

sociales ¿Qué son? ¿Qué nos dicen? ¿Para qué sirven?.

Paz, Jorge A.

Cita:

Paz, Jorge A. (2007). *sociales ¿Qué son? ¿Qué nos dicen? ¿Para qué sirven?.* Revista UCEMA,, 25-28.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/jorge.paz/77>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/prpd/AoU>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

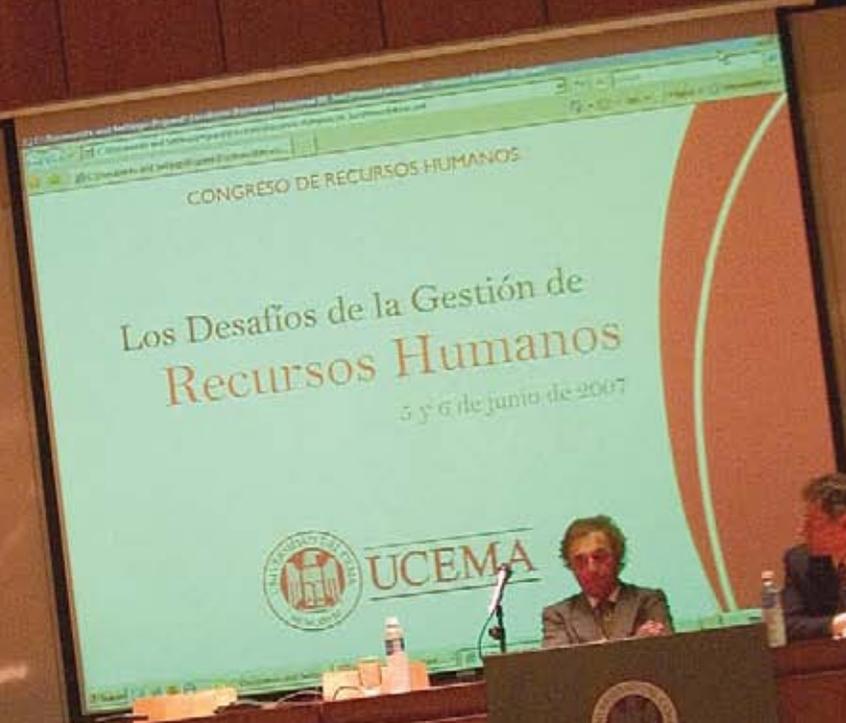
Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

REVISTA

ucema

julio 2007

Universidad del CEMA



entrevista

Enrique Yacuzzi
management japonés

Congreso de Recursos Humanos

notas de análisis

El futuro de las operaciones de paz
Inserción laboral de jóvenes profesionales
¿Qué son y para qué sirven los indicadores sociales?
Montesquieu y los caprichos del poder

“Dogs” en el **ciclo de arte**



INGRESO SEPTIEMBRE

MBA

Maestría en Dirección de Empresas

Acreditado por la CONEAU. Res. Nro. 160/01. Res. MCyE Nro. 2068/98.

La Maestría en Dirección de Empresas está dirigida a graduados universitarios interesados en potenciar su capacidad emprendedora, de gerenciamiento y de dirección.

El objetivo del programa es formar personas capaces de fijarse objetivos retadores, diseñar estrategias innovadoras y ejecutarlas con excelencia.

MAF

Maestría en Finanzas

Acreditado por la CONEAU. Res. Nro. 730/00 y 355/01. Res. MCyE Nro. 2066/98.

ORIENTACIONES:

Finanzas Corporativas
Mercado de Capitales
Aspectos Legales de las Finanzas

La Maestría en Finanzas está diseñada para quienes cuentan con alguna experiencia laboral exitosa y desean perfeccionarse técnicamente para potenciar el desarrollo de sus carreras.

ACREDITACIONES INTERNACIONALES:



Inicio de clases: 17 de septiembre

Informes y entrevista de admisión:

Maestría en Dirección de Empresas: Natalia Cea o Germán Ricome, made@ucema.edu.ar

Maestría en Finanzas: Fernando Monje, maf@ucema.edu.ar

Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. 6314-3000 • www.ucema.edu.ar



UCEMA

04 agenda

05 cine y música

06 opinión

Adaptarse a los cambios, por A. Salvatierra.

07 nota de tapa

Los desafíos de la gestión de recursos humanos.

10 desarrollo profesional

¿Todos los gerentes tienen que ser estratégicos?

por M. Vinocur de BDO Becher.

Día de la Empresa 2007.

Actividades exclusivas para alumnos y graduados.

13 opinión

¿Ha vuelto el fascismo? por A. Corbacho y C. Rodríguez.

14 reencuentro

Reencuentro de primeras promociones.

16 entrevista

Enrique Yacuzzi: el management japonés.

20 notas de análisis

El futuro de las operaciones de paz, la iniciativa global para las operaciones de paz, por J. Battaleme.

Inserción laboral de jóvenes profesionales, Economía y Dirección de Empresas en UCEMA, por M. Gallacher.

Indicadores sociales ¿Qué son? ¿Qué nos dicen? ¿Para qué sirven?, por J. Paz.

¿Racionalidad en política? Montesquieu y los caprichos del poder, por J. Streb.

31 biblioteca

Nuevo libro de Rodolfo Apreada.

Capítulo de Marcos Gallacher.

32 arte

Juan Torcoletti, "Dogs".

34 je-je



Revista UCEMA - Año I - Número 2

Editor: Carlos A. Rodríguez • Jefa de redacción: Valeria Maruffo • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (Co-editores) Leticia Ini (Asistente del comité editorial) • Desarrollo Profesional: Ariela Vinitzky • Redactora: María Eugenia Arias • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme y Alejandro Aranda • Colaboraron en este número: Luisa Montuschi y Jimmy Venegoni.

Agradecemos a las siguientes empresas que contribuyen con su apoyo al programa de Becas Análisis para alumnos de las Licenciaturas en Economía y en Dirección de Empresas. ACE Seguros S.A. / Galaxy Entertainment Argentina S.A. / Organización TECHINT / PCFG Advisory S.A.- Perez Companc Family Group.

Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA.

La revista de UCEMA es una publicación bimestral de la Universidad del CEMA. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel: (541)6314-3000 E-mail: comunicacion@ucema.edu.ar www.ucema.edu.ar

[agenda]

agosto

Programas Ejecutivos

Más info: ejecutivos@ucema.edu.ar

Los programas ejecutivos han sido diseñados para aquellos profesionales a quienes, dada su restricción de tiempo, no les resulta posible realizar estudios formales, pero que desean adquirir un conocimiento riguroso y acabado de su especialidad. Tienen una duración de diez semanas y se dictan dos clases semanales de 18:30 a 21.



Estos programas son abiertos. Los graduados de la UCEMA tienen un 33% de descuento sobre el valor de la matrícula.

- Programa Ejecutivo en Dirección de Empresas (28 de agosto al 6 de noviembre)
- Programa Ejecutivo en Finanzas de Empresas (28 de agosto al 6 de noviembre)
- Programa Ejecutivo en Mercado de Capitales (27 de agosto al 7 de noviembre)

agosto

Curso Corto de Profesor Visitante

Más info: vpb@ucema.edu.ar

Tópicos en Macroeconomía de Economías Abiertas

El profesor visitante Nicolás Magud (Ph.D. in Economics, University of Maryland at College Park) dictará un curso corto gratuito y abierto.

El propósito del curso es introducir los aspectos básicos sobre la macroeconomía de economías abiertas, también llamada finanzas internacionales. Se compone de seis clases, los martes y jueves entre el 14 y el 30 de agosto, y un examen domiciliario. Se otorgarán certificados de asistencia y de notas.

agosto

X Concurso Nacional UCEMA

Más info: grado@ucema.edu.ar

Para alumnos de colegios secundarios



La Universidad del CEMA organiza anualmente un concurso para estimular en los jóvenes el espíritu creativo y analítico a través del desarrollo de un proyecto original. Para participar, los estudiantes deben preparar en grupo una monografía sobre el tema "Emprendedores". Las bases del concurso y los premios para los ganadores se pueden consultar en la página web: www.ucema.edu.ar/emprendedores

septiembre

MBA & MAF

Más info MBA: made@ucema.edu.ar

Más info MAF: maf@ucema.edu.ar

Aquellos interesados en inscribirse en la Maestría en *Dirección de Empresas* (MBA) y en la *Maestría en Finanzas* (MAF) tienen la oportunidad de comenzar en septiembre y de esa forma adelantar un trimestre.

Ambos programas inician el 17 de septiembre de 2007.

Cine y música en el auditorio

El programa cultural UCEMA – Santa Catalina se lleva a cabo todas las semanas en el auditorio UCEMA, Reconquista 775, con entrada libre y gratuita. Las funciones de cine son todos los jueves a las 18:30 y los conciertos, el último miércoles de cada mes a las 18:45.

Películas

Jueves 12 de julio

Mamma Roma

Comedia Dramática de Pier Paolo Pasolini (Italia, 1962) con Anna Magnani, Ettore Garofolo y Franco Citti.

Jueves 19 de julio

Saraband

Drama de Ingmar Bergman (Suecia, 2003) con Liv Ullmann, Erland Josephson y Börje Ahlstedt.

Jueves 26 de julio

Los compañeros

Drama de Mario Monicelli (Italia, 1963) con Marcello Mastroianni, Bernard Blier y Folco Lulli.

Jueves 2 de agosto

El último contrato

Drama de Kjell Sundvall (Suecia, 1998) con Mikael Persbrandt, Michael Kitchen y Pernilla August.

Jueves 9 de agosto

El verdugo

Comedia de Luis Berlanga (España, 1963) con José Isbert, Nino Manfredi y Emma Penella.

Jueves 16 de agosto

El color del dinero

Drama de Martin Scorsese (Estados Unidos, 1986) con Paul Newman, Tom Cruise y Mary Elizabeth Mastrantonio.

Jueves 23 de agosto

Trono de sangre

Drama de Akira Kurosawa (Japón, 1957) con Toshiro Mifune, Isuzu Yamada y Minoru Chiaki.

Jueves 30 de agosto

Crímenes y pecados

Comedia dramática de Woody Allen (Estados Unidos, 1989) con Woody Allen, Martin Landau, Mia Farrow y Anjelica Huston.



DESTACADO

El color del dinero

Eddie Felson, antiguo campeón de billar, vive retirado de ese mundo y se dedica a sus negocios de licores. Un día, en una sala de juego, conoce a Vincent, un joven jugador que aún no ha encontrado oponente.

Conciertos

Zo'loka Trío: "Al borde del desborde"



Miércoles 25 de julio

Zo'loka? borra los límites estilísticos de la música popular con un repertorio de composiciones propias y ajenas donde predomina el jazz, logrando versiones singularmente originales de cada tema, con un desarrollo tímbrico y camarístico profundo.

Georgina Hassan junto a músicos invitados presenta "Primera Luna", su disco debut.



Miércoles 29 de agosto

Georgina Hassan hace una relectura de las canciones típicas que fue descubriendo durante cinco años de viajes por Sudamérica y Europa, a los cuales agrega temas propios. Las canciones originales son reversionadas como standards de jazz, candombe, joropos venezolanos o ritmos celtas. La composición musical es totalmente acústica.

Adaptarse a los cambios

En el mundo de la tecnología y telecomunicaciones, los cambios son tan bruscos que sólo permanecen aquellos que logran cambiar a tiempo. Esto no implica estar corriendo detrás de la tecnología continuamente: en algunas oportunidades será necesario innovar en las metodologías de trabajo y en otras cambiar por la tecnología que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

Es importante destacar que en el caso de una mala planificación toda innovación tecnológica que se decida adoptar terminará resultando en una inversión desperdiciada. Un ejemplo de inversión que fracasó fue la de Iridium cuando decidió brindar telefonía satelital mediante la utilización de satélites de baja órbita. La idea era brillante desde el punto de vista tecnológico, pero no capturó la masa crítica suficiente para recuperar la inversión. Un mal estudio de mercado los llevó, en una primera instancia, a competir contra los operadores de telefonía celular. Finalmente terminaron ofreciendo sus servicios a dichos operadores como alternativa para zonas de difícil cobertura, como zonas desérticas y plataformas petroleras marítimas. Inconvenientes que fueron surgiendo durante la puesta en servicio del sistema y demoras en la entrega de los primeros terminales dañaron la imagen de Iridium. Tan sólo meses después de iniciado el start up los altos costos de operación obligaron a que la empresa se declarara en quiebra.

