejemplo ahora sólo discutiendo el conflicto educativo, el conflicto en el sector público, o el conflicto en ANCAP, sin mirar este tema. ¿Voy a estar atendiendo la coyuntura?

Probablemente aplaudan este discurso pero no voy a estar atendiendo las necesidades de los trabajadores del futuro. Y cuando estoy hablando de los trabajadores del futuro, lamentablemente no estoy hablando de acá a 50 años. Estoy hablando de acá a 10 años. Uno lo puede ver en pequeños ejemplos. Ya hay algunas cajas testigo de supermercado donde uno puede pasar todo. Servirse, cobrarse, pasar la tarjeta e irse. Y lo que hay es un control para que en todo caso no dejes de pagar, ¿no? O algún producto no lo dejes de marcar. Aunque eso está...

Te suenan cincuenta campanas si no marcas un producto, ¿no? Dicho esto, si uno mira al sistema financiero, hace muy pocos días AEBU hizo una actividad sobre este tema. Porque este tema es preocupación central para los trabajadores bancarios. Uno se da cuenta que aquel módulo bancario que

existía en la década del 70, 80, 90 e inclusive del 2000, no existe más. Uno incluso puede trabajar sin ver a un bancario. Con lo cual los bancarios hacen bien en pensarse a sí mismos. El mundo de la industria ya no va a ser el mundo de la industria anterior. Ni el de la construcción es el mundo de la década del '80. Y construir trabajadores adecuados nos invita a pensar algunas cuestiones claves.

Si nosotros vemos que la matrícula universitaria ha crecido enormemente, pero como correlato de ese crecimiento de la matrícula universitaria que incluso les ha dado posibilidad a los sectores que no son hijos de universitarios, pero como correlato la formación docente en el Uruguay tiene menos inscriptos, está en un problema garrafal. Si se tiene cantidad de maestros y profesores egresados para cubrir todos los cargos que hay en la ANEP y no se cumplen, no es por casualidad. Es porque consiguen con su calificación trabajos mejores remunerados y optan por ese trabajo. Y se pierden profesionales, ¿saben en qué grado? En cuarto, quinto y sexto grado.

Tal vez en los momentos donde el maestro, el profesor tenga mayores niveles de experiencia y todavía sea una persona joven, con mucha vitalidad, con muchas ganas de comprometerse con esa carrera. Entonces, una mirada humanista nos invita a salir del confort. A desafiarnos a conversar. A desafiarnos a entendernos en algunos aspectos. Yo diría 3 aspectos claves sobre los que tendríamos que poder alcanzar acuerdos. Uno es cómo efectivamente los cambios tecnológicos pueden ser administrados de tal forma que no terminen sirviendo sólo para acumular riqueza cada vez en menos manos. Y este es un desafío. Y es un desafío distributivo. Que habrá que ver cuáles son los mecanismos. Porque yo podría acá tirar 400 mecanismos facilistas que después pueden ser inaplicables. Pero tiene que haber mecanismos. Lo segundo tiene que ver con que los jóvenes de hoy son jóvenes globalizados.

El hijo de mi compañera hace 2 años que está girando por América Latina. Terminó sexto y decidió que su experiencia vital lo invitaba a tener una experiencia de ese tipo. Pero hijos de otros compañeros están en Nueva Zelanda, van a recoger kiwis. Pero van por un objetivo, mejorar su idioma. Tienen un objetivo. No es que van a recoger kiwis o a hacer otra tarea rural que acá no harían, no, no, tienen un objetivo que es tener un idioma perfecto en inglés. La mayoría de ellos, no sé si todos. O sea, estamos discutiendo con otras cabezas. Y esas otras cabezas tienen sueños, tienen esperanzas y tienen utopías. Pero lamento decirles algo, no son las mismas que las nuestras. Y hacer de cuenta que son las mismas que las nuestras, es no asumir el desafío. Es decir, un muchacho a los 22 años puede llegar a dejar un trabajo bancario. Acá está Pedro. Y eso era inviable en los '60. Yo creo que uno de los pocos

ejemplos que he leído que dejó un trabajo bancario fue Zelmarmichellini. De los pocos casos.

Porque uno empezaba y terminaba con una medalla, un retiro, se iba a la playa un tiempo y después pensaba sobre el mundo y sus casualidades. Hoy ese muchacho está dispuesto a hacer cambios en el trabajo y dejar un trabajo en un banco e irse a otro trabajo. A veces menos remunerado. Porque necesita más tiempo para hacer un posgrado. O renuncia a un banco para hacer un posgrado en el exterior, que él cree que le va a dar en el futuro mayores posibilidades. Pero créanme, es que no hay alternativa.

El trabajo del futuro va a estar casi íntimamente ligado a formaciones de nivel terciario. No estoy diciendo abogados, escribanos, estoy diciendo de nivel terciario, de formación académica terciaria. Que puede ser a través de la capacitación profesional o del instrumento que se encuentre, para alcanzar esos niveles de formación. Nosotros venimos de Alemania de imprimir en 3D piezas finísimas. Claro, uno lo ve y dice, ¡páh! ¿No? Capaz que preferís no verlo. Pero lo cierto es que existe, vive y lucha y están produciendo en ciernes a una velocidad todavía lenta porque están en proceso de investigación y eso lleva su tiempo. Y vimos en Finlandia colocar en fibra de celulosa células cancerígenas para ver cuál es la cantidad de quimioterapia justa que precisa esa célula para dañar lo menos posible al resto de las células. Ahora claro, podríamos decir, los cambios tecnológicos son malos. Bueno, yo que sé, hace 400 años la gente vivía 40 años. Hoy vive más de 80. O sea, parto de la base que ha logrado mágico. Ha logrado estirar la vida casi al doble en menos de cuatro siglos. Ahora, al mismo tiempo hay que construir trabajo para todos. Y ahí hay un segundo debate y es el segundo debate que quiero dejar colocado.

