

## **Ejercicio de integración sobre los ejes de trabajo de la declaración del G20 en Argentina**

Profesor Marcelo Berlato

Universidad de la Marina Mercante

marcelo\_berlato@yahoo.com.ar

### **RESUMEN:**

La problemática del desarrollo de las economías regionales debe ser una oportunidad para poner en tensión los roles de los actores Estado- Sociedad- Universidad- Empresa desde un enfoque pedagógico y encontrar puntos de articulación que faciliten la incorporación de nuevos actores que hagan sus aportes a la cadena de valor en forma protagónica, aprovechando las experiencias exitosas en otras comunidades donde –de manera socialmente responsable- el desarrollo sea efectivamente sostenible y sustentable. El marco especialmente adecuado que ofrece el G20 pone en perspectiva la expectativa que sobre ellos descansa y ofrecer motorizar iniciativas que pongan en acto medidas concretas para fortalecer el tejido social y la promoción de las personas.

### **Palabras Clave:**

Estado- Empresa- Universidad- Articulación- Promoción- Trabajo- Infraestructura- Alimentación- Género

### **ABSTRACT**

The problems of development in regional economies must be a chance to discuss the current role of state-society- universities- business, from a pedagogic point of view in order to approach and articulate measures which ease the inclusion of new players that can gain leadership with their contributions to the value chain, by taking advantage of the successful experiences developed in other communities, where, in a responsible social way, such developments became truly maintainable and sustainable. The especially accurate context that the G20 offers sets in perspective the expectations that rest over these players and fuels initiatives that involve concrete measures that strengthen the social tissue and promotion of the populace.

### **Key Words:**

Estate- Bussines- University- Articulation- Promotion- Jobs- Infraestructure- Alimentation- Gender

### **Saliendo desde Buenos Aires**

Una vez finalizado el extraordinario encuentro del G20 que tuvo en Argentina como anfitrión, y habiendo pasado ya unas semanas desde la firma del documento de cuarenta páginas y el logro de una declaración final- *Construyendo consensos para un justo y sostenible desarrollo*- se abre una ventana para poder pensar en perspectiva cuál es el rol de los actores sobre los cuales las comunidades se desarrollan en un ámbito de estas características que el año pasado celebró su décimo aniversario desde el primer encuentro.

Los pilares de dicho documento, *trabajo, infraestructura, alimentación y género*, enuncian las variables sobre las cuales hay consenso para que el compromiso con los públicos de interés – *stakeholders engagement*<sup>1</sup>, se desarrollen en una serie como núcleo de coincidencias de partida para la implementación de políticas todas orientadas hacia el futuro.

No es casualidad que los principales organismos promotores<sup>2</sup> de la responsabilidad social hagan continuamente referencia a variables muy similares en diferentes ámbitos, de hecho existe una línea entre este instrumento de cierre de G20, Objetivos para el Desarrollo Sustentable (ODS) de Naciones Unidas<sup>3</sup> y otros. Esta serie que toma sentido hacia el futuro debe pasar de la potencia al acto para no quedar en una enunciación de principios y materializarse en forma concreta.

### **Responsabilidad, hacer lo que hay que hacer**

Brevemente, la responsabilidad entendida en su definición sociológica es el cumplimiento de la expectativa de rol de un actor sobre otros, en tanto uno cumpla con dicha encomienda cesa en el cumplimiento de otras, como en el la división social del conocimiento<sup>4</sup> un actor renuncia a una tarea porque otro la asume en forma reflexiva.

Esta definición nos ayuda a entender desde donde los aportes deben ofrecerse para una construcción multisectorial que persista en el tiempo. Desde un abordaje Gramsciano, podemos decir que sobre los estados nacionales -sociedad política- la comunidad –sociedad civil- deposita en ellos la responsabilidad –expectativa de rol- de generar las políticas que apunten al desarrollo; aquí el marco G20 reconoce esta necesidad y persigue articular acuerdos para generar el espacio de encuentro y discusión de los tópicos enunciados al inicio de este trabajo.