Cuando debemos invertir en tecnología y en telecomunicaciones tendremos que ser extremadamente cautos ya que el exceso de la oferta que brinda el mercado tiende a generar confusiones. Por tal motivo será vital tener bien claros los recursos con los

que contamos, las necesidades y las limitaciones de la empresa. Antes de tomar la decisión de realizar la inversión analicemos si cambiando la metodología de trabajo podremos cubrir las necesidades actuales.

Es importante tener en cuenta cuáles serían las pérdidas económicas que podríamos llegar a tener en el caso de que la tecnología implementada fallara y se necesitara llevar a cabo un plan de contingencia. Consideremos también el tipo de negocio y el segmento de mercado al que pertenece la empresa. Esas conclusiones nos permitirán evaluar las soluciones disponibles que puedan llegar a ser compatibles con el negocio en que nos movemos. Otro punto clave a evaluar será si el ROI (Return on Investment) de la inversión se encuentra acorde a los tiempos de vida útil de la solución tecnológica que hemos elegido.

Al escoger el proveedor es de suma importancia que tengamos en cuenta su trayectoria, el grado de cumplimiento y satisfacción de sus clientes como así también el servicio post-venta ofrecido. Si bien la decisión de invertir en tecnología y telecomunicaciones puede tener como fin mejorar la productividad, subir la facturación, optimizar los procesos o reducir los costos, al invertir nunca se debe perder de vista la relación costo-beneficio de la inversión. Toda innovación tecnológica en la que se invierte debe favorecer la rentabilidad de nuestro negocio.

Ing. Ariel Salvatierra, profesor en la carrera de Ingeniería en Informática de la UCEMA



Se llevó a cabo el congreso anual de recursos humanos de la Universidad del CEMA

Los desafíos de la gestión de recursos humanos

La Universidad del CEMA realizó el 5 y 6 de junio su congreso anual de recursos humanos “Los desafíos de la gestión de recursos humanos”, en el que participaron directivos de empresas y consultoras especializadas. El evento se organizó en dos jornadas, durante las cuales se dictaron talleres y conferencias a cargo de destacados profesionales y profesores del área de negocios de la UCEMA.



[nota de tapa]

Conferencia de Luis Perez Van Morlegan “A los buenos profesionales hay que ir a buscarlos a su casa”

Luis Perez Van Morlegan, profesor de recursos humanos de la Maestría en Dirección de Empresas de UCEMA, ofreció una charla acerca de cómo identificar y retener talentos. “Se trata de alguien que llega a la organización para hacer lo que todavía no se hizo, para fijar reglas nuevas, lograr resultados que aun no se alcanzaron. Aceptar un talento implica darle el espacio para aplicar sus capacidades, por eso, al incorporar talentos, la compañía debe estar preparada para modificar jerarquías, estructuras, e incluso valores”, previno Perez Van Morlegan.

El orador ofreció recomendaciones para detectar talentos, tanto dentro como fuera de la empresa. Las herramientas para la detección interna son la evaluación de potencial y la evaluación de desempeño. “En muchas empresas se comete el error de confundir ambas herramientas. Por ejemplo, el jefe directo de una persona no puede participar en su evaluación de potencial.” En una evaluación de potencial se mide el proyecto de la persona, hasta dónde puede llegar. “Por ejemplo, la capacidad para dirigir a otros puede medirse aunque la persona nunca lo haya hecho, ya que si es naturalmente un líder, podrá hacerlo.” La evaluación de desempeño, por su parte, confirmaría las hipótesis a las que arriba la evaluación de potencial. Con respecto a la detección de talentos fuera de la compañía, el orador enfatizó: “hoy el postulante también fija las reglas del juego. A los buenos profesionales hay que ir a buscarlos a su casa, a través de un *head hunter*, mientras que los jóvenes profesionales reciben ofertas de diferentes empresas, y participan de varios programas de jóvenes profesionales a la vez. Es por eso que las organizaciones deben trabajar cada vez más para ser atractivas.” Consultado acerca de cómo el interesado mide si la empresa es atractiva, el profesor de UCEMA sugirió ofrecer instancias en las que los postulantes puedan interactuar con empleados y constatar si hay consistencia entre aquello que la empresa dice y lo que efectivamente hace.

Con respecto a la retención de talentos, Luis Perez Van Morlegan hizo énfasis en la comunicación entre la empresa y la persona: “tenemos que saber cuáles son sus intereses, y si estamos en condiciones de ofrecerle aquello a lo que aspira”. Destacó que hay que tener en cuenta que los planes de carrera dependen de la movilidad de las compañías y son sólo para aquellas personas que resultan claves para la empresa. Acerca de la movilidad organizacional, dijo: “una organización en la que las personas pasan más de cuatro años en el mismo puesto no tiene movilidad.” Para el profesor de UCEMA, la movilidad organizacional es importante porque una persona talentosa puede cubrir varios puestos en un cuadro de reemplazo. Sin embargo alertó sobre los peligros de la baja movilidad: “las actividades del suplente son precalentar y esperar a que se lesione el titular. Nadie puede ser suplente mucho tiempo, de lo contrario empieza a buscar otra organización en la que pueda ser titular.”

Para finalizar, Perez Van Morlegan se refirió a los incentivos económicos, y dijo que el desafío de la gestión de recursos humanos es mantener el equilibrio entre equidad interna y competitividad externa sin perder de vista que “el costo de que un talento se vaya de la compañía es siempre mucho más alto”.



El primer día del congreso concluyó con el panel “La agenda de relaciones laborales pre y post elecciones”, en el que participaron Guillermo Marconi, secretario general de dos gremios nacionales; Daniel Maggi, miembro de la comisión directiva de ADRHA y Fernando Portero Castro, gerente de operaciones de recursos humanos de Molinos Río de la Plata. Guillermo Marconi afirmó que generalmente las discusiones sobre temas laborales llegan a acuerdos, y para ilustrarlo indicó que la cifra de convenios laborales firmados se elevó cinco veces en los últimos cinco años. “Cuando se traba el tema es cuando aparece la cuestión social, que tiene ideología y política. Hay que separar los tantos: la cuestión social no es tema a discutir dentro de las relaciones laborales”, remató. Daniel Maggi, por su parte, dijo que “es difícil separar cuando hay medidas de fuerza que impiden el flujo normal del negocio”. Fernando Portero Castro, de Molinos Río de la Plata, se ubicó en el medio de las dos posturas, y afirmó que las verdaderas negociaciones deberían ser acerca de las condiciones laborales, mientras que actualmente lo único que se discute es el salario “y seguirá así por los próximos dos o tres años”, pronosticó.

El panel del segundo día fue “Calidad y productividad a través de las personas” a cargo de Oscar Cecchi, de la comisión de recursos humanos de la UIA; Héctor Sambucetti, director de la orientación servicios del posgrado de dirección estratégica y tecnología del ITBA y Raúl Molteni, director de Molteni & Asociados. Oscar Cecchi enumeró algunas propuestas básicas para lograr un convenio ideal: considerar la productividad, calidad y reducción de costos como compatibles con la mejora de un trabajo digno; establecer cómo se compatibilizan estos conceptos con el precio del producto y su confiabilidad e implementar por consenso una metodología que permita evaluar el clima laboral. Sambucetti habló del modelo de organizaciones excelentes, que se logra en la medida en que los resultados del sistema de gestión de la empresa satisfagan a todas las partes interesadas. Para esto es necesario un líder que lleve adelante este sistema, además de la comunicación, la participación y el coaching. Por último, Raúl Molteni hizo referencia a la motivación intrínseca que tienen las



personas que trabajan en una empresa y afirmó que la clave para el éxito en la organización es crear condiciones adecuadas en el trabajo.

En el congreso de recursos humanos se ofrecieron conferencias y talleres dictados por profesores del área de negocios de la Universidad del CEMA: "Cómo identificar y retener talentos" por Luis Van Morlegan; "Coaching: herramienta para la transformación de managers" a cargo de Ignacio Bossi; "Organización virtual y competencias" por Dina Sznirer y "Tablero de comando en recursos humanos" dictado por Alejandra Falco.

La conferencia de Dina Sznirer, profesora de recursos humanos del MBA de UCEMA, se centró en explicar cómo se realiza la conformación de competencias para el trabajo en equipo en entornos virtuales, en referencia a las grandes empresas con operaciones en distintos países. El desafío de las organizaciones es poder gestionar el conocimiento y definir cuál es la competencia de trabajo más adecuada. Sznirer enumeró las características individuales y colectivas que deben poseer aquellos que conformen grupos de trabajo virtuales, como la alfabetización tecnológica, la capacitación para el uso de diferentes herramientas, la autosuficiencia y la capacidad de toma de decisiones.

La conferencia de Alejandra Falco, profesora de dirección estratégica del MBA de UCEMA, fue sobre una herramienta de medición y gestión: el Balanced Scorecard y su aplicación al área de recursos humanos. En particular se desarrolló la conexión entre el Balanced Scorecard del negocio y el del área de recursos humanos, a la vez que se propusieron indicadores para la medición de activos intangibles como capital humano, cultura, liderazgo y trabajo en equipo.

También dictaron conferencias consultores y directivos de empresas: Eduardo Suárez Battan, socio de Macaya & Suarez Battán Asesores; Ernesto Kritz, socio director de SEL Consultores; Bernardo Hidalgo, Claudio Feraud y Diego Ghidini, directores de PortalRH; Horacio Costa, socio y director ejecutivo de DPA Consultores y Carlos Nicolli, gerente de gestión del cambio de Telecom Argentina.

Conferencia de Ignacio Bossi

Coaching: una herramienta para la transformación de managers

Ignacio Bossi, profesor de Liderazgo y Negociación de la Maestría en Dirección de Empresas de la UCEMA, explicó en su conferencia cómo la técnica del coaching puede ser útil para la transformación de managers.

Primero expuso cuáles son las características principales de un manager, haciendo referencia a aquellos aspectos visibles e invisibles que lo conforman como directivo: los visibles son sus resultados y su discurso, mientras que los invisibles son sus formas de decir y hacer según sus hábitos, creencias personales y la cultura organizacional. El coaching es una herramienta que apunta al trabajo sobre los aspectos invisibles del manager.

Generalmente una persona busca la asistencia de un coach para obtener resultados diferentes a los que puede lograr por sus propios medios: busca resultados extraordinarios. Para esto es necesario un cambio completo y profundo, centrado en la modificación de las creencias que se ven reflejadas en sus juicios. "La tarea del coach dentro de la empresa es difícil porque tiene que estar dispuesto a trabajar con las creencias personales del manager y la cultura organizacional de la institución", aseguró Bossi. El coach debe tener el apoyo, la predisposición y el compromiso del manager de querer realizar una serie de transformaciones profundas.

Ignacio Bossi dividió la actividad de coaching para la transformación de managers en seis pasos. El primer paso es la predisposición para comenzar el proceso de transformación. Cuando se acude al trabajo con un coach "el manager tiene que tomar conciencia de que el coaching es un largo proceso en el que se pone en juego la discusión de creencias personales, no es una mera adaptación sino un verdadero cambio". El segundo paso es la construcción de una relación de confianza con el coach. Esto es muy importante para que el coaching sea efectivo. El tercer paso es la proyección de metas. El coaching es un trabajo en conjunto, por lo que necesita el establecimiento de objetivos comunes. Algunas de estas metas se relacionan con el diseño y seguimiento de los proyectos organizacionales clave en los que está involucrado el manager, encarar los problemas o desafíos relacionados a su gestión y a sus habilidades, y establecer los parámetros de validación de opiniones. El cuarto paso se refiere al acuerdo o promesa de servicios que el coach debe establecer con el manager. Esto significa ponerse de acuerdo en qué se pretende lograr mediante el coaching y de qué manera se va a realizar. El quinto paso se relaciona con las reuniones de trabajo en las que se tratará el tema de las competencias productivas, es decir, el desarrollo de directivas genéricas. Por otro lado, se establece la conversación de coaching, en la que se reflexiona acerca de lo que ocurre en la empresa y cuál es el tema sobre el cual hay que modificar los resultados. Por último, el sexto paso es el proceso de evaluación, en donde se analiza el alcance del trabajo conjunto.

El profesor de la UCEMA concluyó diciendo que el propósito a largo plazo es que los managers puedan hacer estas transformaciones profundas sin recurrir a un coach, que ellos mismos reconozcan las falencias en sus creencias y que busquen sus propios "resultados extraordinarios".