La distribución equitativa del trabajo. Y un tercer debate que quiero dejar instalado, que me parece que lo damos mal. Es creer que la última generación de talentosos en el Uruguay fue la generación del '45. Eso es desconocer todo lo que se está formando en el Uruguay. Por ejemplo, si uno mira los nombres del teatro y resulta que Blanco ha sido premiado en el mundo como dramaturgo por una obra que se llama Tebas Land, fantástica, fantástica. Pero fantástica. Claro, si no vamos al teatro..., difícilmente sepamos que existe Blanco y que está construyendo cosas que en el mundo son recontra valoradas. O Calderón. O el trabajo fantástico que hace Percovich, o Sanguinetti. ¡Fantásticos! Ahora, no nos paramos a analizar que esos trabajadores fantásticos de la cultura son uruguayos. ¿Cuándo los descubrimos? Si los contratan en la Argentina. Si los llegan a contratar en la Argentina, allí los descubrimos. Pero están acá, en el Solís, ahora están dando una obra Galileo Galilei. Y esos son tan capaces como la generación del '45.

Tal vez no lo suficientemente reconocidos. Por ejemplo si uno mira la música, o si mira el ballet, la danza. Acá es donde premiaron a una bailarina uruguaya Riccetto, que realmente es... Mi madre me llevaba al ballet desde que yo tenía 4 años. Y mi padre la puteaba toda, en esa época el machismo se imaginan lo que era, ¿no? Pero ta, era producto de otra época, ¿no? Pero fíjense que en el Uruguay en esa época daban ballet en el lago del Parque Rodó. En el tablado ese que nadie sabe para qué era, ahí tocaba la Banda Sinfónica Municipal, el Ballet del Sodre. Entonces, no es que no haya talentos en el Uruguay, los hay. El problema es cómo aprovechamos esos talentos para que nuestros ratos libres también sean ratos positivos, cómo aprovechamos nuestro estado del alma, independientemente de si somos cristianos o no, para destinar algún rato de nuestras vidas a sentir solidaridad por otros que están en situación peor o que precisan una mano. ¿Cómo construimos la cultura del vestuario? Que no la puedo desarrollar por falta de tiempo. Y al mismo tiempo, ¿cómo construimos una sociedad que va a tener que competir en el mundo?, internalizarse en el mundo y sólo lo va a poder hacer a través del conocimiento. Entonces parto de la base de que tiene que haber inversión educativa, un diálogo social permanente entre los actores productivos, trabajadores, empresarios, organizaciones de la formación profesional, de la educación pública, del gobierno.

Que tiene que haber algunos temas que puedan ser temas de Estado. No todos, pero no deberían ser todos temas de botín electoral. La educación no debería ser tema de botín electoral. El trabajo no debería ser tema de botín electoral. Yo diría, el desarrollo productivo y la política exterior no deberían ser temas que fueran permanentes partes del botín electoral. Porque finalmente entonces no discutimos sobre el fondo del tema sino sobre cuál sería el formato que en el 2019, o después en el 2024 nos diera más votos, cuando lo que necesitamos es tener una sociedad que atienda a todos los uruguayos, hayan nacido en el contexto que hayan nacido. Muchas gracias por la invitación. Es un desafío discutir estos temas en estos tiempos y es un documento humanizante. Insisto, porque hay que tener una mirada humanizante en el mundo del trabajo. Sino el trabajador ve al trabajo no como una parte central de su vida sino simplemente para cubrir sus necesidades de alimentación, de salud y de vivienda. Y esto es lo más garrafal que le puede pasar a alguien. No sentirse parte del mundo del trabajo al que pertenece. Gracias.

Muchas gracias. Y ahora a continuación el comentario de Chaquiriand.

Chaquiriand Buenos días a todos. No tengo la capacidad de retórica de Fernando, así que las disculpas pero voy a leer un poco. Voy a ser un poco reiterativa, porque la verdad es que tenemos un montón de puntos en común. Ministro, le van a quedar pocos temas para tocar después de esto porque

Fernando la verdad que cubrió muchísimo. A lo largo de la historia hemos visto como las revoluciones industriales se... Cuando se ponen en marcha los cambios, se dan con una rapidez enorme, ¿no? Es eso lo que las caracteriza a estas revoluciones industriales. En este caso la cuarta revolución industrial todavía tenemos que entender plenamente la velocidad y la amplitud de esta revolución que implica un poder... Recién hablábamos con Raccetti en el inicio, en el café, hablábamos de lo que caracteriza a esta cuarta revolución industrial.

Es ese poder de procesamiento, la capacidad de almacenamiento y un acceso al conocimiento sin precedentes en nuestra historia. Pero lo que sí sabemos es que se están dando cambios profundos en todas las industrias, con cambios de paradigmas sobre cómo trabajamos y nos comunicamos. Sería ingenuo pretender que sabemos hacia dónde nos lleva esta cuarta revolución industrial, pero sería igualmente ingenuo quedar paralizados por miedo a la incertidumbre sobre cuál puede ser esa dirección. Le debemos a la gente que trabaja para y con nosotros, a los clientes y accionistas y a la sociedad, pasar por esta transformación con responsabilidad.

Por eso todos los actores de la sociedad, gobierno, empresas, academia y la sociedad civil en general, tenemos la responsabilidad de trabajar juntos para entender mejor lo que está pasando y cómo nos vamos a parar frente a estos cambios. Por eso es tan importante un trabajo como el que se presenta hoy y esta reunión con todas las visiones de la sociedad. El desafío cuando hablamos de cultura de trabajo en este contexto de la cuarta revolución industrial, es el imaginar cómo será la forma de trabajo en unos años, como decía Fernando recién. Por ahora, lo que sabemos es que el consumidor parece ser el gran ganador.

Esta revolución está haciendo posibles nuevos productos y nuevos servicios que aumentan un costo marginal la eficiencia de nuestras vidas como consumidores, que hacen nuestra vida más fácil y más productiva. El teletrabajo, el trabajo a distancia, la flexibilidad, todas esas cosas que permiten conciliar trabajo y familia de una manera que antes era imposible. Y que también salva vidas. No está muy lejos la posibilidad. Recién hablabas de la impresión 3D, el otro día leí un artículo sobre que se espera que de acá a 10 años ya se pueda realizar trasplantes de órganos hechos en impresoras 3D.