La preocupación hacia el futuro es atravesada continuamente por los ejes sostenibilidad y sustentabilidad, que podríamos entender como la continuación en el tiempo en términos de homeostasis dinámica del sistema empresa la primera y, la segunda como el uso responsable y consecuente de los recursos medioambientales, procurando su conservación. Y pensándolo en este sentido, que vamos a dejar a nuestros hijos, desde una perspectiva más personal.

Si bien los estados funcionan como garantes de la implementación de políticas sostenibles en materia de trabajo, infraestructura, alimentación y género, debieran hacerlo contemplando trabajo digno definido como opuesto a precarización y explotación, con promoción del trabajador; alimentación garantizada pero no sólo en el alcance de dieta calórica sino también como nutrición balanceada y equivalente para toda la comunidad, especialmente en aquellos sectores de vulnerabilidad y pobreza estructural; infraestructura amigable con el medio ambiente, en el sentido

---

<sup>1</sup> Aquí el término *Stakeholders* impresiona ser empleado en el sentido comunidad en vez del más comúnmente asociado a público de interés, por la noción de *engagement* inmediatamente vinculada.

<sup>2</sup> Sandra Benbeniste" El alcance de la RSC de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema", abril de 2002

<sup>3</sup> <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

<sup>4</sup> Peter Berger y Thomas Luckmann, La construcción social de la realidad, 1966, Penguin Random House Grupo Editorial

de la sustentabilidad y conservación del medio ambiente y, finalmente, erradicación de las asimetrías por género<sup>5</sup>.

Puesto así, el peso de la tarea recae exclusivamente en un solo agente, que lejos de ofrecerse como el depositario del monopolio de dichas iniciativas, pone en un lugar de minusvalía confortable al resto de los actores que todo lo esperan y nada actúan. También es cierto que, ante la ausencia de políticas por parte de los gobiernos<sup>6</sup> otros actores han tomado la iniciativa, saludablemente. La toma del centro de la escena de “*minor players*”<sup>7</sup> ha tenido lugar por la renuncia de facto por parte de los “*major players*” de su rol como impulsores, ya por imposibilidad coyuntural de plantear dichas políticas o bien por desinterés.

Es evidente la preocupación por tomar el protagonismo en el esquema colaborativo que propone G20 entre los miembros, pero ¿qué hay acerca de los otros actores que tienen injerencia sobre estas dimensiones?

El estado brinda, además de todo lo comentado, el primer entorno de vinculación para las empresas, si las pensamos en un modelo heliocéntrico donde la organización con fin de lucro desde el centro se proyecta en la relación con su ecosistema; es decir: estado- empresa son simbióticos en un primer anillo de vinculación inmediato, donde el primero dicta el marco de referencia legal para la operación de la segunda, quien a través de la correcta tributación hace su contribución al funcionamiento de los países. En esta línea, en una segunda órbita de vinculación próxima, se encuentran otras organizaciones empresa y del tercer sector que comparten agenda complementaria y sustitutiva, conviviendo y compitiendo para desarrollarse y creando valor económico.

En el espacio siguiente a los dos anteriores encontramos a la comunidad en general, ubicados al final, paradójicamente son las personas quienes catalizan todo lo que ocurre en los anteriores: gobiernos, estados y empresas están constituidos por personas. La sociedad ofrece, a diferencia de la estanqueidad del marco normativo estatal, el permiso de facto definido como licencia social<sup>8</sup> reflejado como compromiso con los públicos de interés y empresa. En este modelo podemos entender como porque a veces los actores menores respecto a una expectativa de rol asumen la misma para cubrir necesidades insatisfechas.