¿Todos los gerentes tienen que ser estratégicos?

¿La empresa requiere gerentes que planifiquen las acciones globales (estrategas) o perfiles que aporten soluciones concretas a problemas que se van generando (tácticos)?



“Quiero que sea estratégico” dice el gerente general de una empresa en expansión que busca un joven talentoso para gerenciar el departamento de operaciones. “Quiero que vuelen más alto, que sean estratégicos” comenta un gerente de RRHH que está planificando una capacitación anual para los mandos medios de una importante empresa productiva. Si bien el consultor experto puede comprender estas dos demandas del cliente e incorporarlas a su planificación, no debería omitir devolverle a su interlocutor las siguientes preguntas para indagar en lo que la empresa requiere: ¿La empresa necesita gerentes tácticos o estratégicos? ¿La empresa requiere gerentes que planifiquen las acciones globales (estrategas) o perfiles que aporten soluciones concretas a problemas que se van generando (tácticos)?

Para definir táctica y estrategia nos basaremos en el libro “De la guerra” de Von Clausewitz, quien distingue dos órdenes: las decisiones tomadas previamente a la ejecución que marcan la dirección global de la acción refieren a la estrategia; mientras que las decisiones “justas tomadas en el momento de la ejecución” son las que refieren a la táctica.

Desde la definición se deja entrever que los conceptos están relacionados: la táctica no prescinde de estrategia puesto que, durante la ejecución, las decisiones rápidas y adecuadas (tácticas) serán a la vez estratégicas en tanto estén alineadas con la dirección global de la acción.

El consultor experto, entonces, podría afinar sus preguntas y redefinirlas, por ejemplo: ¿en qué lugar de la dirección global de la acción estarán ubicados estos mandos medios (estrategas o tácticos)? ¿Deben definir la dirección global de la acción (estrategas) o aportar una gama de soluciones específicas a problemas especí-

¿tácticos?

¿estrategas?

¿tácticos? ¿Deben descubrir o crear acciones efectivas para posicionar a la empresa en el mercado (estrategas) o su foco estará centrado en realizar acciones efectivas durante la ejecución de las acciones de la empresa en el mercado (tácticos)?

Siempre se dice que una buena pregunta facilita el trabajo y en este caso va aclarándose que el cambio en el contenido de la pregunta puede definir el sentido de la planificación de un plan anual de capacitación o de una búsqueda gerencial. Las competencias a buscar o desarrollar no son las mismas para posicionar a un gerente en la dirección global de la acción (muchas veces reservada a la gerencia general o el directorio) que las necesarias para ejecutar los planes de acción y buscar alternativas frente a los problemas que surgen durante la implementación (definitivamente tácticos). El lector atento ya habrá descubierto que el artículo propone hacer foco en la detección y el desarrollo de perfiles tácticos y busca no embelesarse con la idea de que "todos deben ser estrategas". Muchas veces pasa que los estrategas no pueden, o ya no quieren, implementar opciones tácticas.

Las gerencias intermedias o jefaturas, para realizar bien su trabajo necesariamente requerirán siempre un "porcentaje" de estrategia, que se expresará en el alineamiento a la acción global de la organización (generalmente creada o descubierta en la gerencia general o el directorio).

Para resumir, los gerentes "tácticos" deberán hacer otras cosas que los estratégicos y esas cosas requerirán la identificación y desarrollo de competencias que tal vez muchos no están atendiendo, detrás de la fascinación que ha generado en los últimos años la frase "yo soy estratégico".

Lic. Mariano Vinocur,

Gerente de Capacitación y Coaching, BDO Becher.

Día de la Empresa 2007

Contacto directo con empresas y consultoras

El 28 de junio se llevó a cabo el Día de la Empresa, que convocó a compañías y consultoras de primer nivel y en el que los alumnos y graduados de UCEMA tuvieron contacto directo con personal de recursos humanos. Participaron las siguientes empresas: Arcor, Aiesec, AA2000, Accenture, Agrositio, Banco Hipotecario, Banco Macro, Bayer, BBVA Banco Francés, BDO Becher, Bull Market Brokers Sociedad de Bolsa, Bumeran.com, Cargill, Cervecería Quilmes, Coca Cola FEMSA, Coto, Danone Argentina, Deloitte, Diario Clarín, Eli Lilly, Ernst & Young, Execuzone, Exxon-Mobil, Finning Argentina, Ford Argentina, Globant, Grupo Carrefour Argentina, Grupo Telefónica, Henkel Argentina, IBM, Instituto Superior Emerson, Irevna, Kimberly Clark Argentina, KPMG, L'Oréal, La Nación, LAN Argentina, Manpower, Masalín Particulares, Mercado Libre, Molinos Río de la Plata, Natura Cosméticos, Nestle Argentina, Paradigma Consultores Asociados, Petrobras Energía, Philips Argentina, PortalRH.com, Puente Hnos., Quantum System, Schneider Electric Argentina, Shell CAPSA, Snoop Consulting, Standard & Poor's, Syngenta Agro, Unilever de Argentina, Von Der Heide y Wal Mart Argentina.



Actividades exclusivas para alumnos y graduados

Semana del Empresario

Para aplicar conocimientos teóricos en la práctica empresarial

Está abierta la inscripción para alumnos de las carreras de grado interesados en conocer las diferentes áreas de una empresa y su funcionamiento asistiendo durante una semana en las distintas tareas al personal de la compañía asignada.



Pasantías

Más posibilidades de desarrollo profesional

Se sumaron a las más de ciento veinte empresas con las que se han firmado convenios de pasantía:



JP Morgan
Standard & Poor's
Deloitte
KPMG
Cohen Sociedad de Bolsa
Nuverse
Arcor
Bagley
Janssen Cilag
Nidera

Preteco
InvertoOnline.com
Internacional Media
Consulting Group
Synchro Technologies
Datastar
Sedesa
Cartocor
Converflex Argentina
Sabre Dynamic.

Servicio de Asesoramiento para la Búsqueda Laboral

Un mejor horizonte profesional y laboral

El Departamento de Desarrollo Profesional de UCEMA ofrece entrevistas individuales para orientar a los alumnos y graduados en temas como elaboración del currículum y carta de presentación, pasos a seguir a la hora de postularse a una búsqueda, herramientas a utilizar en la búsqueda laboral y otros consejos útiles.



Citibank en el mundo académico

En Recursos Humanos de Citigroup trabajamos con el objetivo de ofrecer servicios y soluciones orientados a identificar, atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, contribuyendo al liderazgo de Citigroup en sus negocios. Para llevar adelante esta tarea, mantenemos contacto con las Universidades más prestigiosas del país, entre las cuales se destaca la Universidad del CEMA.

A lo largo de los últimos años, hemos desarrollado en conjunto con el Departamento de Desarrollo Profesional de la Universidad diversas iniciativas que nos permitieron acercarnos a los alumnos y graduados de la institución, tales como la presentación de nuestro Programa de Management Associates (Jóvenes Profesionales), la participación en el "Día de la Empresa" y la publicación de diversas búsquedas laborales. En cada uno de estos eventos, destacamos la excelente organización y profesionalismo de los representantes de la Universidad y la participación activa por parte de sus estudiantes y graduados. Afortunadamente, muchos de ellos participaron en distintos procesos de selección de la Compañía y hoy se desempeñan en nuestra organización brindando sus conocimientos y contribuyendo al crecimiento del negocio.

Mantener un fuerte vínculo con el mundo académico nos permite cumplir con una de nuestras principales metas como Employer of Choice, la atracción de talento, pieza fundamental para el desarrollo de la compañía. Es nuestro deseo seguir fortaleciendo esta relación.

Ricardo Laffranconi
Human Resources Head de Citibank

¿Ha vuelto el fascismo?

Desde 1983 la Argentina parece haber aceptado las reglas de la democracia y enterrado definitivamente la práctica de proscripciones o elecciones controladas. La democracia liberal permite la elección de los gobernantes de un modo no traumático, a través del sufragio en elecciones competitivas. Los recientes comicios en la Ciudad de Buenos Aires son una clara expresión de ejercicio democrático y demuestran cómo una preferencia mayoritaria puede cambiar rápida y legítimamente de opinión.

Sin embargo, en ese contexto de normalidad institucional desentonaron por lo menos tres declaraciones. La primera fueron las palabras del candidato derrotado Daniel Filmus quien se refirió a los que votaron su fórmula como “los que piensan”. Al día siguiente, uno de los máximos intelectuales de la izquierda progresista, José Pablo Feinmann descargó su frustración afirmando, entre otras cosas, que la clase media había recobrado “su nivel habitual de fascismo” y calificó a los votantes como miembros de la “ciudad blanca” y de “fachos irredentos”. Por último, siguiendo la misma línea argumental, el conocido “humorista politizado” Claudio Morgado sostuvo que “la Capital está alcanzando un nivel de fascismo histórico” y que le preocupaba que ahora hubiera “una raíz fascistoide... que deviene desde la destrucción de la cultura ocurrida durante los 90 bajo el menemismo”. Es claro que a estas personas el no haber ganado les produce tal enojo que los lleva a descalificar y a desprestigiar a los ciudadanos, a las reglas del juego democráticas y a la vez a mostrarse como dueños de una única verdad.



No se les ocurrió que tal vez los ciudadanos de la ciudad pensaron sobre las diferentes propuestas y por ello eligieron la que mejor ofrecía atender a las necesidades del distrito. Que tienen el mismo derecho a elegir su gobierno como lo tienen diferentes distritos del Gran Buenos Aires, donde se perpetúan los intendentes y/o en muchos casos el candidato ganador es siempre del mismo partido.

Si se sigue con el razonamiento, podría afirmarse que en 2003, cuando Macri fue derrotado en la segunda vuelta contra Ibarra, la ciudad era entonces “progresista”. Pero el candidato derrotado no explicó su derrota por culpa del nivel de “progresismo” de la capital o porque sus ciudadanos no pensaban. Lo que preocupa es

esta apropiación de la verdad electoral y el empleo de un lenguaje despectivo y descalificador que retrotrae a épocas de creciente polarización política que nunca terminaron bien.

Los iluminados que critican al electorado cuando pierden parecen preferir la unanimidad de sus propias posturas. Por ello muchos hacen gala y reverencian a las democracias de partido único y de presidentes vitalicios.

El Fascismo se caracterizó por ser un régimen antiliberal, antidemocrático, basado en el culto a un líder, y al empleo de grupos marginales capaces de ser movilizados en contra del gobierno

de turno o de sectores no adictos (las tristemente famosas camisas pardas, negras, azules o rojas). Según el historiador Renzo de Felice, el peor legado del fascismo a los no fascistas es la mentalidad fascista. Esto es, “una mentalidad de intolerancia, de atropello ideológico, de descalificación del adversario para destruirlo”. Si de Felice tiene razón, cabe entonces preguntar ¿quiénes son los verdaderos fascistas?

Alejandro L. Corbacho, Director del Departamento de Ciencias Políticas, y Carlos Alfredo Rodríguez, Rector (UCEMA)

Reencuentro de primeras promociones

La Universidad del CEMA organizó el 22 de junio pasado dos eventos para reunir a los graduados de las primeras promociones de las Maestrías en Economía ('81, '82, '83, '84 y '85) y en Dirección de Empresas ('87, '88, '89, '90, '91 y '92).

La sede del antiguo CEMA en el barrio de Belgrano.



Nos reunimos los “viejos”

Más de un cuarto de siglo en la enseñanza, y si bien no es mucho tiempo en educación, sí lo es para los que nos reunimos. Interesante, pues el lugar de reunión fue el edificio de ingeniería de la calle Reconquista, la quinta sede del CEMA que algunos conocimos. ¡Sí, la quinta! La primera fue el piso de la calle Uruguay al 600, la segunda, la casona de Virrey del Pino, la tercera, la de Córdoba al 600 y la cuarta, Córdoba al 300. Del downtown a Belgrano y de allí al downtown nuevamente, ya como universidad.

No todos los egresados concurren, pero la reunión permitió a algunos poder reencontrarse luego de muchos años. Por supuesto hubo “discursos”: Carlos Rodríguez de bienvenida y recordándonos los cambios tecnológicos y económicos acontecidos en un cuarto de siglo. No me quedé atrás y mostré esas tecnologías utilizadas por el CEMA: telegramas de admisión, cartas mecanografiadas y fotos antiguas, tanto de profesores como de alumnos. Camaradería sobró, pero... se extrañó la vieja casona de Virrey del Pino y Freire donde por muchos años funcionó el CEMA. Para los que fuimos a la reunión es muy difícil cambiar esa sigla por la actual UCEMA.

