



ENTREVISTA | LIC. JORGE RICARDO ETKIN

# GERENCIA SOCIAL Y EFICIENCIA DIRECTIVA

## Ni tanto, ni tan poco

EN EL MARCO DE LAS III JORNADAS DE ADMINISTRACIÓN, LLEVADAS A CABO EL 28 DE ABRIL DE 2011 EN EL AULA MAGNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA, ENTREVISTAMOS AL PROFESOR JORGE RICARDO ETKIN. EL LEMA DE ESTE AÑO FUE: TRANSFORMANDO LA CULTURA UNIVERSITARIA.

La actividad organizada por el **Departamento de Ciencias Administrativas** y el **Instituto de Investigaciones Administrativas** de la Facultad, contó con la presencia del presidente de la Universidad Nacional de La Plata, doctor Fernando Tauber y de diferentes especialistas de las Ciencias administrativas, entre los que se destacó, como cierre, la presencia del entrevistado quien disertó sobre Gerencia Social y Eficiencia Directiva: Ni tanto ni tan poco. El profesor Jorge Ricardo Etkin es Licenciado en Administración y Contador Público Nacional, graduado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires con estudios de posgrado en Europa. Acredita numerosas publicaciones en temas de su especialidad en editoriales del país y del exterior y una vasta trayectoria de vinculación laboral con organismos públicos y privados. Actualmente es profesor de Administración General y profesor Titular de Dirección General de la Universidad de Buenos Aires.

**En función de lo expuesto en las III Jornadas de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, ¿podría decirnos cómo relaciona los conceptos de Gerencia Social y Eficiencia directiva? ¿Por qué eligió como título de la exposición la frase “Ni tanto ni tan poco”?**

Las frases que uno elige para una conferencia no son normalmente las que uno utiliza como referencia para la presentación. Las frases están hechas para convocar a la gente. El contenido uno lo va elaborando en función de la audiencia concreta que uno ve. Yo estoy viendo que hay una preponderancia de jóvenes estudiantes entre el público, de manera que probablemente lo que uno vaya a decirles es que no es lo mismo ser gerente de un hospital que ser gerente de un banco. La esencia en un hospital es “lo social” y en un banco es “lo económico”, aunque en el plano del discurso se podrán decir tantas cosas, pero la realidad es muy fuerte en este sentido. A ellos les puede tocar trabajar en instituciones donde la eficacia sea todo, su plan de carrera y otras instituciones donde la relación humana, el respeto a los derechos humanos, la posibilidad de trabajar en equipo, el desarrollo del punto de vista intelectual y profesional en el trabajo es todo. Es decir, “ni tanto ni tan poco” significa que cuando uno estudia administración no puede ser sociólogo a full ni ser economista a full, tiene que formarse con una prudente combinación de criterios que incluyan ambas lógicas, aunque las proporciones sean distintas. Siempre el ser humano está, pero desgraciadamente hay instituciones que son creadas más pensando en el producto que en la calidad de vida. Y eso ha sido así desde que se inventó la administración. De manera tal, los jóvenes se orientarán de acuerdo a sus propias aptitudes y deseos, pero tiene que saber que hay algo que estructuralmente ya está marcado. Hay lugares de trabajo que están pensados para el beneficio de los propietarios y hay lugares que están pensados para el beneficio de quien lo necesita, que no es lo mismo.

“Ni tanto, ni tan poco, significa que cuando uno estudia administración no puede ser sociólogo a full ni ser economista a full, tiene que formarse con una prudente combinación de criterios que incluyan ambas lógicas, aunque las proporciones sean distintas”.

**¿Y qué nos puede decir sobre los conceptos de Gerencia Social y Eficiencia directiva?**

La gerencia tiene un curso de especialización. Hay un momento en la carrera, en la formación, donde uno tiene que diferenciarse en lo que sabe, en sus proyectos profesionales. La gerencia social es una forma de dirección que está razonada en términos de la asociatividad. Es decir, el secreto de la gerencia social es cómo trabajar en equipo, cómo construir una cultura compartida dentro de la organización. Es una idea cooperativa. Una persona que no tiene conocimientos de los principios cooperativos, difícilmente pueda llevar a la práctica la gerencia social, que es la requerida para satisfacer la necesidades de la gente y no para elaborar productos y venderlos a precios más rentables. Del lado de la eficacia, la imagen es la productividad. Pero ya es otro enfoque. No necesariamente excluye al otro, pero insisto, en el tema de las proporciones, la necesidad de combinar adecuadamente las distintas lógicas para no convertir un hospital en un jardín de infantes y una escuela primaria en un banco. Esto es la ley de las proporciones.