### **Desde los jardines de Akademos, un actor transversal**

Cuando nace la pregunta, es difícil de eludirla: ¿Pero en definitiva quien es el responsable de enseñar? ¿Quién forma a quienes toman las decisiones, construyen normativas y generan puestos de trabajo? ¿Dónde se educa para un trabajo del futuro, con cuidado del planeta en el armado de la

---

5 Incluiría la noción -que parece anacrónica- de asimetrías por edad, raza y religión.

6 Aquí hago la diferenciación entre estados nacionales como esquema de representación y gobiernos

7 Organizaciones del tercer sector y empresas

<sup>8</sup> Marcelo Berlato, Responsabilidad Social Empresaria y Capital Social, [https://es.slideshare.net/marcelo\\_berlato/responsabilidad-social-empresaria-y-capital-social-9914394](https://es.slideshare.net/marcelo_berlato/responsabilidad-social-empresaria-y-capital-social-9914394)

infraestructura, educados para la igualdad de género y alimentación que nutra la salud en forma integral? La mirada rota, inevitablemente, hacia la academia<sup>9</sup>.

En el año 2011, en ocasión de la celebración del primer seminario iberoamericano sobre modelos de docencia e investigación en responsabilidad social empresaria, desde la Universidad de la Marina Mercante, con la profesora Graciela Smerling, propusimos un texto que fue muy bien recibido bajo el título “Integración de los 6 dominios de la RSE a los programas académicos: desafíos de integrar contenidos del siglo XXI en programas del siglo XIX”<sup>10</sup>. A continuación describo aquí muy brevemente unas líneas sobre las que trabajamos para invitarlos a recorrerle documento luego en forma completa.

Inicialmente, la responsabilidad social –entendida como la implementación de las buenas prácticas– propone una nueva alfabetización y reconocer los impactos que tiene sobre la sociedad y el cuerpo de la comunidad, donde los egresados deben asumir el rol que la sociedad les adjudica.

Es en este sentido que, el saber parece circular de un modo diferente, como una transformación relevante donde la universidad debiera entender este nuevo modelo y perder su lugar hegemónico. La propuesta respecto al rol concreto de la universidad puramente descripta se enuncia:

“Las Universidades deben aprender, y hoy tenemos estas universidades con diferentes modelos mentales, intentando un aprendizaje en equipo, con una visión compartida y pensamiento sistémico. La sociedad universitaria debe tener una constante participación en el conocimiento y aprendizaje, con un aprender a aprender, para aprender a ser. El aprender nunca es individual, aunque tenga una dimensión individual y en donde la educación es un proceso de transformación complejo y multidimensional”.

La noción de sistema y aprendizaje como praxis comunitaria –común unión– permite clarificar la transformación del entorno, aprendiendo a desaprender, animándose a nuevos paradigmas que rompan los modelos clásicos asimétricos pedagógicos donde aún ya bien entrados en el siglo veintiuno, la construcción inicia desde un rol del educador parado en el saber y los educandos pasivos, construyen, desde su no saber. Y esto no queda circunscripto en el ámbito de la educación formal, sino que embebe al ejercicio profesional del egresado en acto laboral.

### **Primer día de trabajo (formal)**

Las estructuras organizacionales están más dispuestas a incorporar a sus modelos de trabajo a egresados donde la función sistémica de reproducción este internalizada para no hacer obstáculo en los modelos productivos. Aquí también hay que hacer un alto para entender que la sociedad pasó en las últimas décadas del siglo veinte, de un modelo de producción a un modelo de consumo. Está instantaneidad potenciadas por las TIC (tecnologías de la comunicación e información) del primer

---

<sup>9</sup> Aquí hacemos referencia a la academia, con foco en el nivel superior para facilitar el abordaje del concepto; sin embargo el desarrollo del término apunta al sistema educativo obligatorio como un todo en la formación del sujeto, donde se internaliza la noción de rol en la socialización secundaria y se dan a través del lenguaje las nociones de rol como lo expone Emile Durkheim, *División du travail social* (1893)

<sup>10</sup> y <sup>12</sup> Revista Atenea Año 7 no. 8 (2011), p. 77-84, Berlato Smerling Integración de los 6 dominios de la RSE a los programas académicos

decenio de este siglo, ha –en términos de Zygmunt Bauman- licuificado el rol del sujeto en situación laboral. Algo que desde los movimientos críticos del '68 se advertía.