Abel Viglione, MAE '81

Mis recuerdos del CEMA

Sobre los profesores: hasta el día de hoy son imborrables las clases magistrales del verborrágico Carlos Rodríguez en las que me fasciné con la economía internacional monetaria. Con Roque supimos de la pulcritud y la simpleza al transmitir los conceptos. Las clases del Toto Schenone con su sarcasmo rayando en lo pedante, nos dieron la base teórica y la aplicación de la microeconomía. Con él hice mi tesis, midiendo triangulitos a lo Harberguer. Rolf Mantel, desde la estratósfera, pretendía que enten diéramos cosas para él obvias en materia de asignar recursos a la producción. Víctor Yohai, en medio de un caos de colores nos desarrollaba los modelos ARMA, ARIMA, etc. ¿Y los visitantes? Guillermo Calvo, George Mc Candless, Carlos Díaz Alejandro, Leonardo Auernheimer. ¡Qué genios! ¡Cuánto talento! Daniel Vaz solía decir “somos una docena de privilegiados.”

Néstor Avalle (“Huevo duro”), MAE '85



La primera promoción del MBA

Me gradué del MBA del CEMA en 1987, con la primera promoción. Tenía entonces 37 años y era gerente de un banco de capitales argentinos que estaba viviendo un proceso de fusión. El nuevo director general del banco, decidido a invertir en capital humano, me propuso becarme un año full time para estudiar en el CEMA. Los graduados del año '87 recordamos con mucho cariño nuestro paso por esta casa. Que, en realidad, no era físicamente esta sino la que estaba situada en Virrey del Pino esquina Freire, en Belgrano. La mayoría de nosotros pasábamos todo el día en esa casa, en las clases a la mañana y a la tarde estudiando en la biblioteca, donde era muy difícil superar los acosos del sueño después de haber almorzado opíparamente en el restaurant El Torreón, a tres cuerdas del CEMA. Nos acordamos de Camilo, el mayordomo; del Torino de Roque Fernández, siempre estacionado en la calle Freire; de las mateadas encabezadas por Germán Friederich (más tarde MBA); de las discusiones políticas entre los estudiantes; de Diana Mondino y Eugenio Pendas, almas mater de ese primer curso que con plena dedicación y afecto se interesaban en nuestros progresos; de algunos de los alumnos del Master en Economía con los que compartíamos algunas clases o la biblioteca; de los profesores a los que siempre podíamos acudir en consulta; de cuando intentamos hacer un movimiento estudiantil contra unas clases de la profesora estadounidense Maraviglia sobre "planteos judiciales en EE.UU. contra comportamientos monopolísticos y oligopolísticos" que resultaron extraordinariamente buenas.

Una anécdota personal puede ilustrar cómo se estaba expandiendo la fama del primer curso del MBA del CEMA. A fines de noviembre de 1987 estaba almorzando solo en un bar, estudiando para el examen final de Producción. Me puse a leer el Ambito Financiero, y en una de sus páginas vi un título poco destacado: "Cambios en el Banco Nación". Fue a través de su lectura que, para mi sorpresa, me enteré que había sido designado por el Presidente de la República, Vicepresidente del Banco de la Nación Argentina a partir del 10 de diciembre de 1987. Del MBA fui al directorio del BNA. ¡Ya dábamos que hablar los graduados de la primera promoción!

Luis Palacios, MADE '87



Enrique Yacuzzi

“Los japoneses son creativos y admirables”

日
本
の
経
営

Es Ph. D. Candidate in Business Administration en la Universidad de Kobe, Japón, y Master of Science in Management del M.I.T.

Trabajó en Japón en proyectos de Mitsubishi Heavy Industries, Kobe Shipyard and Machinery Works, y Link Consulting Associates, consultora de Kyoto.

Es profesor de *Gestión de Operaciones* y de *Productividad y Calidad* en la UCEMA desde 1993. En septiembre y octubre va a dictar en la Universidad del CEMA un programa de actualización en management japonés abierto a profesionales y estudiantes.

LLEGAR AL JAPÓN

¿Cómo fue tu acercamiento al Japón?

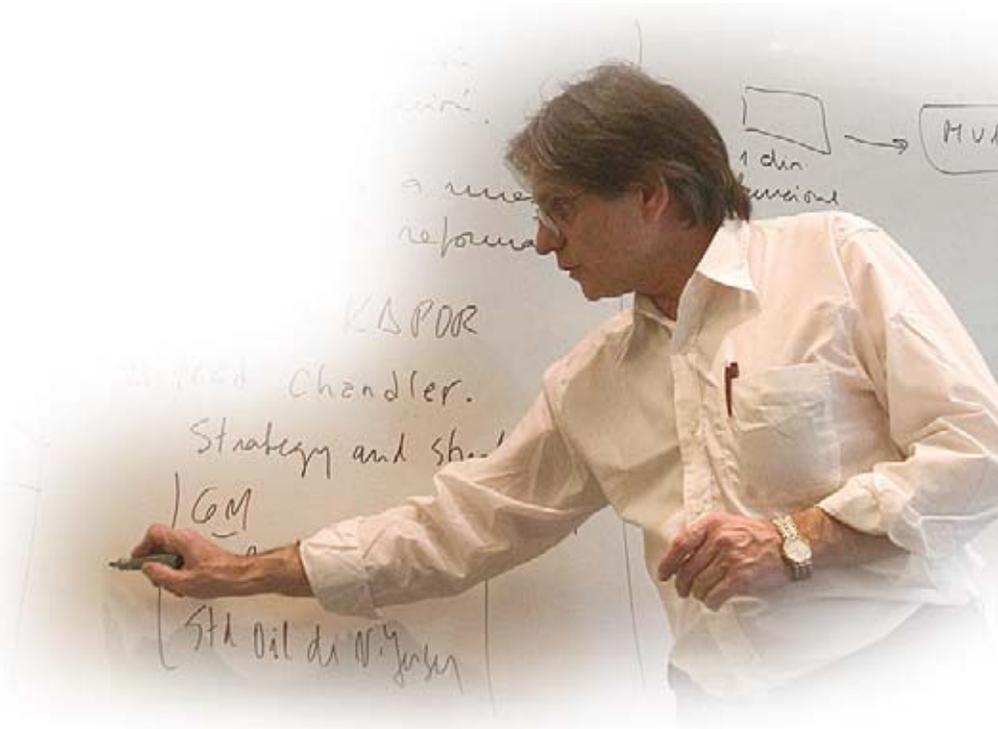
A principios de la década del ochenta estudiaba en Estados Unidos y tenía amigos japoneses, además de que en los ochenta hubo un auge de la economía y del management japonés, lo cual hacía muy atractivo al país. Cuando volví a la Argentina en 1980 empecé a estudiar el idioma y a los tres años y medio viajamos para allá con mi mujer. Nos quedamos siete años y medio.

¿Qué aspectos del país te resultaron más sorprendentes al llegar?

La organización de la sociedad; es otro mundo comparado con el nuestro. Es un país sumamente organizado y eso facilita la vida, ya que uno puede dedicarse a cosas creativas o a lo que se proponga, sin complicaciones. Es una sociedad con relativamente poca incertidumbre, más allá de que haya cataclismos como terremotos y otros desastres naturales; se planifica a largo plazo, con planes que generalmente se cumplen. Es un país avanzado que se preocupa por su gente.

¿Cómo fue estudiar allá?

Hice el doctorado en la Universidad de Kobe. Todavía me falta el título final, soy lo que se llama un candidato doctoral. Aprendí muchas cosas en las aulas pero también viviendo con los japoneses, visitando fábricas, escuelas, el jardín de infantes de mis hijas, los supermercados...



¿Trabajaste en distintas empresas japonesas?

En 1986, con un grupo de la Universidad de Kobe y con mi profesor, Tadao Kagono, como director del proyecto, nos asociamos con una consultora de Kyoto, para el estudio de empresas extranjeras en el Japón. Durante un largo tiempo estudiamos el desarrollo estratégico, las causas de éxito y de fracaso, y a partir del estudio de varios casos tratamos de sistematizar enseñanzas para empresas extranjeras que quisieran competir en el Japón. Luego tuve la oportunidad de trabajar en proyectos que el astillero Mitsubishi desarrollaba con Astilleros Españoles Sociedad Anónima; eran proyectos de largo plazo (cuatro a ocho años) para la transferencia de tecnología, en particular de gestión de calidad total. En la Universidad aprendí la teoría y en el Astillero, la práctica que, como debe ser, están muy cerca una de otra. En el Astillero se hacen desarrollos que están en la frontera de la tecnología y en muchos sentidos los empleados piensan y trabajan como los académicos. Recuerdo que la persona que me entrevistó para el puesto tenía un Ph.D. en ingeniería, y mi supervisor directo había estudiado ingeniería nuclear en el M.I.T.

¿Cómo dirías que es la experiencia de empresas occidentales que buscan insertarse en el mercado japonés?

Generalmente las empresas occidentales que no tienen éxito en Japón encuentran dificultades porque piensan en los términos de sus propios países. Hace años estudiamos el caso de una empresa norteamericana que introdujo en Japón sus famosos pañales y en muy poco tiempo aparecieron empresas japonesas que les copiaron los pañales, los mejoraron, y les quitaron mercado en proporciones alarmantes. La explicación que encontramos fue que la empresa norteamericana no contempló que las madres japonesas son extremadamente cuidadosas y por lo tanto abren y cierran el pañal para ver si está mojado con mucha más frecuencia que las madres occidentales. De tanto abrir y cerrar el pañal, las tiritas perdían el adhesivo o se rompían, y entonces aparecieron empresas japonesas que crearon un pañal con mejor adhesivo y de esa manera desplazaron al líder del mercado.

¿Y las empresas japonesas por qué tienen éxito fuera de Japón?

Por lo mismo. Gran parte del éxito tiene que ver con la capacidad de los japoneses para ponerse en el lugar del cliente extranjero. Akio Morita, por ejemplo, uno de los fundadores de Sony, salió al mundo personalmente con su valija a hacer el marketing de su producto y a conversar con los clientes. "Conocer el negocio" implica conocer al cliente, y es la receta de Sony para el éxito.

EL MANAGEMENT JAPONÉS

Ahora estás en la Universidad del CEMA investigando y escribiendo sobre el management japonés.

Hace ya catorce años que enseño en la Universidad del CEMA, y mi tema es la gestión de operaciones, en el que siempre hay un vínculo con la tecnología japonesa. Muchos de los temas que enseño han tenido su origen en Occidente pero han sido importados y mejorados en Japón con muchísimo éxito en su aplicación. Otros son inventos japoneses. Diría que casi cotidianamente utilizo la temática japonesa en mis clases y en mis investigaciones.

¿Cómo caracterizarías brevemente al management japonés? ¿Qué elemento dirías que lo distingue?

Lo más destacable es el hincapié en los recursos humanos; la preocupación por la gente es una realidad palpable que condiciona totalmente la visión de la compañía, de la competencia, del negocio en sí. Se mira al empleado, al cliente, al proveedor como a un ser humano con quien se busca establecer una relación de por vida. Por supuesto que hay casos excepcionales, allá y aquí.

¿Y los empleados?

Diría que el respeto por el empleado y la preocupación por crearle una carrera atractiva, aun en pequeñas y medianas empresas, son las características fundamentales del sistema. En el Japón los profesionales jóvenes ingresan a una compañía a los 21 años, recién egresados de la facultad, y desarrollan su carrera en ella hasta que se jubilan, a los 55 años. Este sistema no es universal; se aplica

日本の経営

“Con voluntad y herramientas se pueden lograr estándares de calidad excelentes, en Japón y en todas partes.”



sobre todo en las grandes empresas y además se ha debilitado en los últimos años, pero es un modelo de carrera típicamente japonés. En ese período de varias décadas se construye una relación muy profunda con la empresa en el nivel personal y muchas veces también en el familiar. Como característica propia de la sociedad, los japoneses se manejan en grupos y eso facilita la inserción en las empresas y su permanencia; es como cuando aquí uno ingresa a las fuerzas armadas o a una congregación religiosa, asume un compromiso de por vida.

¿Cómo se mantiene la motivación en un mismo trabajo toda la vida?

