



**ENTREVISTA**



# Entrevista a Leonardo Schvarstein

POR JORGE SALDUONDO



*Recibido: 22/11/2014*

*Aceptado: 18/09/2014*

## **Jorge Salduondo**

Mag. en Ciencias de la Educación. NACT Estudios de Comunicación y Cultura en Olavarría. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. E-mail: jolusa33@hotmail.com. Argentina.



**Leonardo Schvarstein** se desempeña como consultor en organización, abordando a través de sus trabajos cuestiones relativas a las estrategias y estructuras, los procesos y los sistemas, la gestión del cambio y el manejo del conflicto. Su enfoque conjuga dos perspectivas, una estructural (dada su formación en ingeniería industrial) y otra dinámica (dada su formación en psicología social).

Su carrera profesional lo ha llevado a trabajar en diversos países de América (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos de Norteamérica, Honduras, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay), habiendo participado en programas desarrollados por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Es Doctor Honoris Causa de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina), profesor en diversas maestrías y especialidades de postgrado (Buenos Aires, Mar del Plata, Rosario), y enseña Organización y Dirección General en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Ha escrito cuatro libros: *Identidad de las Organizaciones* (conjuntamente con Jorge Etkin, 1989), *Psicología Social de las Organizaciones* (1991), *Diseño de Organizaciones* (1998) y *La Inteligencia Social de las Organizaciones* (2003), todos ellos publicados por Editorial Paidós.

Asimismo es compilador, conjuntamente con Luis Leopold, del libro *Trabajo y Subjetividad* (Paidós, 2005). También incluyen ensayos suyos los libros *Mediación. Una transformación en la cultura* (editado por Adriana Schiffrin y Julio Gottheil) y *Mediación escolar* (editado por Florencia Brandoni).

Ha publicado además numerosos artículos en libros y revistas especializadas.

**Desde tu perspectiva y de acuerdo a tu formación, ¿Qué elementos conjugas en tu enfoque sobre la dinámica actual en las organizaciones?**

Te cuento cuales son las fuerzas o cosas que son para mí relevantes para entender la dinámica actual de las organizaciones, como siempre te lo voy a expresar en términos de tensiones.

Yo creo que hay una interesante potencia en este siglo XXI y desde allí se genera la posibilidad de otra dinámica que es interesante, como lo es la dinámica de la competencia y cooperación, en la cual me jugaría - si tuviera que marcar aspectos positivos- por la cooperación, por la

colaboración que se puede dar entre las organizaciones, entre instituciones, entre sujetos, entre grupos, al cual estamos asistiendo de esfuerzos interesantes y yo creo que son los prolegómenos de cosas por venir.

Desde el punto de vista del cierre y desde el punto de vista de la competencia, me parecen que estas cosas dependen de que todavía estamos en el contexto de una economía neoliberal capitalista y de que puede primar en esos términos la conducta más de preservación de sí mismos, sobre todo en el ámbito de las empresas privadas, no así en las organizaciones de las sociedad civil. Así que me parece que esa es una dinámica interesante que la podríamos resumir entonces en las tensiones entre apertura y cierre, entre cooperación y competencia. La otra gran cuestión, es la cuestión de la inequidad y de la desigualdad. También producto de la tecnología y todas estas cosas están relacionadas en las dinámicas de las organizaciones, lo que estamos viendo si tuviéramos que ponerlos en términos de tensión o marcar una tensión entre una tendencia hacia una mayor equidad y una tendencia hacia una mayor inequidad y grado de desigualdad, denota que la mayor equidad está con relación a las redes y el hecho de que en todo caso se horizontalizan las relaciones y entonces es posible pensar en que haya algunas tendencias a evitar los grandes desequilibrios y las grandes inequidades. De todas maneras, me parece que estas tendencias están largamente sobrepasadas por el lado contrario de la contradicción que es el incremento de la inequidad, la diferencia cada vez mayor entre quienes más ganan y quienes menos ganan, del aumento de la productividad y la automatización de los procesos que tiende a generar mayor desempleo por un lado, por otro lado, más preocupante aún, un estancamiento en el incremento de los salarios. Todas las estadísticas que hay disponibles en Estados Unidos, yo imagino debe ser semejante en todo el mundo, producto de la globalización, indican también que el incremento de improductividad ha traído como consecuencia una masa salarial estanca. Este estancamiento de la masa salarial medido por el ingreso medio de los hogares del programa de estadísticas que se usa, da cuenta de que hay menos empleo y por el otro lado la gente que trabaja gana bien. Hay un autor francés que se llama Thomas Piketty que está hablando de la nueva aristocracia en el siglo XXI, habla del capitalismo en el siglo XXI, su libro se llama "El capital en el siglo XXI" y menciona esta nueva