Lejos de actores creativamente críticos, el andamiaje de las tecnologías han contribuido a esta labilidad en el resultado de la producción; y los entregables de la empresa de cara a la sociedad no ha escapado a esta lógica, algo que podemos ver por ejemplo en sus propuestas al presentar sus triples balances –económicos-sociales-ambientales- en folletos de marketing y no en declaraciones de principios tangibles con impacto en las comunidades, con algunas excepciones.

Sintéticamente, cuando hablamos de modelos vigorosos para el desarrollo sostenible y sustentable en las organizaciones –pensando en el trasvasamiento de experiencias exitosas en la región- englobamos los resultados de los reportes organizacionales en tres grandes dimensiones: Económico, Social y Medioambiental. En el primer bloque temático, los resultados se presentarán en función de los resultados del beneficio económico de la organización –aquí el foco es la sostenibilidad: existencia y permanencia de la empresa en el medio generando riqueza y prosperidad al conjunto social donde se desarrolla.

Luego, en la dimensión social, el reporte deberá enumerar la totalidad de acciones desplegadas para que –excedidas y cumplimentadas las anteriores- la promoción del sujeto en el marco de la empleabilidad sea atendida. Esto incluye, claramente, los derechos humanos y la atención a la diversidad de género fundamentalmente. Y en tercer lugar –la serie se organiza linealmente en este sentido, no porque una dimensión prevalezca sobre la otra, sino porque el desarrollo histórico se desarrolló de dicha forma- el cuidado del medioambiente, donde las medidas para el cuidado pasan a una superior que es la evitación de la depredación de los recursos –como en el anterior lo es la prevención de la explotación del ser humano trabajador- y las acciones desarrolladas en pos de la conservación y generación de nuevas políticas para el desarrollo de nuevas fuentes de energía sustentable –aquí el foco es la sustentabilidad que hace exclusiva referencia al tratamiento de los recursos<sup>11</sup>- para el legado a las próximas generaciones.

Los 3 ejes, planteados de esta forma, revelan la asimetría de acceso a los mismos por un altísimo porcentaje de la población mundial, replicable hacia adentro de las poblaciones dentro de un país: donde prima el resultado económico que desborda a las comunidades y existe una inclusión deficiente en el mercado laboral formalizado-no-precarizado con respeto del medio ambiente.

La ruptura con el modelo binario de rendición de cuentas por parte de las organizaciones garantiza que al incorporar nuevas dimensiones al análisis se eleve la exigencia de la comunidad a los ciudadanos corporativos –empresa para que aborden en su totalidad la expectativa de rol. Para esto, es la universidad la que debe instalar las nociones de cumplimiento voluntario de dichas variables, porque la noción de obligatoriedad obturaría la contribución normativa que exige el estado para la distribución de los ingresos, por ejemplo a través del pago de impuestos, garantizando seguridad, educación y acceso a la salud.

---

<sup>11</sup> Insisto en la diferenciación del uso de los términos Sostenibilidad y Sustentabilidad no por opuestos sino por complementarios. De la mala implementación y uso de dichos términos, muchas veces se yerra en la implementación de políticas y estrategias que impulsen ambos desarrollos.

Cuando esto no ocurre, otros actores sociales toman la iniciativa y acuden en respuesta -a veces en minusvalía- a lo que las personas piden para su integración formal.

### **El perfil de la androginia salarial**

El informe mundial sobre salarios 2018/2019 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>12</sup> analiza puntualmente sobre la brecha salarial de género, y nos permite abordar este *issue* de la relación salarial entre mujeres y hombres, pero también pensar el salario en una serie más completa. En el inicio, el documento manifiesta que el crecimiento de los salarios a nivel mundial en el 2017 ha sido el más bajo desde el año 2008, perdiendo la carrera contra la inflación, aún antes de la crisis financiera. Luego, señala que en las economías de alto ingreso, más allá de la recuperación económica y del empleo se han presentado síntomas de un amesetamiento en la recuperación del nivel salarial en el mismo período de tiempo. Sin embargo, el crecimiento más consolidado se dio en los países con ingresos bajos y medianos con oscilaciones entre países y regiones, destacando a las economías en desarrollo que pasaron de un crecimiento del 2,9 por ciento en 2015; 4,9 por ciento en 2016 y una caída en la pendiente a 4,3 por ciento en 2017.