Esa pregunta es difícil, la respuesta tiene que ver con el comportamiento de los japoneses y tal vez haya una explicación psicológica profunda, que desconozco. Desde mi punto de vista, en la empresa japonesa uno encuentra permanentemente factores de motivación: compiten en un país y en un mundo extraordinariamente dinámico. Por otro lado la realidad es que hay dificultad para pasarse de una empresa a otra, es muy difícil ser reclutado por otra compañía. Si uno trabaja en Toyota no se le ocurre pasarse a Nissan; uno se compromete con una empresa y toda su vida permanece allí, porque son las reglas del juego. Es también una cuestión de lealtad: leí una vez que “pensar que una empresa japonesa va a contratar a un gerente de la competencia es como pensar que después de la Segunda Guerra Mundial el ejército británico contratara a un general alemán para hacerse cargo de sus tropas”.

¿Es así en todas las industrias?

Hay algunas industrias más dinámicas que otras, por ejemplo, el mundo financiero tal vez sea más dinámico que la industria naval. Allí es fácil imaginar que se contratara a un gerente norteamericano para hacerse cargo de un sector de un banco japonés, pero aun hoy son casos excepcionales, aunque todo cambia...

LA CALIDAD

Al ver este grabador dijiste “seguro es bueno porque es Sony”, ¿origen japonés es sinónimo de calidad?

La calidad siempre se puede lograr, con esfuerzo y tecnología. Quien no mejora la calidad de un producto o de un servicio es porque no tiene la voluntad de hacerlo (o tal vez porque en el corto plazo sea mejor negocio ofrecer bienes de menor calidad o de menor costo de producción). El logro de la calidad está totalmente sistematizado: no hay misterios ni milagros; hay métodos y herramientas. Hace cuarenta años los norteamericanos se burlaban de los japoneses porque pretendían tener un pequeño nicho en el mercado automotriz norteamericano, en el que estaban Ford y General Motors como líderes, mientras que hoy Toyota está superando a General Motors como la primera empresa automotriz del

日本の経営

mundo. Hace pocos años, los autos coreanos tenían una percepción bastante inferior a la de los japoneses por parte del público, y sin embargo hoy en el ranking que hace J. D. Power, los autos coreanos de Hyundai superan a algunos autos japoneses. Con esto quiero decir que con voluntad y herramientas se pueden lograr estándares de calidad excelentes, en Japón y en todas partes.

¿Y en la Argentina?

Los argentinos también logramos estándares excelentes de calidad. Por ejemplo Industrias Maro, proveedor de Toyota y otras automotrices, está produciendo con una calidad comparable a la de Toyota en Japón. Para eso hace falta esfuerzo y mucho trabajo. Ellos trabajan en conjunto con Toyota, aprenden, participan en programas de desarrollo de proveedores y logran piezas que en cuanto a calidad son comparables a las de Japón o cualquier parte del mundo. Y no son los únicos, hay decenas de empresas en la Argentina tan buenas como Maro.

¿Qué es la calidad total o TQM?

Es una herramienta, pero muy importante. De hecho hay autores que sostienen que management japonés es sinónimo de TQM. Si concebimos a la calidad total como a un sistema de funcionamiento administrativo que no sólo incluye a la producción sino también al manejo de otros recursos como las finanzas o los recursos humanos, hay mucho de cierto en esa simplificación. La calidad total diría que, por un lado, es un concepto y, por otro, un conjunto de herramientas para llevarlo a la práctica. El concepto se apoya en tres pilares: el conocimiento del cliente, el trabajo en equipo y el uso científico de los datos. Las herramientas consolidan los pilares conceptuales.

¿Y el kaizen?

Kaizen significa mejora: kai es “cambio” y zen es “lo bueno”, por eso lo traducimos como mejora. También es una escuela de pensamiento que organiza algunos conceptos fundamentales y los acompaña de algunas herramientas de fácil aprendizaje y aplicación para el mejoramiento continuo de los procesos.

¿Siempre se trata de una parte filosófica y de una parte práctica?

Generalmente cuando se habla de TQM, kaizen o TPM (Mantenimiento Productivo Total) se habla de conceptos y de herramientas, lo cual me parece muy sabio. Los conceptos preceden a la práctica, pero deben tomar forma con la práctica. Recuerdo una excursión en bicicleta por las montañas de Japón. La excursión duraba cinco horas, de las cuales los organizadores emplearon las primeras dos enseñándonos las leyes de tránsito y la teoría del frenado en la bicicleta. Luego pasamos a practicar en un circuito artificial, para estar seguros de que nadie se golpearía en la montaña. Y así son los japoneses con todo, primero se ocupan de los conceptos y de lo formal, luego lo aplican.

PARA SABER MÁS

A partir de septiembre vas a dictar un programa de actualización sobre management japonés en la Universidad del CEMA ¿a quiénes está dirigido?

Son diez reuniones: cinco dedicadas a la “filosofía” y cinco a la práctica. Vamos a hacer aplicaciones concretas a problemas que tengan los participantes y que puedan ser examinados con las herramientas del management japonés.

La parte conceptual creo que es de interés general, y la parte práctica en realidad también, porque se trata de integrar la experiencia colectiva de modo sistemático; eso puede servir tanto en un departamento de ingeniería como en uno de recursos humanos, legales o informática.

Entonces no tenemos que viajar a Japón para aprender algo de management japonés...

No hace falta irse al Japón para ver cómo funcionan las herramientas, pero sí es útil ser testigos del funcionamiento de esa sociedad. Ser testigos de la productividad, del orden en la empresa, de la constancia, de la forma en que se desarrollan las reuniones (muy eficaces y breves a la mañana o a la tarde, antes de cerrar la fábrica). Los viajes enriquecen. De la misma forma, cuando los japoneses vienen a la Argentina también se sorprenden con nuestra forma de vivir y les gusta mucho.

¿Qué libros recomendarías sobre el tema?

Sobre el Japón en general, recomendaría sin dudas el libro de Edwin Reischauer “The Japanese”. Reischauer fue embajador de Estados Unidos en Japón en la época de Kennedy y escribió un libro de hechos y apreciaciones afectivas muy recomendable y de lectura muy agradable. Específicamente sobre el management japonés hay muchos, pero si tuviera que elegir uno sería “Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production”, de Tai’ichi Ohno. Suena técnico, pero es más bien filosófico y contiene muchas anécdotas y vivencias personales que lo hacen muy interesante. Ohno es el padre del sistema Toyota de producción.

¿Una última reflexión sobre Japón y su gente?

En medio siglo se convirtieron en una potencia industrial, intelectual y artística. Es un país muy pequeño, similar en tamaño a la provincia de Buenos Aires, pero donde el setenta por ciento del territorio es montañoso. Allí viven 125 millones de personas que producen 38.000 dólares anuales per capita, y casi sin recursos naturales. Sin duda son gente creativa y admirable. [V.M.]

El futuro de las operaciones de paz: la iniciativa global para las operaciones de paz



por **Juan Battaleme**
Profesor de Instituciones y Derecho
Internacional, UCEMA.

Desde hace ya varios años las llamadas "operaciones de paz" son parte del acervo común de todo analista de política internacional.

Esas operaciones, ya sean de mantenimiento de imposición de paz, buscan reestablecer un orden perdido producto de la emergencia de un conflicto intraestatal o interestatal.

En la actualidad y bajo mandato de la ONU existen dieciséis operaciones de paz en curso que emplean 63.813 tropas, 8.028 policías y 2.720 observadores militares. Desplegadas por todo el mundo, estas fuerzas buscan reestablecer las condiciones de orden necesarias para lograr una solución negociada al conflicto en curso, tratando de evitar los efectos más descarnados de una guerra internacional o civil y reconstruir las instituciones del Estado de ser necesario. Ahora bien, la ONU no es la única institución internacional que lleva a cabo misiones de paz. Con la autorización del Consejo de Seguridad se ejecutan este tipo de operaciones con instituciones regionales. Desde 1990 se han llevado a cabo cinco misiones bajo la responsabilidad de la ECOWAS (Comunidad Económica de los Estados Africanos del Este), dos bajo el SADC (Comunidad de Desarrollo de África del Sur), una bajo el CEMAC (Comunidad Económica y Monetaria de los Estados de África Central) y dos bajo la Unión Africana. En Asia Central, la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y Rusia han desplegado fuerzas en: Moldova, Georgia y Tajikistan, la UE en: Bosnia, Macedonia y recientemente en el Líbano; junto con la OTAN en Kosovo, y la OTAN más miembros de la Asociación Para la Paz en Afganistán en la ISAF. En América bajo el paraguas de la ONU se encuentra la misión de Haití.

En el sistema internacional, la comunidad de estados está tendiendo a desarrollar una estrategia de regionalización para la resolución de los conflictos ya que los consensos necesarios para la resolución de las crisis son más acotados, se pueden llevar a la práctica? de forma efectiva y cuentan con el elemento regional que siempre es importante al momento

de pensar en la participación? y la justificación de los efectivos en determinados conflictos.

Esta estrategia de "regionalización" es el resultado de que la llamada "comunidad internacional" es en realidad un conjunto de Estados que no siempre se compone de las mismas unidades sino que además su conformación va a variar dependiendo de los intereses de los actores involucrados, su proximidad a la zona de conflicto, o a los actores participantes. Vale decir que una crisis humanitaria en una región sensible para la comunidad internacional va a generar acciones con mayor inmediatez que una donde no exista un interés palpable o no sea considerada una zona vital. La crisis de Sudan es tal vez el más reciente recordatorio de esa relación ambigua de la "comunidad internacional" con las crisis humanitarias.

Una crisis humanitaria en una región sensible para la comunidad internacional va a generar acciones con más inmediatez que una en la que no exista un interés palpable o no sea considerada una zona vital.

A mediados del año 2004, el grupo de los ocho decidió llevar a cabo una iniciativa multilateral para entrenar y equipar 75.000 soldados, que es conocida como la Iniciativa Global para las Operaciones de Paz (Global Peace Operations Initiative en inglés). Tiene su centro de entrenamiento en la ciudad de Vicenza, Italia, e inició sus operaciones en el año 2005.

El objeto de la iniciativa global es solucionar las crisis humanitarias, al tiempo de lidiar con

los problemas vinculados a la construcción de consensos y la necesidad creciente de tener fuerzas que puedan ser desplegadas cuando estos estallan en el tercer mundo y en especial en África. La misión hasta el año 2009 es desarrollar operaciones tanto de mantenimiento como de imposición de la paz y asistir en las misiones de reconstrucción de Estado allí donde sea necesario en el continente a partir del año 2010. Si bien la mayoría de los soldados es de África, se busca incorporar un número mayor de naciones tanto de Asia, como de Europa Oriental y de América Latina.

La iniciativa cuenta con fondos por 660 millones de dólares destinados no sólo al entrenamiento de unidades de “pacificadores” o fuerzas de gendarmería sino también a mejorar la logística de las fuerzas participantes, la coordinación entre estas fuerzas y su capacidad para ser desplegadas de forma efectiva y sustentable en el terreno.

Esta iniciativa plantea una mejora directa en las capacidades de las naciones que participan en misiones de paz, también revela cual es la dirección que se está tomando en esta materia. Independientemente de las cuestiones siempre espinosas acerca de las intervenciones internacionales esta iniciativa señala tres aspectos relevantes. El primero tiene que ver con tener fuerzas regionales para misiones humanitarias que puedan responder a este tipo de crisis independientemente de cual sea la institución convocante. La ONU puede ser beneficiaria de estas fuerzas. También pueden serlo instituciones regionales basadas en el capítulo VIII de la carta. Esto significa que instituciones como la Unión Africana, la OEA, y la OSCE (Organización de Seguridad y Cooperación en Europa) pueden recurrir a este tipo de fuerzas para resolver una crisis regional. El segundo elemento a tener en cuenta es que durante los últimos dieciséis años quienes han aportado el mayor número de elementos humanos han sido los países del tercer mundo junto con los de las naciones desarrolladas, pero las naciones desarrolladas encuentran cada vez más complicado sostener el peso de estas actividades de forma indefinida. Por lo tanto se incrementa la voluntad de que sean las naciones desarrolladas las que aporten los medios y las finanzas necesarias mientras que los socios “menores” del sistema internacional aporten el capital humano para la pacificación. El último elemento está directamente vinculado al punto anterior, ya que las naciones desarrolladas no necesariamente tienen interés de contribuir con

tropas en determinadas regiones del planeta.

Aun cuando no existan guerras estructurales en el sistema internacional, lejos se está de que el mismo sea estable. Estas fuerzas están siendo diseñadas y entrenadas para poner orden en áreas donde existe de todo menos orden.