Y eso también es la cuarta revolución industrial y lo vemos como un cuco, pero hay muchas cosas positivas que van a salir de esto, sin lugar a dudas. Pero tampoco tenemos que desconocer que el gran desafío parece estar sobre todo en el lado del proveedor en el mundo del trabajo y de la producción. Parece indispensable reflexionar sobre qué tipo de organización necesitamos tener para tener éxito en estos campos. Y si bien no sabemos hacia dónde va

exactamente, tenemos una idea de qué características va a tener este cambio. Las implicancias de la cuarta revolución industrial son muchas y muchas de ellas ya nos afectan. No estamos hablando de una proyección futurista. Muchos de estos temas son realidades hoy, lo que hablaba Fernando de los cambios tecnológicos y la velocidad de salida de las aplicaciones hoy en día son increíbles. Esta revolución ya está incorporada en modos de pensar y de actuar de los emprendedores dedicados a desarrollar nuevos negocios. No nos surgió un negocio de pintec, de agrotec, el uso de inteligencia artificial para mejorar el conocimiento de los clientes, entre tantas otras cosas y ejemplos que han salido hasta ahora en esta exposición. Nos exige pensar transversalmente, uniendo industrias y disciplinas antes delimitadas de forma muy precisa, pero que ahora se presentan como modelos de negocios híbridos y que integran capacidades de varias disciplinas. De hecho ayer cuando hablábamos con Pablo por teléfono sobre esta charla decíamos, imagínate al representante de Uber cuando llegó a Uruguay, ¿no? ¿A qué cámara empresarial se afiliaba? ¿A la cámara de comercio? ¿A la cámara de transporte? ¿A la cámara del software? No, la realidad es que eso que imaginamos que le pasaba al empresario de Uber, seguro que nos pasa a muchos de nosotros con nuestras empresas.

Estas nuevas tecnologías hacen que los límites de las industrias tradicionales se están desbordando. Se está desdibujando y empezamos a ver modelos mucho más transversales. Y si pensamos en estos cambios, estamos todos de acuerdo que estamos frente a otro paradigma y eso requiere una nueva cultura del trabajo. No es una opción aceptarla o rechazarla. Nosotros te podemos decir no, no nos sumamos. No es una variable, es un dato de letra. Pero sí es una variable cómo aprovecharla y dar forma a la revolución de una manera que mejore nuestra sociedad.

Para asegurarnos de que gire en torno al empoderamiento de los seres humanos -como decía Liliana hoy- en lugar de que sea divisoria y deshumanizante. Y eso no es tarea de un solo sector, o una sola parte interesada. La cooperación entre la academia, la política, empresarios y trabajadores es necesaria para que podamos anticipar y beneficiarnos de las transformaciones actuales. Para que se convierta en una oportunidad para todos y la ventana de oportunidades está ahora que está en sus comienzos. Pero si es cierto que si miramos una vez más la historia, la trayectoria de cada una de estas revoluciones nunca ha sido fácil ni directa. Sin duda que los cambios generan incertidumbres, pero no olvidemos que los deseos y las necesidades humanas son infinitas así que el proceso de satisfacerlas también debería serlo. No tengo la menor duda, y ahí también coincido con lo que decía Fernando, que esta revolución va a generar millones de puestos de trabajo para aquellos que tengan capacidades y la formación adecuada. Generará miles de

oportunidades para empresarios que tengan la mentalidad de aprovecharla y es más, vamos a tener que pasar a esta mentalidad para subsistir. Porque las empresas que queramos seguir a lo largo del tiempo, como los países que quieran sostenerse, vamos a tener que innovar, cambiar y adaptarnos. Este cambio no genera solamente incertidumbre para los trabajadores, hoy estamos hablando de cultura del trabajo, estamos poniendo el foco en los trabajadores. Pero los empresarios también vamos a tener que adaptarnos a...

Los líderes de gobierno también van a tener que adaptarse a estos modelos de innovación permanente. Y a estar en la frontera de la innovación en todo momento. Pero para eso uno de los principales desafíos es capacitarnos. Trabajadores, pero también empresarios y gobernantes, en las capacidades que se van a volver indispensables donde más que saber hacer es importante saber pensar. Se precisarán trabajadores más cognitivos y creativos, con más capacidades sociales. En particular la toma de decisiones bajo situaciones de incertidumbre, el desarrollo de ideas novedosas y la solución de problemas complejos. El talento más que el capital va a ser el captor productivo crítico. Eso sí sabemos que va a ser así. Capacitación desde el comienzo, desde nuestra casa, como padres de familia para ayudar a nuestros hijos a pensar de esa manera, en los centros educativos, en la formación que se les dé y en la formación que damos las propias empresas.

En esa formación interna. Está muy buena la capacitación que se da con el pizarrón y la tiza en la mano, pero hay una capacitación que es de todos los días del jefe al colaborador, del gerente al jefe, y del ejemplo como decía Fernando, que damos los empresarios para abajo. Y al mismo tiempo ayudarnos a los que estamos hoy en día a hacer esa transición de la nueva economía. Precisamos prepararnos para estos cambios desde hoy. Heráclito en el siglo V A.C., hace un tiempo ya, decía que lo único permanente es el cambio. No es algo que nos deba sorprender un cambio. No es algo que tengamos que pensar que no lo vamos a poder sortear.

Como seres humanos tenemos la capacidad sorprendente de adaptarnos y de tener ingenio. Por eso nuestra capacidad de adaptación tiene que ganarle a la velocidad de los cambios, sino vamos a perder como los dinosaurios. Pero por sobre todas las cosas podemos ver en este proceso de revolución una oportunidad de mejorar el trabajo humano. Lo que significa que todas las partes tenemos que asumir un compromiso para prepararnos. La tecnología puede sernos muy útil, pero nos brinda un sentido de la moralidad. No puede decirnos qué decisiones tomar como seres humanos. La tecnología nos puede cambiar el qué y el cómo hacemos las cosas, pero no debe cambiar quiénes somos. Jamás debería olvidar que cualquier organización del tipo que sea, cualquiera, al final del día son recursos y capacidades al servicio de las

necesidades y problemas por resolver. Por más o menos tecnología, modernidad o complejidad, pero su base es eso. Se trata de personas, de cultura y de valores. Por eso no tenemos que olvidar que la prosperidad debe ser inclusiva. Debe beneficiar a todos los miembros de la sociedad, donde cada individuo se sienta capaz de vivir una vida plena con aspiraciones. Las empresas tienen un papel fundamental en este tipo de mundo, decían también más temprano. Y la elección es nuestra. Todo depende de las políticas y decisiones institucionales que tomemos.