La desigualdad salarial es mayor en países de ingreso bajo, favoreciendo también las asimetrías por género. Teniendo como base los Objetivos para el Desarrollo Sostenible que trazan para el 2030 la igualdad de remuneración para igual tarea, el informe señala que sobre los 73 países analizados que cubren aproximadamente el 80 por ciento de los trabajadores del mundo, la brecha por se ubica dentro del 16 por ciento entre varones y mujeres por el mismo trabajo desarrollado.

Un aspecto muy interesante del documento es que al analizar las causas que se esconden detrás del problema de la asimetría es que el mayor gap entre los salarios se da a medida que se asciende en la escala salarial de los países con mayor ingreso, ocurriendo precisamente lo opuesto en países de bajos ingresos, es decir: la brecha aumenta a medida que descendemos en la pirámide salarial comparada. Esto dice mucho acerca del rol de la mujer en la producción de riqueza y participación política dentro de las organizaciones. Contrariamente a lo que pudiera pensarse, en las economías más desarrolladas –donde la cuestión de los derechos humanos y la inclusión debiera estar zanjada definitivamente- son las que ponen el acento en la disparidad salarial cuando el perfil organizacional es más agudo, pero ejercido por una mujer.

Con la misma vara de desaprobación pero en el entendimiento que economías más precarias albergan más eficientemente vicios y malas prácticas, las mujeres que desarrollan tareas operativas precarizadas y de base de tarea, sufren en los países en desarrollo las consecuencias de ingreso desfavorable.

Es rescatable como las reivindicaciones en ambos modelos de ingreso se dan en puntos opuestos de la escala, donde en base de alto ingreso y cumbre de bajo ingreso, las mujeres de estos dos grupos han logrado equilibrar la tasa salarial. Aquí el trasvasamiento de experiencias debe ser central, pensando en la acuñación del término androginia salarial, donde la desambiguación del término andrógino refiere a un organismo que presenta por igual y sin diferenciación elementos femeninos y masculinos, intermedio en su desarrollo y en perfecto equilibrio de su convivencia. De la misma manera que la biología no es determinante en cuanto a lo que a vida sexual se refiere, el trabajo y el

---

<sup>12</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_650653.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650653.pdf)

desempeño de la tarea tampoco debiera trazar una barrera en cuanto a pago por contraprestación, más, entendiendo el trabajo como una función cultural que modifica el estado natural de las cosas.

En el proceso pedagógico, donde la academia es actor facilitador, el juego es la actividad primaria de la niñez y pone en acto sin riesgo la internalización del mundo que luego –el trabajo- catalizará. Esta incorporación simétrica de la mujer en el rol del trabajo debe ser alentado desde las etapas tempranas de la escolarización para una pase natural al mundo del trabajo. Cuando el niño es privado del juego y su recompensa en poder social, el adulto sufre en forma reflexiva los efectos de la privación del trabajo, con la consiguiente pérdida en este caso, del poder adquisitivo simbólico del salario en igualdad por tarea equivalente, en especial cuando el informe de la OIT no encuentra en los atributos formales del trabajo (educación, experiencia, especialización) la explicación a la brecha salarial, sino que queda del lado de lo “no explicado” –lo no dicho, lo sabido y no explicitado-. La infravaloración (*sic*) es la causa más comúnmente asociada a la brecha salarial aún en los países con mayores ingresos.

La fidelización en la obtención de datos, la no adopción de medidas simplistas de género, averiguar dónde es mayor la brecha en la distribución salarial y abordar a través de la educación el cambio de estereotipos y prejuicios, son recomendaciones que la OIT alinea a los ODS para la eliminación de este problema. Y me atrevo a subrayar, dos veces, educación.

### **La gente comentando en las calles dice**

Ahora bien, ¿cuáles son las demandas por parte de la comunidad articulada a través de organizaciones del tercer sector y el apoyo empresario que comienzan a delinear un modelo de colaboración recíproca para el desarrollo de los pilares de trabajo, alimento, infraestructura y género?