En la actualidad y bajo mandato de la ONU existen 16 operaciones de paz que emplean 63.813 tropas, 8.028 policías y 2.720 observadores militares.

En la reciente VII Conferencia de Ministros de Defensa del Hemisferio se trató la necesidad de desarrollar una fuerza de pacificadores regionales, tarea que Argentina y Chile están llevando a cabo en el armado de la fuerza combinada Cruz del Sur y las naciones de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, pretenden hacer a la brevedad para lidiar con los desastres ambientales y con las posibles crisis humanitarias que estallen en la región. En un mundo caracterizado por los conflictos de baja intensidad donde la violencia que se ejerce sobre los civiles es el rasgo determinante, la comunidad internacional intenta no mantenerse al margen pero encara estos conflictos con límites estructurales importantes.

La iniciativa global para las operaciones de paz encara estos límites creando nuevas oportunidades para que los estados más importantes del sistema internacional junto con los actores menores pero contribuyentes y subsidiarios del orden internacional puedan encarar estos problemas aportando lo que cada uno posee en cantidad. El norte, los fondos, la inteligencia, el entrenamiento y el equipamiento. El sur, hombres dispuestos a contribuir a ese orden y a dar su vida si es necesario para proteger a los individuos de otras sociedades. Y aun cuando esta iniciativa es conducente a resolver los desafíos del siglo que comienza, nos muestra también una nueva división internacional del trabajo, un orden cimentado donde las naciones medias del sistema tendrán una función específica si quieren ser socios confiables del nuevo orden mundial.

Inserción laboral de jóvenes profesionales: Economía y Dirección de Empresas en UCEMA



por **Marcos Gallacher**
Profesor de Organización Empresarial,
UCEMA.

Una importante razón (aunque no la única) que justifica completar una carrera universitaria es recibir una preparación que permita insertarse en forma efectiva en el mundo del trabajo. Por “inserción efectiva” nos referimos no solamente a los ingresos monetarios alcanzados, sino también a otros aspectos que son tanto o más importantes que estos: la satisfacción con la tarea realizada, las posibilidades de crecimiento personal e intelectual que esta brinda y las posibilidades de contribuir “algo” a la sociedad que nos rodea.

Este artículo analiza la inserción laboral experimentada por un grupo de graduados de la Universidad del CEMA. La muestra que estudiamos no permite hacer generalizaciones sobre lo que ocurre en un entorno más amplio. Sin embargo, ayuda a comprender algunos de los vínculos que existen entre las aulas, por un lado, y el mercado laboral, por otro. Centramos nuestra atención en dos de las carreras ofrecidas por UCEMA: Licenciatura en Dirección de Empresas (LIDE o “dirección”) y Licenciatura en Economía (LIE o “economía”).

De las aulas al trabajo

Las aulas son en cierto sentido un “medio artificial”. Transitar por ellas con éxito requiere acumular un conjunto de conocimientos y habilidades básicas. Por supuesto, se intenta fomentar el desarrollo del pensamiento crítico; lo cierto sin embargo es que mucho del tiempo empleado en las aulas consiste en transmitir principios básicos, sin los cuales – salvo raras excepciones – este pensamiento crítico resulta de difícil logro.

En contraste con lo que ocurre en las aulas, en el “mundo real” lo importante no es sólo saber cómo resolver un problema que alguien nos plantea, sino buscar e identificar los problemas que requieren solución. Muchas veces los problemas son de solución muy sencilla una vez que han sido identificados: lo más difícil, en efecto, es identificarlos. Como resultado de esto, individuos hábiles para resolver problemas que otros plantean no son tan hábiles para detectar

qué problemas merecen ser resueltos. Por lo tanto, un alto nivel de desempeño en el aula puede no corresponderse con igual desempeño fuera de ella.

Pero además, encarar con éxito el mundo laboral resulta difícil, ya que como ha señalado Bolles (1981) las tareas que pueden ser realizadas en este difieren en cuanto a las “habilidades personales” que se requieren. Bolles (pág. 129) identifica por lo menos seis tipos de “entorno” en los cuales los individuos realizan su trabajo: el realista (ejemplo: ingeniería), el investigativo (ejemplo: biología, economía), el artístico (ejemplo: diseño), el social (ejemplo: derecho, comunicaciones) el empresarial (ejemplo: finanzas, management) y el convencional (ejemplo: contabilidad, informática). En definitiva, nuestro trabajo futuro y nuestra “personalidad” deben de algún modo compatibilizar entre sí.

La forma en que la universidad debe preparar a sus graduados para insertarse en este complejo mundo ha sido fuente de vigoroso debate. Por ejemplo, en relación con los programas de grado en negocios, Henry Mintzberg (un destacado pensador en temas de empresas y negocios) señala que:

Hay que sacar el material “práctico” de los programas de grado. No pertenece allí. En general, convierte en un farsa al proceso educativo” [...] Podemos reemplazar el material “práctico” de las funciones de negocios por material de las disciplinas subyacentes en el que los negocios y el management se basan (psicología, economía, matemáticas y además historia, antropología, literatura, filosofía, etc.). Si quieren estudiar negocios y merecen estar en la universidad tenemos que darles aquello que los negocios más necesitan: capacidad de pensamiento (Mintzberg, 2004, pág. 384).

Graduados UCEMA

Los programas de economía y dirección de empresas de UCEMA tienen algunas de las características enfatizadas por Mintzberg: en particular, énfasis en disciplinas básicas (economía, ciencia política, matemáticas

e historia). Dado este enfoque (distinto al de algunas universidades privadas) vale preguntarse: ¿cómo se está llevando a cabo la inserción laboral de los graduados?

Una encuesta reciente (realizada en abril de 2007) permite contestar esta pregunta. La encuesta contiene información relativa a la carrera cursada, el año de graduación, la realización o no de postgrados, el tipo de organización y el área funcional en la cual trabaja, el grado de satisfacción con la carrera elegida y con la trayectoria laboral experimentada. Contiene también preguntas relativas al nivel de ingresos obtenidos. Razones de espacio impiden presentar aquí todos los resultados de la encuesta; centramos la atención entonces en la satisfacción con la trayectoria laboral e información relativa a la evolución de los ingresos en los años inmediatos posteriores a la graduación.

Un primer punto a analizar es cómo visualizan los graduados las perspectivas laborales para los próximos años. Nuestra muestra contiene graduados del período 1999 – 2006, es decir los “más antiguos” tienen unos siete años de experiencia laboral, mientras que los “más jóvenes” recién se inician en su carrera profesional. Pudimos procesar respuestas de 58 graduados de un total de 218 graduados en el período analizado (el porcentaje de respuesta a la encuesta fue del 28 por ciento, tuvimos que descartar tres encuestas por problemas de datos). No es posible saber si los graduados que no respondieron la encuesta tienen características similares a los que sí lo hicieron. El Cuadro 1 muestra algunos resultados. Como puede verse parece existir optimismo con respecto a posibilidades laborales futuras: el 92 por ciento de los egresados del programa de dirección y el 94 por ciento del de economía opinan que sus perspectivas son “muy buenas” o “buenas”. En principio entonces la transición entre el mundo de “tiza y pizarrón” al de “saco y corbata” parece estar llevándose a cabo en forma poco traumática.

El análisis de “perspectivas laborales” puede complementarse con una evaluación de los niveles de ingreso de los graduados. Resulta muy cierto que los ingresos no son la variable más importante en lo que hace a desarrollo personal. Esto hay que enfatizarlo. Sin embargo, el nivel de ingresos que un individuo logra tiene importantes implicancias. Por de pronto, alguna relación existe entre ingresos logrados y el aporte que el individuo realiza a la sociedad a

la cual pertenece: los ingresos se obtienen a cambio de “algo”. Algunos economistas tal vez irían tan lejos al opinar que si alguien gana el doble, aporta a la sociedad bienes y servicios que también “valen” el doble. Esto puede ser así, sin embargo resulta importante reconocer que algunos individuos son altamente productivos, aún cuando sus ingresos son bajos: una parte de lo que producen son “bienes públicos” para los cuales el mercado resulta un mecanismo ineficiente de valuación. Por el contrario, los ingresos de otros individuos pueden provenir no ya de los aportes que hacen a la sociedad, sino de redistribución pura en favor de ellos.

Los ingresos de los jóvenes graduados están fuertemente influenciados por su “experiencia”: muy posiblemente en los primeros años luego de finalizar la universidad los ingresos aumentan de forma importante, pues el individuo acumula rápidamente experiencia que el mercado valora. Una evaluación de ingresos debería además tener en cuenta el problema de la variabilidad: individuos con igual nivel de educación pueden obtener ingresos muy distintos por habilidades diferenciales, suerte, nepotismo u otros factores.

La Figura 1 muestra distribuciones acumuladas de ingresos anuales (año 2006) para graduados en Dirección de Empresas (LIDE) y en Economía (LIE). Para cada nivel de ingresos (eje horizontal) podemos encontrar el porcentaje de graduados que obtienen ingresos iguales o menores a este (eje vertical). Se muestran para los graduados de cada programa dos distribuciones: una

Cuadro 1:
Graduados UCEMA -
perspectivas laborales
próximos 4-5 años

	Dirección (%)	Economía (%)
Muy buenas	54.2	58.8
Buenas	37.5	35.3
Promedio	4.2	5.9
Regular	4.2	0.0
Malas	0.0	0.0

correspondiente a los graduados “recientes” (dos o menos años de graduación: LIE 1 y LIDE 1) y otra a los “más antiguos” (mas de dos años de graduación: LIE 2 y LIDE 2).

Una medida importante de estas distribuciones es la “mediana”, o el valor de ingresos “promedio” de los graduados. Este valor puede obtenerse, en los gráficos, como el nivel de ingresos tal que la mitad de los graduados tienen

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (abril 2006)

[notas de análisis]

ingresos menores a este y la otra mitad mayores. Entrando por el eje vertical en la frecuencia "50 %" se obtiene, para cada distribución, este valor "promedio".

El gráfico muestra que los graduados recientes (la muestra incluye también algunos alumnos de último año) alcanzan ingresos anuales de algo más de \$ 20.000. Para los graduados con más de dos años de experiencia, este valor aumenta hasta algo más de \$ 60.000 por año. No parece haber mayor diferencia – en este valor promedio – entre los graduados de ambos programas académicos.

Si suponemos que estos graduados tienen en promedio unos cinco años de experiencia, el aumento mencionado (\$ 60.000 - \$ 20.000) equivale a unos \$ 8.000 por año. Estos resultados son importantes: durante los primeros años de inserción laboral parece existir un sustancial aumento de productividad individual, lo cual se ve reflejado en un aumento de ingresos de aproximadamente 25 por ciento por cada año adicional de experiencia que el individuo tiene. La mayor productividad individual (asociada a mayores ingresos) puede ser fruto de "experiencia pura", o del hecho de que el paso del tiempo permite que cada graduado

encuentre un "nicho" en que sus características individuales pueden ser mejor aprovechadas.

Obsérvese asimismo que la variabilidad de ingresos aumenta conforme transcurren más años desde la graduación: las distribuciones acumuladas de ingresos se hacen – con el paso del tiempo – más "chatas". Así, para los graduados recientes los ingresos varían entre \$ 15.000 y algo más de \$ 30.000. Los ingresos de los mejor pagos son de este modo el doble de aquellos peor pagos. En cambio, para aquellos con más de dos años de experiencia estos ingresos pueden variar de algo menos de \$ 20.000 y más de \$ 100.000 por año. En este caso la brecha se ha ampliado a más de 5 a 1.

Las crecientes diferencias de ingresos pueden estar asociadas a "suerte", diferencias en "conocimientos profesionales" o diferencias en factores personales que predisponen o no al progreso económico. Estas diferencias pueden incrementarse aún más con el correr del tiempo. Por otro lado, los patrones de ingresos pueden ser bastante distintos para los graduados en economía que para aquellos de dirección de empresas. Todos estos puntos merecen ser estudiados en el futuro.