aristocracia que surge con grandes fortunas que se cuecen al amparo de estas reglas que tienen que ver con esta economía en la que vivimos donde hay muy pocos beneficiados y la mayor parte son víctimas de este proyecto de concentración de la riqueza. No se ha cumplido con el postulado que, a esta altura del partido se revela como el capitalismo del lado tradicional, que pensaba que si el capital crecía su riqueza se iba a derramar en los sectores de la sociedad, digo por un lado ese postulado es un tanto ingenuo y por otro lado que el capitalismo neoliberal, la diferencia que tiene con respecto al capitalismo tradicional es que ha quedado desanclado de los valores que sustentaba el capitalismo tradicional, entre esos valores, eventualmente el cuestionado valor de la riqueza que hoy no existe. Me parece que esas dos son las fuerzas más importantes, en la apertura y cierre que mencionaba yo con respecto a la tecnología y se podría cruzar con otra dinámica que tiene que ver con la tensión entre la globalización y la localización, que muchas veces ha sido expresada una síntesis de eso con una especie de slogan que es *piensen globalmente y actúen localmente*, tal vez esté incluido con este hecho. Dentro de poco tiempo tengo que ir a Colombia a participar de un evento sobre globalización y desarrollo. Me parece que la globalización es una fuerza que impacta fuertemente a las organizaciones y no sólo a las organizaciones globales de multinacionales, sino que también las organizaciones locales y regionales están impactadas por esa fuerza, en la realidad que a veces tienen que enfrentar una competencia que hace unos años ni siquiera era inimaginada. De todas maneras la globalización es un tema más complejo donde se entran aspectos sociales, políticos, económicos y culturales, muy importantes. El jueves pasado Escocia votó a favor o en contra de gran Bretaña, o sea, pero los movimientos regionales y localistas políticamente están mostrando otra resistencia en relación a los procesos de inserción política y ahí creo que tenemos cosas interesantes para ver que seguramente van a impactar en el ámbito de las organizaciones.

**Seguramente Cataluña y los Países Vascos están mirando con atención el fenómeno de Escocia, no?**

Sí, sin ninguna duda, más allá de que dicen que en Europa está el tema de Bélgica, no te olvides que es un país en cierto modo inventado,

está el tema de Ucrania con la cuestión de sucesión en la península de Crimea y todo lo que eso significa en la relación con Rusia, Italia misma tiene en el norte la Lombardía con movimientos autónomos independentistas, nosotros aquí podríamos citar a nuestra “república” de Corrientes.

**Sí, si pensamos también como impacta en medio oriente, en África, en los movimientos islámicos, interesa pensar como impactará esto en la vida y el futuro de las organizaciones**

El tercer aspecto de las organizaciones y las dinámicas tiene que ver con todo el tema de la responsabilidad social, creo que es un aspecto positivo que está atravesando la mayor parte de las organizaciones, no sólo las privadas donde el fenómeno se llama responsabilidad social empresaria, también en el ámbito de la sociedad civil, que también tienen mucho para aportar sobre la responsabilidad social. De hecho he trabajado en algunas organizaciones públicas que no conocían la responsabilidad social y uno podría preguntarse por qué en las organizaciones públicas, dado que su finalidad tiene que ver con servir a la comunidad, hay una genealogía que básica e identitariamente es social. Sin embargo, de todas maneras hay cosas que sí tomé con la trama de la responsabilidad social de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) que tiene que ver con contribuir a generar una cultura tributaria y eso me parece que es una contribución que esa organización puede hacer en términos de responsabilidad social dado que si no tenemos cultura tributaria va a ser difícil que podamos progresar económicamente en el país. Allí la tensión interesante tiene que ver con vincularse en el ámbito de la responsabilidad social un relativo grado de responsabilidad social en las empresas de acuerdo a como se está viviendo ahora el reduccionismo social, esto es un programita de responsabilidad social por aquí, otro por allá. En el otro extremo, lo que yo estoy trabajando últimamente, en una idea superadora de mis propios libros de la dirigencia social de 2003 como generación de valor público, que tiene que ver como concepto trascendente la responsabilidad social primero con que procura la triple articulación entre sectores privados, sectores de la sociedad civil y sectores de la administración pública. Me parece que inexcusablemente los programas de responsabilidad social empresaria deberían abastecer a las políticas públicas y que creo que

allí hay todo un tema que se relaciona con la política que en el programa tradicional de responsabilidad social está bastante cercenado, no? Igual, así es que esa tensión entre responsabilidad social al estilo tradicional, al estilo modelo hegemónico que se ha impuesto y por otro lado pensar que la generación de otros públicos en estos términos que te los estoy describiendo, es otra dinámica interesante a la cual podemos estar asistiendo en el ámbito de las organizaciones.