Para eso debemos asegurarnos de que la ética y los valores están en el centro de nuestros comportamientos individuales y colectivos. Fomentemos un futuro que funcione para todos al poner a las personas primero, potenciándola y recordando todos los días que todas estas nuevas tecnologías son antes que nada herramientas hechas por las personas, para las personas. Asumamos una responsabilidad colectiva por un porvenir en el que la innovación y la tecnología se centren en la humanidad y la necesidad de servir al interés público. La tolerancia, el respeto y los valores tienen que ser compartidos. Este es un ejemplo vivo, lo que está pasando hoy. Me estoy pisando con los temas que dijo Fernando, con los temas que dijo Liliana, acá hay un montón de valores y objetivos compartidos. Y la cooperación y el diálogo entonces se vuelven fundamentales.

El 1º de mayo, con motivo del día de los trabajadores, escuché una entrevista en la televisión, ese día estaba en casa descansando. Con mis hijos estaba mirando la tele y escuché en una entrevista una frase que me pareció brillante y en ese momento me la anoté. Decía: "si uno quiere construir la paz, no puede construir un discurso guerrillero". En Desayunos Informales, era de mañana temprano. Me pareció brillante, sobre todo lo que para mí significó bajo este lema. No tengo la menor duda que dirían los futbolistas la base está y estamos motivados. Celebro fervientemente esta iniciativa de ACDE, muchas gracias por la invitación Liliana, Pablo, Presidente Rachetti. Porque esta instancia de diálogo es indispensable entre todos los sectores de la sociedad y agradezco y felicito a todas las partes por haberse sumado y sin lugar a dudas muchas por invitarme a ser parte de esto.

Murro: Muy buenos días a todas, a todos. En primer lugar muy sinceramente, muy honestamente queremos agradecer y felicitar a ACDE. A su actual presidente, a su anterior presidente, a todo su equipo. O sea, estamos totalmente de acuerdo con esto. Creo que es un gran aporte a este proceso. Nuestras sinceras felicitaciones. Y además felicitarnos, felicitarnos todos porque en medio de estas situaciones que estamos podamos tener este espacio, permítanme, yo soy muy uruguayista... Creo que sólo en Uruguay. ¿Quién puede pensar...? Que en medio de todas las cosas que estamos todos, todos los

días, somos capaces de generar este espacio de reflexión, de pensar, de ver cómo hacer, juntos, todos. Reitero nuestro agradecimiento, nuestras felicitaciones y realmente me siento muy a gusto, muy satisfecho de estar acá y de poder seguir trabajando juntos, construyendo juntos en este espacio. En algo que hemos considerado que es fundamental para el desarrollo del país. Por eso lo definimos como la estrategia fundamental del equipo del Ministerio y ha sido considerada una de las 10 políticas estratégicas de este gobierno.

Cuando conversamos con el Presidente Vázquez, antes de asumir conversamos de esto. Que Uruguay necesitaba imprescindiblemente para continuar, profundizar y mejorar su desarrollo, desarrollar, promover, una cultura del trabajo. Cuando descubrimos al poco tiempo, asumimos en marzo del '15, que en mayo el Papa Francisco en su encíclica Laudato Si, alabado seas, planteaba estos temas, rápidamente un día que conversaba con el Cardenal Sturla -que aunque quería hoy no pudo estar por otro compromiso creo que internacional- cuando esa conversación que tuvimos en octubre del '15 creo que esas son las cosas que a quienes no somos cristianos, nos enorgullecen de poder coincidir para hoy y para adelante.

Quiero agradecer muy especialmente la presencia de todo este mundo empresarial y de dirigentes de empresas. Permítanme simbolizarla en la presencia de este querido amigo que es Enrique Iglesias. Este ilustre uruguayo. Y creo que estamos en un camino, con Fernando estamos volviendo, yo creo que todavía no hemos llegado de la conferencia de la OIT donde por primera vez un Presidente uruguayo participa, y además lo hace como invitado de honor en la sesión inaugural con un discurso que ha sido referencia en el desarrollo de toda la conferencia. En ese lugar donde se juntan más de 180 países del mundo representantes de gobiernos, empresarios y trabajadores, para discutir los problemas del mundo del trabajo y de la protección social cada año. Cada año. Y donde además ya tenemos la confirmación de que nuevamente estará presente en noviembre en Uruguay el Director General de la OIT GuyRyder. Dos veces en dos años. Estuvo a fines del '15. Volverá en noviembre para seguirnos aportando a estas cosas que estamos discutiendo. La cultura del trabajo y el futuro del trabajo.

Creo que además, porque en esta coincidencia que tenemos que nos enorgullece con todos los que hemos hablado, con ese profesional humano informe que hizo ACDE hoy, compartible. La preparación de esta actividad, porque todo esto fue preparado. Eso indica la dedicación que esta importante organización hace a este objetivo estratégico para el país. Permítanme concentrarme en qué estamos haciendo para contribuir a esto y qué podemos hacer. Hemos dicho que esto trasciende a este gobierno. Trasciende a este período de gobierno y al gobierno, pero entendemos que Uruguay debe

mejorar, profundizar su cultura del trabajo, su ética del trabajo, la calidad de su trabajo. La productividad, como lo dijo el Presidente de la República en la OIT, como centro. Las condiciones de trabajo que debemos seguir mejorando, más allá de todo lo que han mejorado. La sostenibilidad y la sustentabilidad de las empresas. La asiduidad, lo que hoy se señalaba en el informe del compromiso. Y ahora tenemos que quizá apoyarnos en esa fortaleza de que el trabajo es importante para el 90% de los uruguayos. Es el segundo tema después de la familia.