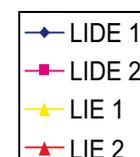
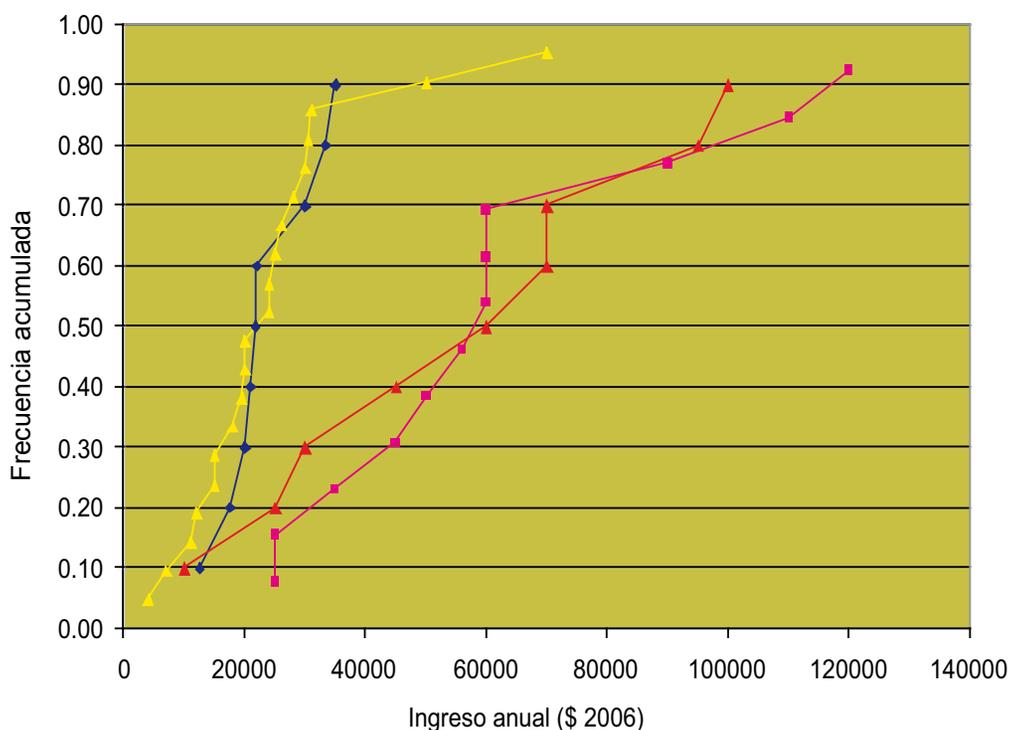


Gráfico 1:
Distribución acumulada de ingresos: LIDE y LIE
(t0: exp=<=; t1: exp>2)

Referencias bibliográficas

- Bolles, R.N. (1981), *The three boxes of life and how to get out of them*. Ten Speed Press.
Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA's. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berret-Koehler Publishers, Inc.

Indicadores sociales

¿Qué son? ¿Qué nos dicen? ¿Para qué sirven?



por Jorge A. Paz
Profesor de Economía, UCEMA.

Es un tanto banal decir que la sociedad funciona a diario en distintas dimensiones: la gente se procura sus medios de subsistencia y por ello entabla relaciones y se comunica; los individuos tienen altibajos en sus estados de salud, en sus empleos; a la vez que enfrentan problemas familiares, los superan, se asocian, se quejan. Una buena parte de la población mundial afirma ser infeliz; mientras que algunos mueren antes de lo previsto, otros deben, por ello, enfrentar condiciones económicas adversas. Algunas personas se divorcian y otras muchas se casan; las más de estas últimas deciden, casi siempre, tener hijos. El listado anterior es un punto de partida para formarse una idea bien clara de los factores que pretenden resumirse numéricamente en los así denominados indicadores sociales (IS). Uno podría preguntarse entonces el porqué de esa pretensión; en suma, cuál es la utilidad de estas construcciones de los científicos sociales.

Podría decirse que el objetivo primordial de los IS es el monitoreo del funcionamiento de las relaciones sociales, tanto en el ámbito puramente productivo (económico), como en los aspectos más netamente sociales o culturales; en este sentido los IS funcionan como auténticos termómetros de la vida en sociedad. Pero si bien esto es así, vale la pena detenerse en algunos interrogantes de vital importancia: ¿Cuán preciso es ese termómetro? ¿Mide lo que pretende medir? ¿Los IS cumplen satisfactoriamente la misión que la propia sociedad les ha encomendado? Sostendré en este artículo que si bien buena parte de los IS están bien contruidos y reflejan lo que pretenden reflejar, muchos de ellos han sido usados a menudo como la flecha de Pángaro, que enciende la furia entre bandos en pugna. Sostendré asimismo que en ese sentido, se hace un uso completamente inadecuado de los mismos, exigiéndoles respuestas y funciones que, por la propia lógica de su construcción, no procuran ni pueden responder. Esto siempre en la generalidad de los casos; las excepciones existen, pero son sólo eso: excepciones.

Antes que nada resulta importante conocer la anatomía de un IS. Generalmente este sigue la siguiente secuencia de armado: definición de la dimensión social a medir, localización de la fuente de información, elección de la unidad de medida y de la unidad de expresión, construcción del indicador propiamente dicho, su análisis y uso. Nótese que la elección de la dimensión es el primer paso, por lo que ella determina todos los pasos que le siguen hasta poner en marcha el IS. Así, si la dimensión

El objetivo principal de los indicadores sociales (IS) es el monitoreo del funcionamiento de las relaciones sociales, tanto en el ámbito puramente productivo (económico), como en los aspectos de la vida en sociedad.

expresa un aspecto de largo plazo, difícilmente pueda usarse el IS para la evaluación de las políticas de plazos cortos o de coyuntura. Analizaremos tres ejemplos tratando de focalizar la atención en la Argentina.

Mortalidad infantil o esperanza de vida al nacimiento

La tasa de mortalidad infantil (TMI) es uno de los IS más importantes y refleja bastante bien el tema discutido en este artículo: su utilidad en plazos cortos o períodos de tiempo pequeños. Un IS social primo-hermano de la tasa de mortalidad infantil es la esperanza de vida al nacimiento

(EVN). Existe entre ambos una correlación muy estrecha, a punto tal que puede decirse que uno es un muy buen predictor del otro. La TMI muestra el número de niños que fallecen antes de cumplir un año de vida. Se calcula para un año civil dado y para unidades geográficas menores (provincias) con datos del registro civil (nacimientos y defunciones). La EVN, por su parte, muestra los años promedio de vida de una persona desde su nacimiento, en un lugar y en un momento del tiempo y para su cálculo se requiere una tabla de mortalidad (es, por ello, más complejo que el anterior).

El Gráfico 1 muestra la evolución de la mortalidad infantil en la Argentina en los últimos veinticinco años. Nótese dos aspectos salientes: las fluctuaciones alrededor de la media son insignificantes y este IS describe una tendencia clara a lo largo del tiempo. Lo mismo puede verse con EVN, que no se muestra en este caso por cuestiones de espacio. Las conclusiones de largo alcance son contundentes: mientras que en 1980 morían 33 niños de cada 1.000 que nacían, en 2004 lo hacían 14 de cada 1.000: menos de la mitad. En lo atinente a la EVN: mientras que una niña nacida en 1952 tenía una esperanza de vida de 65 años, una niña nacida en 2007 tiene 79 años: ¡14 años más! Una conclusión cualitativa igualmente contundente: las cosas en materia de salud mejoraron. La sociedad va en este sentido en buen camino.

Como no es el propósito de esta nota discutir cuestiones de salud, uno podría plantearse entonces: ¿A qué conclusiones conducen estos IS? A muchas y muy importantes. ¿Cómo está la Argentina en relación con otros países? ¿Cuál

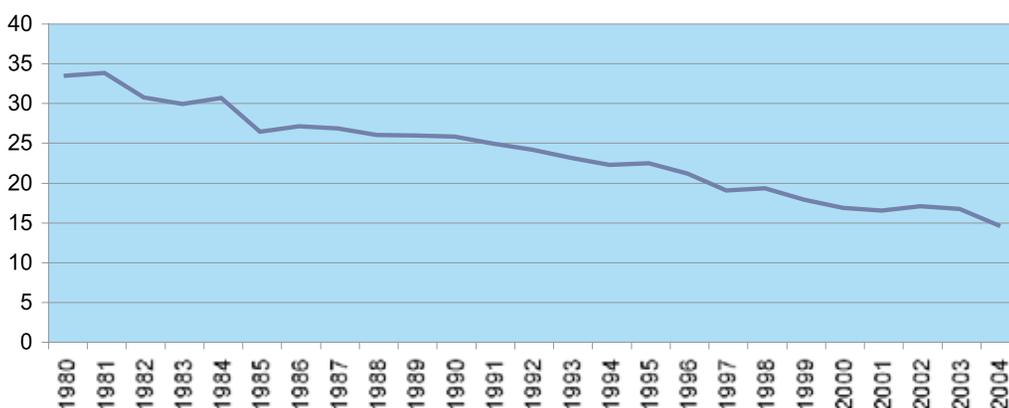
Los indicadores simples como Mortalidad Infantil, la Tasa de Matriculación y la Esperanza de Vida al nacer, entre otros son usados para construir indicadores compuestos, tal es el caso del Índice de Desarrollo Humano (PNUD).

es la brecha que la separa del resto del mundo? ¿Cómo está internamente? ¿Cuál es la brecha interna en materia de salud? Si bien el avance es notorio, ¿se ha avanzado a la velocidad correcta? ¿Podría acelerarse el progreso? Y otras tantas más. Este es sólo un ejemplo de cómo funcionan los IS y de cuál es su verdadera utilidad.

Matriculación

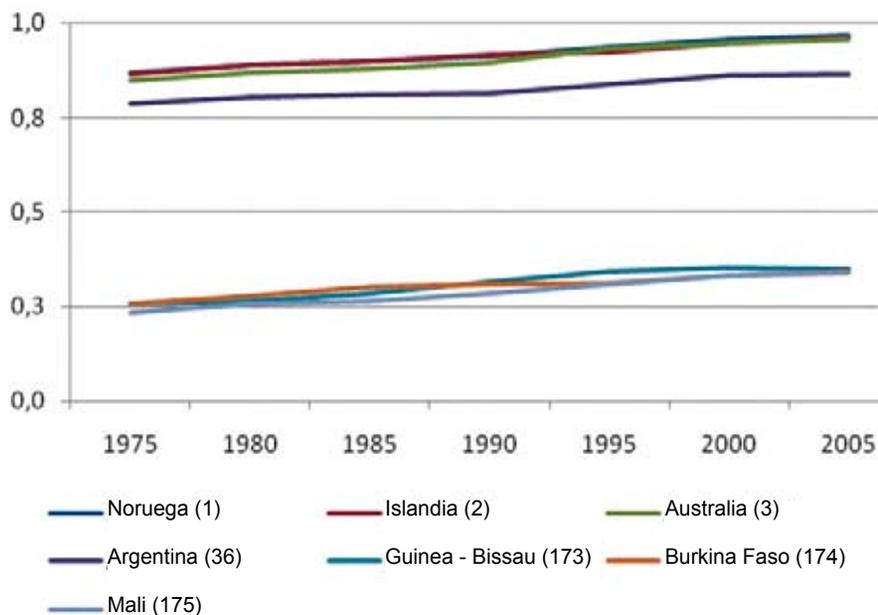
Otro grupo de importantes IS lo constituyen los de nivel educativo de la población, no sólo por el papel funcional que le compete a la educación en el crecimiento económico de las naciones, sino también porque la educación significa un fin

Gráfico 1. Tasa de mortalidad infantil, Argentina, 1980-2004



Fuente: Construcción propia en base a las Estadísticas Vitales, DEIS, MS: www.deis.gov.ar.

Gráfico 2: Evolución del desarrollo humano. Argentina y países seleccionados, 1975-2005



Entre paréntesis el orden en el ranking de 174 países.
Fuente: Construcción propia con base a las PNUD: <http://hdr.undp.org>

en sí mismo. Uno de tales indicadores es la tasa de matriculación. Nótese que la matriculación primaria de la Argentina ha alcanzado un valor muy cercano a 100% hace ya mucho tiempo. Esto significa que de cien niños en edad de asistir a la escuela, concurren efectivamente casi todos. Sigue avanzando también en un sentido positivo la tasa de alfabetización de adultos y la matriculación secundaria. La primera informa cuántas personas de quince años y más de cada cien saben leer y escribir. Al respecto, datos proporcionados por la UNESCO muestran que en 1990 en la Argentina dicha tasa ascendía al 95,7%, en 2004 había alcanzado un valor de 97,2%. Nuevamente, hay una tendencia clara a la mejoría y no hay razones que lleven a pensar en una reversión de esta tendencia de largo alcance.