**Teniendo en cuenta este contexto y pensando en la conocida frase de Friedrich Hölderlin? “Donde está el peligro allí crece también lo que salva” ¿es posible visualizar entonces, un horizonte de esperanza como destino para las sociedades latinoamericanas o quizás estaremos mucho tiempo atrapados en esta paradoja de la sociedad moderna?**

En mi libro *La inteligencia social de las organizaciones* rescato aquel sentido primigenio- el de la tan difundida inteligencia emocional que se denominaba, en sus orígenes social- y propongo respuestas al desafío que plantea la cuestión social en los albores del nuevo milenio, particularmente en América latina: pobreza, desempleo, exclusión. Frente a la retracción del Estado impuesta por las políticas neoliberales, el ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones configura una contribución que debe ser valorada. Defino el concepto de inteligencia social como la capacidad de generar y desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de tal responsabilidad. Ahora bien, ¿es posible pensar en condiciones de diseño organizacional que otorguen el potencial para desarrollar tales competencias?. MI respuesta es afirmativa: la posesión de ese potencial caracteriza a las organizaciones socialmente inteligentes, tornándolas capaces de plantear los principios y las estrategias básicas, y de implementar las agendas de gestión que faciliten la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad inmediata. Las organizaciones socialmente inteligentes no sólo son sensibles a las inequidades de sus contextos, sino que operan sobre ellas para suprimirlas. Fiel al análisis de las tensiones y de las paradojas sociales propias de nuestro tiempo me defino desde una posición de escepticismo esperanzado: la improbable superación de los males sociales que nos aquejan no excluye la dignidad de dar batalla para favorecer un acople sinérgico entre organizaciones

socialmente inteligentes y un Estado fortalecido, capaz de volver a arbitrar entre el bienestar privado y el bien común.

También he tomado algunos aforismos de Emil Cioran que ha sido el filósofo escéptico por excelencia del siglo XXI. Dijo que más allá de estar seguro que no iba por buen camino, a la larga, de todas maneras conservaba la curiosidad por saber lo que le iba a pasar en el próximo minuto. Yo creo que esa es la cura de un escéptico esperanzado, es probable que sea inexorable deterioro, la falta de fe del progreso y del futuro como amenaza en el ámbito a largo plazo. Lo cual no quita que nosotros podemos incidir sobre el corto plazo. En el próximo minuto tenemos algo que hacer y eso es lo que parece que le da sentido.

**Pensando en la esperanza y asociando con lo que postula Paulo Freire acerca de ser esperanzado por un imperativo existencial e histórico ¿qué redes organizacionales están llevando adelante programas para el ejercicio de la responsabilidad social en Latinoamérica, actualmente?**

No veo horizonte esperanzador, lo único que podemos tener es la esperanza nada más en los próximos minutos. Seguramente existen cientos sino miles de redes que están trabajando en el ámbito de América latina. Puedo mencionarte por ejemplo, una red que se llama RICO que es red iberoamericana de psicología de las organizaciones del trabajo. Es una red que se constituyó en Uruguay en el año 2003 o 2005, a partir de un movimiento que empezó en ese país, con una jornada de las organizaciones que generalmente organizaba la Universidad de la República, la Facultad de Psicología, en particular la cátedra de psicología de las organizaciones. La red es un esfuerzo en un campo de la práctica profesional de desarrollar un pensamiento latinoamericano que tiene que ver con la reducción del trabajo en las organizaciones y con una devolución de las organizaciones entre sí. Cruzan esa red paradigmas críticos que no están orientadas a satisfacciones pragmáticas, tienen problemas como tiene cada red, en el sentido de que además de contactarse con una red académica, los miembros de la red son universidades, es decir, instituciones académicas de los distintos países de América latina. El tema de la cooperación entre unidades académicas ya sea a nivel regional como a nivel nacional, incluso te diría yo la colaboración entre distintas facultades de una universidad muchas veces se muestra problemático

pero al mismo tiempo se potencia el pensamiento latinoamericano en este campo disciplinario.

**Sobre todo te pregunto por la preocupación que compartimos acerca de cómo nos direcciona nuestra búsqueda el famoso Google**

Justamente la posibilidad de constituir redes como esta que yo te estoy mencionando en cierto modo es un movimiento que puede significar una resistencia concreta de esa manipulación.