Un caso para citar es el que corresponde a las experiencias que viene desarrollando el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) a través de la Dirección General de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, que convoca todos los años a emprendedores sociales con el objetivo de asistir tanto técnica como financieramente a las instituciones sin fines de lucro que tienen domicilio legal en CABA a presentar sus proyectos.

Sólo en la edición correspondiente al año 2018 fueron presentados 862 proyectos de 454 organizaciones diferentes. Esto, corresponde al actor estado que cubre las prerrogativas de igualdad de oportunidades, pero no de creación de valor a la cadena como si debiera la empresa. Los roles deben aquí, ser entendidos como complementarios.

Pero, si bien la empresa busca incorporar con diverso éxito a los proyectos sociales en su programación anual, la verdad es que entre ésta y la comunidad la relación no está resuelta, sino más bien se trata de contactos puntuales entre ellos donde abunda la decepción por los magros resultados toda vez que la empresa esta puesta a hacer tareas que están por fuera de sus funciones delegadas en el sistema, esto es: crear oportunidades de trabajo para el desarrollo sostenible de las comunidades, tender a la eliminación de las diferencias por género, perseguir la erradicación del trabajo infantil, bregar por cumplimiento de la legislación vigente para eliminar el trabajo precarizado, propiciar la reducción de los costos asociados por riesgos del trabajo entre tantos otros etcéteras.

Trabajar en forma adecuada es un desafío no sólo para el empleador, sino que el trabajador<sup>13</sup> debe tener en cuenta cuáles son sus derechos pero también sus obligaciones, sumándose a las mesas paritarias no únicamente en el contexto de la pugna salarial sino también para el análisis de las condiciones del trabajo, oportunidades de mejora y aseguramiento de la calidad del mismo.

Cuando se consulta a las personas la opinión acerca de cuál es el rol que la empresa debe asumir respecto a la triple línea de resultados –pensándolas como la síntesis de los ejes que venimos desarrollando a lo largo de este artículo- vemos una elevada conciencia de expectativa de rol.

En diciembre de 2011, un estudio de opinión pública desarrollado por el Observatorio de Opinión Pública y Responsabilidad Social de la Marina Mercante, Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación “Percepción de la RSE en la Comunidad”<sup>14</sup>, reflejó que al menos el cincuenta por ciento de los consultados (49.09%) había oído hablar de la responsabilidad social, entendida en sus tres ejes económico, social y medioambiental. Un 44,2% reconocía en este sentido que corresponde a un modelo de gestión de empresa y un tercio de los encuestados lo ponía del lado de “lo que las empresas deben hacer”, ubicándolo como una demanda concreta. Esta identificación positiva del rol empresario, incluye, también la eliminación de la brecha salarial por género. En el año 2016, cuando se repreguntó idénticamente el indicador en la misma porción de la población ese tercio había superado el 60% de las respuestas, duplicando el valor del 2011 y señalando la creciente identificación de roles.

Al momento de indagar sobre el valor de las acciones concretas en términos de proyectos sociales y su impacto, el 70 por ciento de los consultados (49.70 % y 20.61% poco y nada de acuerdo respectivamente) declaró que las empresas no cuentan con políticas de inversión comprometidas eficazmente respecto a la promoción social y la disminución de las asimetrías. Este valor, mejoró en 2016 con una caída al 45 por ciento, mostrando una evolución en el rol empresa o al menos en una mejora en la performance de la comunicación de dichos indicadores.

Esta percepción paradójicamente, contradecía la opinión de las empresas representadas por un grupo de control que en el año 2012 fue sometido a una estudio de análisis cuali-cuantitativo que sirviera para entender el lado de la oferta de políticas socialmente responsables, conducido dicho estudio por el mismo equipo de investigación<sup>15</sup>.