Y ver cómo encaramos el desafío de lo que se señalaba en cuanto al compromiso y que ese compromiso incluso nos decían en el informe aparecía aún menor a medida que se elevaban las jerarquías de la estructura de las empresas. ¿Y qué estamos haciendo? Primero estamos haciendo cosas. No todas las necesarias ni las suficientes, pero hemos empezado un camino. En primer lugar hemos tratado de que este Ministerio sea un Ministerio para trabajadores y para empresarios. Hubo que salir a explicar en algunas oficinas del Ministerio que éramos eso. Y que queremos ser eso. Eso implicó cambios sustantivos. La Subdirectora de Trabajo aquí presente surgió de este mundo, del mundo empresarial. Es un gran y seguirá siendo un gran aporte a la estructura del Ministerio.

La creación en el Instituto de Formación Profesional de un área de empresas, porque eso significó que también el Instituto de Formación Profesional tripartito, donde el gobierno es minoría, tuviera un área de empresas. Y pensar que teníamos que hacer formación profesional, capacitación continua para trabajadores, trabajadores vulnerables, trabajadores en actividad y empresarios. Y hoy hay importantes acuerdos y convenios donde se dan cursos para empresarios. O por ejemplo que hicimos con la Cámara de Turismo, información de pequeños emprendimientos turísticos en los 19 departamentos. En pequeños poblados donde se está capacitando en gestión empresarial, en inglés, en portugués. Para ver cómo esos pequeños lugares, esos pequeños emprendimientos tienen desarrollo en el sector turismo. O cuando convenimos con el FOCAP de la Cámara de la Construcción, está acá el Presidente de la Cámara, para ver cómo en esa industria que está teniendo profundas transformaciones, a partir de fondos propios también se puede trabajar con los fondos generales. Para mejorar continuamente. Porque la vida debe ser hoy, más que nunca un continuo aprendizaje.

Ese nuevo INEFOP que ha pasado de capacitar 17, 18 mil personas por año, al año pasado 46 mil y este año seguramente vamos a estar duplicando y ampliando. Eso se puede hacer con la concurrencia de voluntades, de trabajadores, de empresarios, del sector de la economía social y del gobierno. Ese es un cambio sustantivo. Lo que se está haciendo lo que significa que los

distintos institutos vinculados como el BPS, el INACOP, el INEFOP, hayan definido que la cultura del trabajo es una de sus directrices estratégicas. Lo que está significando que la educación pública se asocia a este proceso. Por ejemplo en el programa que hemos iniciado y que está en marcha, de culminación de estudios.

Porque en el diagnóstico que hicimos hacia la estrategia de la cultura del trabajo nos encontramos con que el 40% de los trabajadores y empresarios en actividad no tenían enseñanza media. Y Uruguay necesita avanzar en eso mientras la gente sigue como empresario, o como trabajador, trabajando. Y hemos tenido y tenemos ejemplos importantísimos donde empresas como TAIM por ejemplo, una empresa que está vinculada a la limpieza, a la poda, la jardinería, ha instalado aulas en la empresa con la educación pública. Para que sus trabajadores allí mismo culminen sus estudios. Y ya lo han hecho. Tenemos acá al Gerente General de Bimbo.

En Bimbo también se han hecho experiencias positivas al respecto. Lo que estamos haciendo, la culminación de estudios, desde hace algunos años en el BPS o ahora en el Ministerio. Y en otros sectores públicos, lo que se llama el PROCES, con la enseñanza secundaria o con la enseñanza técnica. Vemos centenares de trabajadores que están hoy estudiando al mismo tiempo que trabajando, para culminar sus estudios. Y también empresarios. Lo que estamos haciendo... Y todo esto reitero, son los comienzos, los inicios, las cosas que hay que hacer. Sabemos que hay unos 20 mil trabajadores que no están en estos programas que hemos empezado a diseñar, que están trabajando hoy y están estudiando al mismo tiempo.

Tenemos que ver cómo esos 20 mil que ya lo están haciendo por sí, los podemos ayudar. Unos 13 mil en Secundaria y unos 7 mil en la UTU. Tenemos previsto para el próximo 27 de julio una jornada para trabajar multipartitamente, con la participación de empresarios y trabajadores, además de los que ya lo vienen haciendo desde la educación pública, desde el Ministerio, del INEFOP, hacia pensar "Hacia un Sistema Nacional de Formación Profesional Continua". Y queremos abrir este espacio el 27 de julio próximo, a ver cómo...

En el sentido de lo que hablaba Fernando. Esto puede ser una política de Estado. Y ver cómo avanzamos en ese camino en el mismo sentido que acá se planteaba de la importancia que tiene el futuro del trabajo, las nuevas tecnologías, pero también la humanización, la formación profesional continua. Lo que venimos haciendo, por ejemplo a partir de la reglamentación de la ley del empleo juvenil. Que no hemos todavía logrado comunicar suficientemente que hay un subsidio al salario para aumentar la plantilla con trabajadores

jóvenes. Que está en marcha pero que puede y debe rendir más, como decíamos en nuestros tiempos de Maestro. Lo que tenemos que avanzar y podemos hacer con el programa "Yo estudio y trabajo". Se nos anotan, se nos inscriben 20, 30 mil jóvenes. Ahora vamos a estar lanzando próximamente la sexta edición. Jóvenes de 16 a 20 años que tienen que seguir estudiando y que pueden hacer una primera experiencia laboral. Y de esos 20 mil, 30 mil que se nos anotan cada año, le estamos dando ocupación a unos 700. Queremos, podemos y debemos abrir esto más. Porque están resultando experiencias muy exitosas, ya en su sexta edición. Lo que significa el programa que está en marcha y que también debemos avanzar de certificaciones laborales. Quizá seguramente acá hay gente que sabe hacer cosas pero no tiene el papelito que lo demuestre. Y estamos avanzando en ese programa de certificaciones laborales, certificación de competencias en el Uruguay con el apoyo de OIT Cinterfor y estamos ya conversando Argentina para ver si podemos hacer un convenio de certificación laboral rioplatense.