**Leonardo, *Zapping de siglos* el poema inédito de Benedetti que citas en tu libro *La inteligencia socia...* ¿A qué utopía nos transporta?**

La parte que yo cité en *zapping de siglos*, si no me equivoco, son las primeras estrofas. Yo creo haber citado esto que dice que este siglo se deshilacha, se despoja, de sus presagios más obscenos que agonizan como una bruja triste y esta es la parte que debo haber citado “tendremos derecho de inventar un desván si es que nos dejan los viejos infortunios los tumores del alma” es eso. La utopía tiene que ver en cierto modo con esto que venimos hablando, o sea la posibilidad de tener estas tensiones de la apertura y el cierre vayamos por el lado de la apertura entre lo que tiene que ver con el egoísmo, vayamos del lado del altruismo con lo que tiene que ver con la cooperación y la competencia, es un paradigma de una sociedad más humana, más reflexiva por otro lado menos violenta, menos alienada. Revisé el poema y me encontré con otra frasecita más adelante que allí habla de los peregrinos, intenta como prefigurar en los primeros versos, pero una parte interesante que dice en el reloj de los latidos se oye que, siempre, acaso, nunca. Me pareció una maravilla escuchar esto viniendo de Benedetti y tal vez esta utopía se oye que se cumple acaso nunca, esta parte, este verso resume al mismo tiempo la contradicción inherente. Porque decir se oye que siempre acaso nunca es privilegiar el siempre y si hubiera sido al revés la versión más escéptica sería si nunca acaso siempre. De esa tensión entre siempre y el nunca y que del lado del siempre estuvieran estos aspectos positivos de la contradicción, me parece que esa sería una utopía... De todas maneras cuando uno lee con detalles el poema lo cruza ese escepticismo esperanzado, no?. Termina Benedetti diciendo:

*Que el siglo próximo es aun una respuesta inescrutable, que los peregrinos peregrinan con sus mochilas de preguntas... Que este siglo*

*light que está a dos pasos y que su locurita ya encandila al cuervo azul lo embalsamaron y ya no dice Nunca Más.*

Que no dejemos de decir Nunca Más esa es la mayor de las utopías me parece. El juicio (Causa Monte Pelloni por delitos de lesa humanidad) que están teniendo en Olavarría es el ejemplo que yo tengo para sostener esa utopía.

**Una fiesta para los sentidos, un regalo de metáforas y oxímoron ...  
Leonardo, en tu carrera has trabajado en distintos países, que experiencias atesoras como interesantes y por qué?**

Uruguay, sin ninguna duda, yo estoy trabajando allí con una base continua de fines del siglo pasado. De hecho en estas jornadas de psicología de las organizaciones y el trabajo he asistido puntualmente. Tengo actividad docente sostenida en la Universidad de la República y he trabajado en muchas de sus empresas y organismos públicos. Trabajamos mucho en la intendencia municipal de Montevideo, he trabajado con ANTEL que es la empresa de telecomunicaciones, con el Correo, con el Banco Hipotecario, con el Banco Central, he trabajado con UTE que es la empresa de distribución de energía eléctrica. En todos los casos me ha impresionado, primero el hecho de que siga siendo un país a escala humana. En segundo lugar, la ubicación, la sensatez de los uruguayos, en tercer lugar lo habrás notado el hecho de haber trabajado en empresas públicas, pertenecen al estado, organismos que promocionan. Recordando un trabajo que hice en el CEPRI que es algo así como el centro para la promoción y desarrollo. Los uruguayos en la década del `90 tuvieron gobernantes para subirse a la ola de privatización de los servicios públicos y en dos referéndums mayoritariamente, en contra de la privatización, con porcentajes de la población significativos -alrededor de un 70 % por la aprobación del no-, lo cual es una saludable muestra de sensatez. Las empresas públicas en las cuales yo he trabajado están suficientemente emparentadas, son todas rentables y hacen significativo - a todo el tesoro nacional- un aporte porcentualmente muy importante. y eso da cuenta que efectivamente puede haber una gestión pública exitosa, un modelo económico diferente que no deja de ser capitalistas pero no tiene que ver con esta exacerbación del capitalismo que propuso la década de los `90 y un ejemplo de perdurabilidad en el tiempo

de ciertas políticas porque este sostén de las empresas públicas se ha mantenido con un gobierno Colorado, Blancos y ahora con el Frente Amplio, o sea que más allá que no coincidan ideológicamente, el sostén de las políticas públicas es el respeto por la opinión de la ciudadanía del siglo XXI. Todas estas cosas como te darás cuenta dan pie y fundamento para que yo te diga que mi trabajo en Uruguay es uno de los que yo considero más significativo, es el lugar donde yo he sentido que puedo aportar mi granito de arena en términos de lo que es actuación profesional, servicios, etc.