Los representantes del sector empresa, declararon que como oferentes de prácticas sociales, responsables, sostenibles y sustentables perseguían una mejora en el campo social, pero como reflejo reactivo de la demanda de la sociedad por un lado y la implantación de la moda por otro, estableciendo que el principal motor de dichas prácticas era la demanda comunitaria pero no una

---

<sup>13</sup> Trabajador, no es empleado. El uso del término trabajador es convocado con una noción de clase obrera, pensando en las experiencias por ejemplo del denominado “Cordobazo” en mayo del ‘69, donde confluyeron en forma inédita obreros y estudiantes con unidad de clase. Empleado, es un término donde las empresas del viejo paradigma recurren para la nominalización de sus plantas funcionales y recursos humanos.

<sup>14</sup> Estudio cuantitativo del tipo exploratorio-descriptivo, cuestionario semi dirigido con diferencial semántico y niveles ordinales; sobre 300 unidades de análisis, muestra azar estratificado por género y cuota etaria intervalar de 5 años; área de medición CABA con dispersión geográfica y sin aporte marginal en AMBA conurbano, intervalo de medición de 96 hrs. Berlató- Smerling- y con contraste de control en el año 2016 *ceteris paribus*

<sup>15</sup> FCJSyC- UdeMM “Análisis de brecha de la RSE”, junio 2012, Estudio cualitativo- modalidad entrevista abierta, cuestionario dirigido sobre 16 casos. Berlató- Smerling-

autoexigencia de la gestión. Afortunadamente, en el año 2016, consultando a los oportunamente entrevistados, la tendencia se había invertido, merced a que en el caso ejemplo de las empresas que respondían a casas matrices en el exterior, la implementación de modelos de gestión orientados a la sostenibilidad habían sido políticas a seguir sin excepción.

Este último dato, nos debiera dejar en puntos suspensivos el análisis a la luz del cruce con los datos del informe de la OIT respecto a las experiencias de brecha salarial de las economías de alto ingreso respecto a las regionales donde nuestro país tiene su reporte.

### **En busca de Tenzing Norgay**

La oportunidad brindada por los espacios de colaboración e intercambio que el G20 ofrece debe ser compartido entre los actores por partes iguales a través de guías concretas para alcanzar la cima de los objetivos propuestos.

La articulación de la tríada Estado- Empresa- Universidad debe exceder la mera generación de empleo e inserción en el mercado del trabajo, para pasar a ser un sistema central para el desarrollo de la comunidad y promocionar los sectores de base que no hayan resuelto favorablemente su inclusión al mercado del trabajo y educación formal, entendiéndose a este como el ámbito donde el tejido social se regenera e iguala a todos los actores que en él participan, clave, por ejemplo en la disminución de las asimetrías por género; tema que saludablemente ha tomado en los últimos años el centro de la escena.

El proyecto de articulación que prepara e instala capacidades en la comunidad, debe debatirse por igual entre estos actores en función de los roles antes descriptos.

Sin embargo, la adecuación curricular debe ser abordada de inmediato, porque independientemente de las herramientas de acceso al conocimiento, el mismo modelo pedagógico está desactualizado y en tensión. Los modelos enciclopedistas y de posición docente- alumnos (uno desde el lado del saber estructurante y activo, el otro desde el lado del no saber estructurado y pasivo) también presenta elementos asimétricos en su concepción.

Un resultado casi mecanicista orientado al funcionalismo es implantando en una larga lista de diseños curriculares que tienen como resultado profesionales de baja performance social en el diseño de políticas para el desarrollo de buenas prácticas pero elevados estándares en lo referente a beneficios financieros.

Los nuevos líderes organizacionales deben perseguir sentarse en la misma mesa y en pie de igualdad con organizaciones del tercer sector, los representantes de los estados y los pedagogos para dar respuesta a la sociedad que los interpela y demanda resultados tangibles.

La experiencia de los países más desarrollados en materia económica, tecnológica y pedagógica debe servir de apoyo con la transferencia de experiencias y modelos probados en sus núcleos económicos- educativos con impacto en la triple línea de valor: desarrollo económico, conservación del medio ambiente y promoción social.

Las experiencias de armado de bloques regionales, apuntan a aprovechar la oportunidad que los acuerdos inter estado se repliquen en sentido inter bloque, para luego ser aplicada intra bloque y finalmente intra estado, en forma de circuito escalado; donde las inversiones excedan lo meramente referido a lo económico financiero para nutrir más bien de *know how* de desarrollo sostenible.