Dado que también tenemos que atender la nueva realidad de la migración. Por más que cada vez se levantan más muros en el mundo, cada vez tenemos menos fronteras. Uruguay desde el 2010, 2011, nuevamente es un país de inmigración plural, variada y diferente. El 46% de los inmigrantes desde el 2011 tienen formación terciaria. Casi la mitad de los inmigrantes que están viniendo a nuestro país, formación terciaria. Tenemos que aprender esta nueva realidad. Nos hicimos expertos en expulsar gente, por razones políticas, económicas y sociales. Tenemos que aprender porque la inmigración es positiva y tenemos que transformarla en una nueva palanca para el desarrollo del país. Tenemos que aprender todos. Estamos haciendo lo que significa también el cuidado y el desarrollo de las competencias laborales. Hemos tenido un aporte por ejemplo de una red de gestión humana, de las 10 competencias laborales necesarias para la cultura del trabajo. Ha sido un aporte importante que ha hecho otra organización.

Particularmente los que son gerentes y directores de gestión humana, o de recursos humanos, como se llamaba, para aportar a este camino. Lo que está significando la creación en cada departamento del país. Ya están casi todos los comités departamentales de empleo y formación profesional en cada departamento del país. Y ya algunos más locales. Con integración de los empresarios, los trabajadores de las intendencias, que estamos impulsando desde la Dirección Nacional de Empleo del Ministerio y del INEFOP. Y también los comités sectoriales de empleo y formación profesional. Como existen en la construcción, en el sector gastronómico, en el sector turístico y hablemos más de una docena de comités sectoriales. Porque esto implica la descentralización. Para que en cada territorio, en cada actividad, se defina qué es lo que

necesitamos para mejorar el empleo y la formación profesional hacia eso que decíamos del Sistema de Formación Profesional Nacional Continua. Y en este marco lo que estamos también trabajando en relación a las especificidades. Ver lo general y ver algunas especificidades. Por ejemplo, esto que hablábamos hoy con la Cámara de Turismo y Ministerio de Turismo se está haciendo el curso de baqueano turístico. Porque no podíamos pensar en esos lugares en tener el guía turístico de Montevideo. Entonces esto surge de esas experiencias descentralizadas multipartitas de elaboración y de creación de nuevas competencias.

Con la preocupación que tenemos que tener por la cultura del trabajo, el futuro del trabajo y el medio ambiente. Los "empleos verdes". Porque eso es fundamental, entre otras cosas por la matriz de lo que debemos seguir mejorando en lo que es el Uruguay Natural como la característica para el desarrollo de nuestro país. Por eso estamos muy contentos, estamos muy satisfechos y muy agradecidos de esto que hoy hace ACDE, que nos alienta y nos da un espacio para seguir construyendo el Uruguay que nos merecemos. Muchas gracias.

ESPACIO DE PREGUNTAS

Estamos abriendo entonces el espacio de preguntas que nos acaban de llegar. Una de las preguntas, y vamos a iniciar por la que nos toca a nosotros, dice: **¿qué hace ACDE respecto a esto?** Bueno, vamos a hacerlo sumariamente. ACDE está cumpliendo sumariamente. ACDE está cumpliendo 65 años de existencia este año. Tenemos un instituto de formación, de capacitación de empresarios. Y sede, donde allí se trabajan mucho todos estos temas de la cultura empresarial. Porque ACDE tiene como misión el apoyo a los empresarios para transformar sus empresas y sus entornos hacia una sociedad más justa, solidaria y para que las empresas sean sustentables. Entonces esa perspectiva de valores está en todos lados donde ACDE puede llegar. Después tenemos el programa de GADE para el Desarrollo de las Empresas. El programa GREM, los grupos de reflexión de empresarios. Los indicadores de responsabilidad social empresaria. Un sistema, una herramienta de autoevaluación. Y después tenemos muchas instancias de capacitación, donde todos estos temas de los que se está hablando y los que están también en el libro, se han venido trabajando por supuesto. Además de todo lo que ha contribuido ACDE durante su historia. Pasando a otra pregunta que nos acaba de llegar. Dice: **"Si bien se habla de entendimiento, si bien se habla de la cultura del trabajo, de la relación empresa-empresarios, la visión prevalente en las organizaciones sindicales parece ser la lucha de clases. ¿Qué podemos hacer los empresarios -se lo pregunta a Pereira- para una**

construcción de puentes para promover el diálogo constructivo, por sobre el conflicto y las diferencias?"

Bueno, el Uruguay tiene una historia de puentes, ¿no? El gobierno de José Batlle y Ordóñez negoció con los dirigentes anarquistas de la época, que no eran de discurso fácil, por ejemplo la jornada de 8 horas de trabajo. Y esa jornada de puente, yo creo que salvo la época de la dictadura, no se ha cortado nunca. Más allá de las diferencias. Por ejemplo durante la crisis del 2002 nosotros podríamos haber tomado el camino más fácil, que era tirar un fósforo a la pradera.

Es decir, el movimiento sindical se coloca en conflicto con... Y sin embargo, el sindicato bancario empezó a discutir con aquellas personas que eran depositantes de los bancos y que estaban en situaciones críticas, con Alejandro Atchugarry que era Ministro de Economía, con el Presidente Batlle, que estaba atravesando una situación difícil. Y en ese momento, de una situación increíblemente dura, se colocaron 2000 auxiliares en las escuelas para lograr contener lo que era una crisis muy importante. Entonces, eso no evita que haya contradicción de intereses. Como lo quieras llamar, si lo querés llamar lucha de clases, a mí no me genera ninguna dificultad. Es decir, hay intereses diferentes entre el sector empresarial y el sector sindical. ¿Esto hace que no puedan conversar? No. Yo converso con todos los empresarios del Uruguay que me citan, por cualquier motivo y por cualquier tema. Y me parece que la mayoría de mis compañeros hacen lo mismo. No me animo a decir todos, pero la mayoría... Como no me animo a decir todos los empresarios. Ahora, me parece que el dato más relevante de esto es que en la última ronda del Consejo de Salarios hubo 95% de acuerdos.