“Una persona que no tiene conocimientos de los principios cooperativos, difícilmente pueda llevar a la práctica la gerencia social, que es la requerida para satisfacer las necesidades de la gente y no para elaborar productos y venderlos a precios más rentables”

***¿Cuáles considera que son los principales desafíos en materia de educación para los docentes de Ciencias Económicas?***

¡Estudiar! Desgraciadamente en Argentina hay una imposibilidad, una dificultad de los que estudian para estudiar y de los que enseñan para enseñar. Vos usaste la palabra desafío, el asunto es entonces cómo superar los obstáculos para aprender tanto por parte del profesor, como por parte del estudiante. Me refiero claramente a los incentivos, a la posibilidad de vivir de la educación. Sinceramente, creo que un país vive de la educación, pero los docentes, en muchos lugares, no llegan a tener una condición de vida digna enseñando. Entonces, ahí viene el “algo más”. Creo que el principal desafío es superar ese “algo más” e incorporarlo al tiempo de aprendizaje.

Los docentes tienen que estudiar más que los alumnos, porque tienen más responsabilidad por lo que transmiten. En Argentina ese es un tema difícil.

***¿Qué reflexión le merece el tema de la masividad en la educación, qué estrategias nuevas debería pensar el docente para dictar sus clases?***

Hay calidad para distintas magnitudes de la enseñanza. Yo tengo aulas de 200 personas y me comunico con

ellas pero fijando mi atención en aquella parte de los estudiantes que están demostrando interés en la clase. Es decir, que la masividad, hay que tomarla como una condición. Si fuera Ministro de Educación trataría de formar equipos de enseñanza-aprendizaje que fueran razonables. Docientas personas en un aula sin apoyatura tecnológica, por otra parte, son difíciles de llevar. Sin embargo, creo que eso no implica que la masividad derive en peor educación. Deriva en nuevas exigencias metodológicas, en dividir el aula en equipos, en no renunciar al diálogo y orientar con mayor intensidad a los estudiantes a fuentes de lectura. La masividad no es un error, sino que implica la necesidad de utilizar metodologías adecuadas a esa magnitud. Prefiero siempre al estudiante en la universidad y no desesperanzado en la calle.

***¿Qué les aconsejaría a los jóvenes graduados de carreras afines a la Administración que buscan insertarse en el mercado laboral? ¿Qué competencias son necesarias, más allá de lo inherente a los contenidos curriculares?***

El mercado laboral es egoísta. Lo que pretende de los jóvenes es ver cómo puede insertarlos en un interés predefinido. Cómo ellos se adaptan a políticas, modelos y proyectos de la empresa. Entonces, cada empresa, en función de su interés pretende que el postulante venga orientado en ese sentido. Esto depende del grado de responsabilidad de quienes conducen las organizaciones.

A los jóvenes graduados les aconsejaría que se preocupen por la diferencia, la diferencia es todo. La condición humana la compartimos, las libertades, los derechos humanos, todo esto lo compartimos. Pero cuando uno va a insertarse en un mercado laboral tiene que tener algo para ofrecer y creo entonces que lo que deberían hacer es buscar lo que les gusta, lo que les resulte interesante. Buscar también lo que pide el país, lo que requiere la comunidad... Entonces, focalizarse durante un tiempo de su vida en marcar esa diferencia, de manera tal, que al ir a buscar trabajo tener algo para ofrecer. Uno no puede ofrecer solamente su persona. Es la persona y algo más.

“La masividad no es un error, sino la necesidad de utilizar metodologías adecuadas a esa magnitud. Prefiero siempre al estudiante en la universidad y no desesperanzado en la calle”

esta carga de enseñar aquello que les permita a los estudiantes conseguir trabajo. Si yo hubiera hecho eso, mis alumnos serían ignorantes.

**¿Por qué estudió administración? ¿Cuáles son los principales disparadores o ideas que lo han impulsado a escribir diferentes libros, publicaciones y artículos?**

Mi padre era comerciante y yo me inicié trabajando con él en el barrio de Once, en la ciudad de Buenos Aires. De modo que ya de pequeño me fui habituando al tema de las transacciones y me pareció luego que la continuidad de esta práctica cotidiana al levantarme y acompañar a mi padre a su trabajo, despertó en mí,



**¿Cree que las universidades e instituciones educativas cumplen con las necesidades que el mercado exige?**

Las universidades en Argentina no han sido creadas con una salida laboral. Las instituciones tal como las he vivido en el país, son lugares de estudio, de investigación, de desarrollo y tienen una salida más importante: ayudar a la comunidad desde la universidad. Si uno estudia y tiene claro cuales son sus preferencias, justamente en eso está la salida laboral. Esta es una orientación en Argentina. Nunca he sentido

saber cual era la parte científica de aquello que hacía todos los días. Luego me motivó mucho que desde mi profesión pudiera ayudar a la gente.