La transferencia, debe incluir el intercambio de experiencias y casos de implementación exitosa de programas y planes que reflejen la articulación entre estos actores, además también de la llegada concreta de facilitadores que como referentes de campo, actúen dentro del modelo de formador de formadores para instalar capacidades replicables y escalables a los colectivos comunitarios en proyectos sociales de alto impacto.

Los nuevos sherpas deben ser profundos conocedores de las estrategias para la implementación de proyectos sociales que contribuyan al fortalecimiento del tejido social. Dichos proyectos interpretados como un esfuerzo temporal para la creación de un bien<sup>13</sup> que busca dar respuesta al cabo de un tiempo a una necesidad con un producto o servicio final, que la satisfaga. Sobre la base de las variables esfuerzo- temporalidad- creación, podemos observar que es posible una articulación adecuada de trabajo, infraestructura, alimentación y género.

La propuesta concreta es que las grandes organizaciones repliquen hacia su cadena de aprovisionamiento la implantación de modelos socialmente responsables con foco en la equidad y disminución de las asimetrías, no de forma excluyente, sino más bien pedagógica e inclusiva.

El trabajo del futuro debe integrar en forma saludable el equilibrio de todas las variables no porque sea lo correcto, sino porque sea el único modelo de gestión posible. La incorporación de las nuevas tecnologías, es a día de hoy un aliado estratégico para que a través de la educación y formación integral de los futuros trabajadores incorporen a través del juego que plantea el aula las nociones de igualdad, como nuestros padres y nosotros mismos hemos recibimos en forma tabicada.

No es contradictorio pensar que el desarrollo de la inteligencia artificial –programada libre de prejuicios de género y raza- contribuya a implementar portafolios de proyectos que tengan desde el *project chart* estas variables como determinantes y excluyentes. De hecho, la brecha tecnológica que es un obstáculo a la hora del desarrollo para los países en desarrollo, puede fácilmente ser zanjada con la inteligencia artificial a través de la automatización de procesos redundantes y burocráticos administrativos, reservando para la persona aquellas tareas y decisiones que sean inherentes a su naturaleza como especie y que le permitan ocuparse de lo que verdaderamente es trascendente para el decurso de la historia en este planeta.

Tal vez, en un futuro próximo, la eliminación de las asimetrías sea resuelto por un firmware que entienda que los integrantes de la especie humana dentro de su diversidad son todos iguales, con mismas posibilidades de integrar el mercado del trabajo en función de sus competencias y ofrecer un menú de opciones para elevar el nivel de cada contribución; el diseño de alimentos que cumplan con los requerimientos necesarios para –en un plan de conservación de los recursos- alcance a la población mundial cuali- cualitativamente y ofrezca un horizonte nutricional para equilibrar las posibilidades nutricionales a nivel global.

---

<sup>13</sup> Marcelo Berlato, Atenea n°14, UdeMM: El significado del término Proyecto en Inversión Social, una aproximación práctica para su evaluación

Hasta ahora, impresiona que el mismo ser humano no ha logrado hacerlo.

### **Embarcando hacia Osaka**

Finalmente, el rumbo propuesto por las experiencias descriptas, las propuestas recorridas y la oportunidad enunciada en el documento de cierre en Buenos Aires promete resultados aún más excitantes en Osaka, referentes a la creación de consensos sobre los ejes comentados y su alineación con los intereses inter bloque e intra estados que involucren activamente a los actores empresa-universidad y sociedad para lograr resultados concretos que se concreten en las personas resignificándolas desde un rol pasivo- reactivo, para instituirse protagonistas por partes iguales en el desarrollo de un modelo regional que recree las condiciones para el desarrollo sustentable y sostenible, prestando especial atención a los nuevos emergentes temáticos que naturalmente vayan insinuándose en el camino hacia el nuevo encuentro de la misma forma que los senderos adoptan en la naturaleza la forma que los caminantes le imprimen en forma espontánea al recorrerlos.