Es decir, de repente no nos tratamos públicamente con dulzura, pero a la hora de negociar las partes colocan su mayor énfasis en resolver el problema. Digo esto porque a veces creemos que el Uruguay es un mundo de conflictos laborales. Porque no levantamos la mirada y miramos hacia la región. El Presidente Cartes en Paraguay se presentó acá en Uruguay frente a los empresarios uruguayos para decirnos, increíblemente nadie protestó en Uruguay, ¿no? Dijo: Paraguay es la chica bonita que pide poco y es la que quiere recibir inversiones. Imagínense de qué estaba hablando, ¿no? Lo dijo en un auditorio acá, en un hotel uruguayo. Ahora nosotros se lo recordamos en la conferencia de la OIT, porque precisamente Paraguay está observado por trabajos forzados. Imagínense cuál es la relación de trabajo que existe allí.

Ahora, muchas veces somos muy duros con nuestra inclinación. Si analizamos los conflictos sindicales en Uruguay, son conflictos racionales. Yo no veo incendios en los conflictos uruguayos. Yo no veo fábricas rotas. ¿Alguien las ve?

Yo creo que nadie las ve. Sin embargo, uno mira el informativo de la noche... Ahora, que hay una concepción ideológica fuerte, que está vinculada a la lucha de clases, nadie lo puede discutir. En el movimiento sindical nadie lo puede discutir. Está y es así. "¡Es que no se puede trabajar en ningún tema!" No, se puede trabajar en casi todos. En productividad, en cultura de trabajo, en el nuevo mundo del trabajo, en la cultura del desarrollo, en la política exterior, en la política de formación profesional, en todos. En muchos temas. Porque descubrimos hace mucho tiempo, yo te diría hace más de un siglo, que sólo puede haber un sindicato fuerte en una empresa fuerte. No puede haber sindicatos fuertes en empresas débiles. Y entonces la fortaleza de la empresa en cierta medida es mi propia fortaleza. Eso no quiere decir que después, a la hora de tratar de distribuir los réditos que esa empresa da no haya tironeos. Los va a haber siempre. En Uruguay o donde sea. Salvo que los prohíban. Porque me pueden dar ejemplos donde prohíben el tironeo. Ahí no hay opción, ¿no? No es que no haya lucha. Es que está coartada la libertad.

Para el señor Ministro, en lo que refiere a cultura del trabajo. ¿Qué está haciendo el Estado respecto a inamovilidad, responsabilidad de gasto, control y seguimiento de resultados?

¿Cuánto tiempo tienen?

Nosotros en nuestra presentación inicial hablábamos de las cosas que estamos haciendo. Y señalábamos que en el tema cultura del trabajo, que es algo que trasciende al gobierno como tal, trasciende al período. O sea, estamos hablando de la importancia que tiene esto, que es un cambio cultural. Permítanme destacar que en el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, nosotros lo hemos dicho y lo reiteramos, hemos encontrado una actitud del funcionariado, de los trabajadores del Ministerio, superior. En algunos casos, muy superior a lo que esperábamos. El Ministerio no podría estar atendiendo como por ejemplo y recién lo señalaba Fernando, 118 grupos de Consejo de Salario que funcionaron en el segundo semestre del 2016, logrando 95% de acuerdos, si no tuviéramos el trabajo de nuestra gente. Gente que desde el primer día y en todos estos años se viene conversando con ellos. Los abogados y los funcionarios del Ministerio, cada uno de los trabajadores, incluso un administrativo, debe ser además medio psicólogo. Acá hay testigos de esto. Porque al Ministerio la gente... Nosotros no somos un Ministerio de expedientes. Somos un Ministerio de gente, lleno de gente todos los días, adentro y afuera. Gente que va con intereses diferentes. En los términos de la pregunta anterior, administradores de la lucha de clases si quieren por ese lado. O administración, gestión, generar mesas de diálogo. Pero son gente que va al Ministerio, por lo menos van dos partes, ahora están yendo a veces más de dos partes, con intereses diferentes. Y eso implica todo un proceso de conversar con cada uno

de los trabajadores del Ministerio, de capacitación permanente. Estamos haciendo un esfuerzo de capacitación permanente, un esfuerzo de avance tecnológico en el Ministerio. Este desafío que tenemos para comenzar el 2 de octubre. Y aprovecho la oportunidad, 2 de octubre comenzamos con la unificación de planilla y nómina. La planilla del Ministerio y la nómina del BPS. Vamos a llamar a que vengan empresas voluntarias a arrancar el 2 de octubre. Nos faltan 3 meses y pico. Creemos que eso va a ser un cambio radical en el país, de beneficio para las empresas, para los trabajadores y para el país. Porque no es solamente que ahora se va a empezar en un proceso gradual, que empezamos ahora y terminaremos en 2019. Ahora hay que presentar la planilla en el Ministerio y el benetus.

Y por otro lado, la nómina del BPS. Empezamos el 2 de octubre y estamos, a ver aquellas empresas que se quieran plegar a esto, con una sola cosa se presentan a todo el BPS ampliándose la nómina con los campos de condiciones laborales, Consejos de Salarios, altas, bajas y modificaciones. Y tengo alguna preocupación y temor, pero tengo la máxima confianza de que lo vamos a poder hacer. Eso implica una reingeniería de todos los sistemas informáticos del Ministerio. Ministerio donde hasta hace dos años teníamos oficinas marchando a máquina de escribir.

Bueno, y esto lo estamos pudiendo hacer porque está habiendo ese cambio en la gente. Como lo vimos el cambio de funcionarios trabajadores en el BPS. Pasar de la época en que las jubilaciones era por tarjetita de un político a que la gente se presente y se jubile. Por su derecho. Y hoy los dos tercios de las jubilaciones son en menos de 30 días. Y hay gente que se jubila en el día. Y estos son los cambios que tenemos que ir haciendo. Y lo mismo en cuanto a lo que se ha hablado de la inamovilidad. Esto ha cambiado. Se entra provisoriamente. Y no hemos tenido dudas en hacer los sumarios con garantías correspondientes y los despidos que haya que hacer. Y creo que también hay que hablar de lo que significa la austeridad. Somos de los Ministerios que tienen menor presupuesto. Tenemos que arreglarnos con eso. Y con eso nos hemos arreglado por ejemplo para hacer esta reingeniería de todos los sistemas informáticos del Ministerio, que nos van a permitir a partir del 2 de octubre arrancar con este cambio radical que es la reunificación de planilla y nómina. Y creo que en ese camino todos debemos contribuir. Porque por ejemplo, los altísimos sueldos que puede haber a nivel gerencial en alguna empresa privada también los paga la sociedad. También los paga la sociedad a través de los precios. En esto también tenemos que hablar todos de como contribuimos a lo que plantea el documento de ACDE que es mejorar la redistribución de la riqueza, humanizar el trabajo. En ese proceso creo que debemos seguir todos trabajando juntos. Esto no es... Es una responsabilidad fundamental del

gobierno porque nos toca la responsabilidad de gobernar, coyunturalmente. Pero debe ser también la responsabilidad de todos nosotros, en ese sentido es que pretendimos atender esta pregunta.