**Leonardo, la última, además de tus libros referidos a las organizaciones, en algún momento has abordado cuestiones referidas a mediación escolar, puede ser?**

Tengo dos articulitos publicados en sendos libros de educación, uno que se llama *La mediación y la transformación en la cultura* en un libro compilado por Adriana Schiffrin publicado por editorial Paidós y luego Florencia Brandoni también publicó un libro sobre mediación escolar y mi artículo allí se llama *La mediación escolar en contexto*. Voy a hacer un poco de historia para explicar porque yo incursioné en esos campos. Durante los años 89 hasta el 95 yo trabajé activamente en programas de reformas de justicia en toda América latina y en nuestro país incluía muchas cortes provinciales porque yo estuve en un organismo que se llamaba CEJURA, de hecho yo lo dirigí en un momento, que era centro de estudios judiciales para la República Argentina. Era un organismo que había sido fundado para darle asesoramiento técnico a los poderes judiciales provinciales. En el transcurso de esos programas yo era el responsable del componente de la reforma administrativa del poder judicial, no tenían que ver ni con lo legislativo, ni con el acceso a la justicia de las personas que no tienen acceso. A principios de los 90 con un consultor americano Bill Davis, un tipo muy particular, con diversos saberes por haber trabajado años en el cuerpo de paz en Chile y por cuestiones de su religión, él adscribe a la mediación como mecanismo de resolución de conflictos, más semánticamente debería decirse como mecanismos de resolución de disputas porque en una concepción dialéctica el conflicto nunca se acaba, las contradicciones que lo sostienen suelen permanecer a lo largo del tiempo y lo que se resuelven son las disputas que se van

generando en torno a los conflictos. El hecho es que yo aprendí mucho sobre mediación en distintas partes del mundo, vi mecanismos espontáneos de resolución de disputas por ej. en el Alto que es una enorme villa miseria que existe en La Paz, de un millón de habitantes donde está instalada la mediación comunitaria, me gustó mucho el enfoque por lo participativo, por hacer que la responsabilidad sea de las propias partes que resuelvan sus conflictos orientados y acompañados por alguien que conoce la metodología, pero que no les puede dar solución como si es el caso del poder judicial tradicional, vi los beneficios de cómo se descongestionan los tribunales. Estuve de acuerdo cuando se institucionalizó, estuve de acuerdo cuando los actores tuvieron una exposición en la mediación y a partir de ahí pudieran pensar en una mediación que no fuera la del poder judicial o en el ámbito judicial. Asistía al debate y el pensamiento de los abogados que decían que solo podían los abogados, al contrario, diría yo, los abogados a veces, sabotean los procesos de mediación instituidos en el poder judicial y bueno como resultado de todo y además reflexionando sobre mi propia práctica, me di cuenta que mucha de mi tarea como consultor tenía que ver con mi tarea de mediador entre partes dentro de las propias organizaciones. De hecho la intervención que es lo que hace un consultor en el ámbito psicosocial, la intervención es venir entre, por lo cual etimológicamente está señalado respecto al mediador en la tarea de consultoría. Lo que sí me pareció que era necesario un marco conceptual que permitiera entender de qué manera diseñar, el dispositivo de mediación acorde con el contexto en el que iba a ser implementado. Porque si hay algo que ha atravesado toda mi actuación profesional, en el uso del pensamiento organizacional, es que siempre he sido un contextualizador, me he preocupado mucho por entender donde estoy antes de saber que tengo que hacer y entonces de allí que surgió la mediación en contexto, un artículo de un alcance más amplio para pensar cuando vamos a instalar y diseñar dispositivos de disuasión, como el contexto influye en ese diseño y luego más específicamente una aplicación en la realidad. En *La mediación escolar en contexto* focalizo como utilizar este dispositivo en las escuelas, en tanto tiene un carácter formativo. Educar a los estudiantes a los alumnos en el uso y desarrollo del dispositivo de mediación es hacerlos mejores ciudadanos.

**En la mediación escolar interesa, la presencia no meramente temática de la comunicación, sino como articuladora y estratégica de la misma...**

Efectivamente. Hay distintas concepciones acerca de lo que es mediación. Está por caso, la mediación fuertemente orientada hacia cuestiones generativas que tiene que ver con las narrativas, con la construcción de las narrativas, con los actos del habla y sin duda el lenguaje y la comunicación son dispositivos de mediación.