El dirigir y construir organizaciones, el aconsejar a funcionarios, el mejorar la calidad de vida de las instituciones, fue lo que hice toda mi vida, es lo que yo pensaba cuando era joven. Hacer un aporte en beneficio de la salud mental de los trabajadores.

Con respecto a los libros, primero lo hice por mi carrera docente. Uno tiene que tener en su actividad una parte escrita, que alguien lo conozca por las ideas

que ha divulgado y no solamente que lo escuchen en el aula. Hay una condición del docente que es escribir. Como docente llevo 45 años, me di cuenta que un requisito para hablar en público es escribir en privado. Por otro lado, he tenido la suerte de que las editoriales me han acompañado en mis intenciones y deseos y me han publicado los libros. Uno aprende cuando piensa, cuando dice y cuando escribe. Una persona que no ha escrito sus ideas no ha aprendido. El ver reflejado o verse escuchado es el momento en el que uno se da cuenta si lo que está diciendo sirve o no, si tiene una implicancia, si conmueve, si trae malestar o alegría. Los libros los he escrito para poder enterarme de mis ideas.

***Usted ha sido consultor en el ámbito público y privado, ¿podría comentarnos cuáles son las principales problemáticas comunes de las organizaciones?***

La común es la relación con la gente. El drama en cualquier organización es la relación entre el individuo y el lugar de trabajo. Es difícil hablar de felicidad, porque las instituciones se crean, en general, con cierto tipo de requerimientos más mirados desde la sociedad que desde el individuo. Entonces, hay un drama cotidiano: estoy en un lugar que si pudiese elegir no estaría. Esa es la madre de todas las crisis humanas en las instituciones. Por suerte hay múltiples mecanismos de llevar esa situación crítica, que nunca puede eliminarse. Los individuos tienen sus propias perspectivas, sus opiniones, sus deseos, sus expectativas, sus esperanzas y la organización es una estructura, un conjunto de procesos, un producto a entregar y horarios a cumplir. Es decir, hay cuestiones obligatorias que no están de la mano de la libertad de los individuos. Esa es la verdad. El trabajo tiene aspectos que a uno lo permiten liberar, en cuanto que el trabajo dignifica, pero por otra parte, hay que cumplir normas y ciertos estatutos y reglamentos que uno no elige libremente, pero que no duda en cumplir porque de otro modo, significaría una ruptura en el ámbito laboral.

Lo que más hace falta es entender a la gente, en lugar de entender al hospital, al banco, a la escuela o al ministerio. A lo largo de los años los entendimientos han

ido más hacia el lado de las necesidades de las instituciones que hacia el lado de las esperanzas de los individuos.

***¿En qué medida los avances tecnológicos y los procesos de capacitación repercuten en la cotidianeidad de las organizaciones?***

Las organizaciones van para atrás y para adelante. Estamos en un mundo en crisis. Las instituciones se han vaciado financieramente en favor de pocas personas. Las instituciones de orden económico son, sobre todo, una fuente de desigualdad fenomenal. De modo que, la mayor parte de las instituciones invierten en educación que les sirve en sus balances y eso no es una buena noticia. En general, lo contrario es invertir en desarrollo en cuanto al potencial de las capacidades de su gente.

***¿En qué estado piensa usted que se encuentra el concepto de Responsabilidad Social en las universidades Argentinas?***

No conozco a todas. Veo hoy en día que hay temáticas en el grado y en el posgrado vinculadas con la Ética y la Responsabilidad Social pero me da la impresión de que falta un desarrollo de estos temas. Aún son precarios, estamos pensado en la Responsabilidad Social desde el punto de vista de cómo eso es compatible con el interés de las empresas. Deberíamos pegar el salto, que con el tiempo se logra. Es un tema que tiene que ver no en la relación empresa-mercado, sino en empresa-comunidad. Eso lo veo menos desarrollado en el país. Están los profesores buscando argumentos para demostrar que a las empresas les conviene la Responsabilidad Social. Hay que suprimir la palabra conviene y convertirla en una convicción. Es parte de un objetivo como es la rentabilidad, el problema es que consigue uno como empresa. Es inconcebible que una empresa pueda desarrollarse aisladamente ignorando las necesidades de la comunidad. ■