A continuación y como cierre, las palabras del señor Presidente de ACDE, Dr. Fernando Rachetti.

Bueno, primero agradecerles a ustedes mucho por estos comentarios que han realizado, porque nos van a permitir de aquí en adelante seguir trabajando en el tema, que para nosotros es fundamental. Para cerrar quiero reflexionar sobre algunas notas. Lo primero es "el empresario es un trabajador que pone en riesgo capital y el fruto de su trabajo en las empresas". Es un trabajador. A fines de mayo el Papa Francisco en Génova, en una reunión con trabajadores, lo puso bien en claro, de que el empresario es un trabajador. Para que la sociedad pueda tener los puestos de trabajo con los productos y los servicios que necesita, se precisan empresarios suficientes en cantidad, capaces, esforzados, creativos, innovadores y responsables. Empresarios, debemos cumplir este rol con excelencia, a tener el bien común y la persona humana como bienes máximos de referencia en la creación, en la innovación y en la gestión de las organizaciones. Los empresarios somos los líderes del cambio. Los creadores de la cultura organizacional y los generadores de la confianza en las relaciones laborales. En una sociedad fragmentada, ¿estamos dispuestos a derribar muros y sustituirlos por puentes? ¿Somos transparentes en nuestra actividad como empresarios, en la gestión y en la relación con nuestros colaboradores? Hay mucho material en este documento para que los empresarios y trabajadores, para construir relaciones laborales en donde la realización de las personas sea un fin en sí. Que la justicia, la solidaridad y la integridad sean normas y todos demos lo mejor de nosotros en la empresa. Fuente de bienes y de realizaciones. Los sindicatos y gremios también tienen una gran responsabilidad para tender puentes, junto con el empresario. No queremos muros. No construyamos muros. Derribemos los muros de la desconfianza. Sindicatos y empresarios, saquémonos los lentes de la ideología que distorsiona la realidad y construyamos los puentes para crear la sociedad que todos queremos y que el país productivo necesita. La mayor parte de los empresarios y dirigentes de empresas son muy buenos trabajadores. Casi un 80% de las empresas son familiares, como ustedes saben. Defendámonos de los malos empresarios sin pensar que todos los empresarios son piratas usurpadores, ni que todos los trabajadores hacen el mínimo esfuerzo. La cultura del trabajo debe ver a las personas en su integridad, consideradas como un fin en sí mismo y no como un medio. Ni los empresarios ni sus colaboradores son máquinas. Son personas que trabajamos, que tenemos sueños, sentimientos, historia y proyectos. Pertenece a un entorno familiar,

social, cultural y económico. Y necesitamos realizarnos en todas nuestras dimensiones. El trabajo, la libertad de elegirlo y la forma como lo ejercemos, juegan un rol fundamental en lograr esa realización. Empresarios y colaboradores juntos en un mismo propósito, trabajando en forma mancomunada, podremos lograr una sociedad próspera. A los empresarios, tienen el rol fundamental de detectar y potenciar el talento de sus colaboradores. Los empleados deben ser verdaderos XXXXXXXX. Pensar en, ¿cómo agrego valor? Porque si las empresas crecen, el país se dinamiza. Debemos también velar por el pago de salarios justo, por la obtención de un lucro justo y el pago de un impuesto justo. Y como empresarios no olvidar a quienes tienen menos posibilidades de ingreso, de formación y de tener un trabajo. Y no puedo dejar de referirme al gobierno y a los dirigentes políticos. Este país, debemos decirlo y repetirlo, no fomenta debidamente la actividad empresarial privada. El gobierno debe reivindicar para sí la necesidad de tener políticas que sean dinamizadoras de la actividad empresarial. Que la actividad empresarial es algo productivo, algo que pueden hacer quienes sienten la vocación de emprender, de arriesgar, de liderar, sin que tengan que cargar con una velada pompa, ni andar con bajo perfil para no sentirse agraviados. La actividad empresarial es fundamental para la creación de puestos de trabajo y de riqueza. Finalmente, no podemos dejar de referirnos a la educación. La gran fuente de cultura, donde los valores se trabajan durante gran parte de nuestra vida, donde la persona se va conformando, descubriendo en todo su potencial y vocación. La mejor educación le da al trabajador la libertad necesaria para decidir que quiere hacer y donde jugar su rol. Nada de lo dicho aquí tiene sentido sin una transformación imprescindible de la educación, para terminar con la expulsión, condena y frustración de docenas de miles de niños y jóvenes. En tanto esta transformación no se dé, el Estado tiene el deber de propiciar y apoyar a los actores que quieren hacerlo. El Estado está perdiendo la guerra. Debe permitir que otros la luchen y logren los fines esperados. Debe hacer y dejar hacer, sino condenamos a nuestros hijos y al país al no desarrollo, al estancamiento. Muchas gracias.

Sergio Helbling

Solamente quería hacer mención de una persona que no está más con nosotros. El Contador Héctor Sapriza pero desde el año '52 se está conversando y promoviendo los temas que hoy hemos tratado. No teníamos la revolución industrial que estamos viviendo ahora. Pero que junto con otros empresarios, junto a ACDE y con su ejemplo en su propia empresa donde aplicó muchos de los elementos y principios que hoy se enuncian y que posteriormente cuando se habla de capacitación también en el año '59, junto con Enrique Iglesias que se acaba de retirar, que fue de los profesores de la

primera escuela de negocios del Uruguay. No, quería hacer mención a él, nada más. Gracias.