Uno podría preguntarse hasta qué punto estas tendencias deben tranquilizar o inquietar al responsable de las políticas públicas. Se debe tratar entonces de poner las cosas en su lugar y dar a cada tema la importancia que merece: ni más ni menos. Las tendencias en educación hablan de aspectos positivos en la lucha contra el analfabetismo y la concurrencia a la escuela. Pero, ¿Qué sucede con los niveles de enseñanza más elevados? ¿Cómo están funcionando internamente los sistemas educativos en cuanto a calidad? ¿Cuál es la tasa de retraso de los niños que concurren a la escuela? ¿Se han cerrado las brechas de escolaridad entre niños niveles sociales antagónicos? ¿Qué sucede con

la escolaridad pública? ¿Cómo está funcionando la formación de docentes? Y así.

Desarrollo humano

Los indicadores simples como los mencionados aquí son usados a veces para construir indicadores compuestos a los que se denomina “índices”. Tal es el caso del Índice de Desarrollo Humano que calcula y difunde el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este índice es una media simple de los siguientes IS: esperanza de vida al nacimiento (que es algo muy parecido a la mortalidad infantil), la tasa de matriculación (alfabetización de adultos y la tasa bruta de matriculación primaria, secundaria y terciaria combinada) y el ingreso per cápita de los países. En el Gráfico 2 se muestra la evolución de este IS compuesto entre 1975 y 2005.

Nuevamente podríamos hacer el ejercicio de preguntarnos qué nos está enseñando este índice. Nos dice cosas tales como que la Argentina está ocupando el puesto 36 en el ranking de 175 países; que está más cerca de las tres mejores del mundo (Noruega, Islandia y Australia), que de los tres peores (Guinea Bissau, Burkina Faso y Mali). Que la Argentina ha elevado notoriamente su nivel de desarrollo humano, especialmente durante el decenio de los noventa, mientras que los peores ubicados en la escalera mundial del desarrollo (para usar una expresión de Sachs), vinieron aumentando su nivel desde 1980. Pero

[notas de análisis]

de nuevo: las fluctuaciones de corto plazo son inexistentes; esto es, no puede decirse que una política macroeconómica sea capaz de revertir la tendencia ascendente de la esperanza de vida al nacimiento, o de la propensión de las familias de enviar sus niños a la escuela. Como suele ocurrir, dentro de este índice hay IS sociales más sensibles a los avatares de la política económica, como lo es el ingreso per cápita, pero no es lo general ni lo que los índices pretenden capturar como elemento principal de la realidad social.

Otro propósito: el porvenir

Pero cuando dijimos: la proporción mayor de los IS pretenden mirar el largo plazo, las tendencias y no las fluctuaciones, no nos referimos al tipo de cobertura temporal, y los ejemplos que dimos se referían al pasado. No obstante lo anterior, los IS suelen ser muy útiles también cuando lo que se pretende es fijar objetivos y metas. Vamos a mencionar como ejemplo los objetivos del milenio (ODM), expresados y aprobados por la Asamblea General de Naciones Unidas en el año 2000, en la conocida como la "Declaración del Milenio". Estos son: erradicar la pobreza extrema y el hambre, alcanzar la educación básica universal, promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el HIV/SIDA, la tuberculosis y el Chagas, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación global para el desarrollo. Nótese que según la Declaración mencionada, los ODM deben alcanzarse al promediar el año 2015.

¿Cuál es el papel de los IS en ese aspecto? Efectivamente, cada objetivo puede ser traducido en meta, mediante el uso de algún indicador. Cada uno de los ocho objetivos se divide en una serie de metas cuantificables mediante cuarenta y ocho indicadores concretos. De nuevo es necesario formularse las preguntas que se hicieron al evaluar los indicadores usados como ejemplos en esta nota: ¿Cuál es la brecha que separa a nuestro país o región del ODM correspondiente? ¿Es factible el logro de todos y cada uno de los ODM? ¿El haber alcanzado alguno de los ODM exige al país de formular

nuevas metas y de construir nuevos indicadores?

La respuesta a estas preguntas remite a lo siguiente: al definir un IS debe uno plantearse el piso y el techo de dicho indicador; el mínimo y el máximo, los umbrales tanto de inadmisibilidad como de imposibilidad, ambos toques determinados por el nivel de desarrollo tecnológico. Los ejemplos dados en esta nota pueden ilustrar correctamente este aspecto.

Las fluctuaciones coyunturales no parecen ser relevantes a la hora de determinar las tendencias de los IS, es decir que los avatares de la política macroeconómica no influyen directamente en su medición.

El piso (inadmisible) de esperanza de vida es la vigente en países africanos tales como Guinea-Bissau: 45 años (compatible con una mortalidad infantil del 150 por mil); el techo (insuperable) son los 85 años (compatible con una tasa de mortalidad infantil del 5 por mil) de países como Noruega o Dinamarca. Argentina alcanzó ya los 73 años, ubicándonos a 28 años del piso y a 12 años del techo. Una vez que tengamos IS adecuados para el problema que queremos resolver, estaremos en condiciones de definir políticas que contribuyan a cerrar la brecha con los países más avanzados del planeta, o que aceleren la llegada a esa meta; políticas que, en suma, construyan puentes entre lo existente y lo posible. Al obrar de esta manera, estaremos dando a los IS el uso para el que fueron creados.

Referencias bibliográficas

Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), varios años: *Informe del Desarrollo Humano*. Puede visitarse la página en internet: www.hdr.undp.org.

United Nations (2006): *The Millennium Development Goals*, Report 2006. Puede descargarse gratuitamente del sitio: <http://unstats.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2006/MDGReport2006.pdf>.

¿Racionalidad en política?

Montesquieu y los caprichos del poder



por Jorge M. Streb
Director de Investigaciones, UCEMA.

“Cuando los salvajes de Luisiana quieren fruta, cortan al árbol. Así es el gobierno despótico.” Montesquieu, *El espíritu de las leyes*, libro 5, capítulo 13.

Aunque el sentido común indique lo contrario, entre nosotros los economistas hay una arraigada creencia de que los gobernantes aplican las políticas económicas más racionales. Así, la primera escuela de economistas, los fisiócratas, consideraban en la Francia del siglo XVIII que el rey aplicaría las medidas que llevarían a la prosperidad de sus súbditos. La razón era el interés ilustrado del rey, porque buenas políticas económicas llevarían a su propia prosperidad, en tanto co-propietario de toda la riqueza generada (Hirschman 1976, parte 2).

La extensión reciente del enfoque de elección racional a la ciencia política exagera esta posición. Por ejemplo, en su libro publicado en el 2000 sobre *Poder y prosperidad*, Mancur Olson tiene la visión, en cierto sentido pesimista, de que el gobierno aplica las políticas que maximizan las rentas de los que controlan el poder. Es decir, el gobierno no actúa de manera benevolente para maximizar el bienestar general, sino de manera egoísta para maximizar su propia renta. Sin embargo, como las rentas del gobierno dependen de que los ciudadanos generen ingresos, al modo de los fisiócratas el gobierno tiene un interés racional en no asfixiar con impuestos confiscatorios a los productores, para no destruir al árbol de las manzanas de oro. Además, el gobierno provee bienes públicos que aumentan el ingreso nacional y el bienestar de todos, en tanto aumenta también la recaudación para sus propias arcas.

En coincidencia con el enfoque de los fisiócratas y de Olson, en el *Espíritu de las leyes* hay pasajes que muestran cómo Montesquieu pensaba que la racionalidad económica puede llevar al gobierno autocrático a moderar los abusos arbitrarios que tienen efectos económicos adversos: “Los príncipes han tenido que gobernarse con más sabiduría, ya que la experiencia ha mostrado que sólo el buen

gobierno trae la prosperidad... Es afortunado para los hombres estar en una situación en la que, aunque sus pasiones los muevan a ser malvados, sin embargo tienen un interés en no serlo” (libro 21, capítulo 20). Este efecto es más marcado cuando hay gran movilidad de capitales, ya que si el capital físico y humano es muy móvil, políticas de explotación irracionales van a llevar a una emigración masiva de estos capitales, que pronto deje al gobierno sin ingresos sobre los que basar su recaudación. A menos, claro, que se prohíba la salida, transformando a la nación en una enorme prisión, como en la Cuba actual.

En contraste con esta visión de gobiernos egoístas pero racionales al seguir su interés económico que supone el despotismo ilustrado, se erige la caracterización del gobierno despótico como un gobierno que está dispuesto a cortar el árbol si quiere una fruta. Para Montesquieu, una autocracia responde en el fondo al capricho del gobernante, por lo que la racionalidad económica no actuaría siempre como un freno efectivo.

En este sentido, la visión de Montesquieu difiere fundamentalmente del enfoque de racionalidad económica, porque no piensa que haya nada que asegure que se tome la mejor decisión desde el punto de vista económico, ni siquiera en el sentido de maximizar las rentas del gobernante de turno. Los gobiernos despóticos, dice en el *Espíritu de las leyes*, se basan en el temor, imposibilitan la acumulación de capital y frenan el desarrollo económico, a diferencia de las repúblicas donde hay gobiernos moderados (ver libros 5 y 20).

La perspectiva de racionalidad aplicada a las empresas lleva a esperar que se tomen las acciones que maximicen las ganancias, pero el argumento para esperar esto tiene que ver con una cuestión evolutiva, de que van a sobrevivir las empresas mejor administradas. Por ejemplo, la posición de Henry Ford de que los clientes podían tener un auto del color que quisieran, en tanto fuera negro, no tuvo un impacto duradero en el mercado automotriz. Sí hizo que la General Motors, dirigida por Alfred Sloan, desplazara



a la Ford como primera firma automotriz. Los herederos de Ford tuvieron que rescatar la firma de la esclerosis en que había caído para que no quebrara definitivamente. Por tanto, si un empresario actúa irracionalmente y no se adapta a los cambios, no va a afectar al mercado, sino que la empresa va a ser desplazada por la competencia.

En cambio, entre las naciones no hay nada que asegure que un mecanismo similar funcione, haciendo que primen las políticas económicas más racionales, porque las naciones no quiebran. En cambio, pueden generar grandes problemas en el propio país y en el resto del mundo. Eso queda patente con los problemas de pobreza en muchos países del mundo subdesarrollado, donde la falta de perspectiva es un incentivo para emigrar a países mejor administrados.

El problema de manejo político desquiciado también se puede dar en las naciones más desarrolladas. Un antiguo ejemplo es Nerón, quien quemó media Roma como un pasatiempo más. Otro reciente es Hitler en Alemania: cuando su avance en el frente occidental falló después de perder la batalla de Inglaterra, decidió abrir simultáneamente un segundo frente al este con la Unión Soviética, rompiendo con el pacto por el que se habían repartido Polonia entre ambas potencias. No parece haber ningún cálculo racional en esa carrera alocada que fue escalando y escalando, pero fue necesaria la segunda guerra mundial y cincuenta millones de muertos para ponerle freno.

La racionalidad en economía no se puede esperar de un individuo o empresario particular, sino del mecanismo de competencia que lleva a seleccionar los que en cada momento actúan bien. Del mismo modo, en el sistema político hay una competencia por el poder. Sin embargo, nada asegura que el que gane la competencia sea idóneo para gobernar. En contraste con una autocracia, la ventaja de un sistema democrático es que se puede echar a bajo costo, a través del voto, a los que gobiernan mal o abusan del poder. Pero el proceso de finalmente seleccionar políticos capaces

puede llevar mucho tiempo. Nada asegura la racionalidad de un determinado político, en el sentido de que las acciones que tome son las que van a asegurar un buen gobierno y que dure más en el poder.

Además, no todas las democracias son iguales. La visión de Montesquieu de división de poderes apunta a un gobierno moderado (libro 11). Una función de la división de poderes es que, con la presencia de actores de veto, el gobierno necesita armar consenso para tomar decisiones, lo cual lo obliga a tener en cuenta intereses más amplios que los suyos propios, acercando el resultado a una maximización del interés general.

Los frenos y contrapesos obligan a deliberar y discutir antes de actuar, y pueden ser una fuente importante de racionalidad de las decisiones políticas.

Hay una segunda función de la división de poderes. Un gobierno sin contrapesos puede tomar decisiones muy ejecutivas y rápidas, sin necesidad de consultar con nadie. Al mismo tiempo, esas decisiones pueden ser demasiado apresuradas. Si la decisión a tomar no es trivial, la deliberación previa puede ser un factor crucial para que impere más la racionalidad que la impulsividad en el escenario político.

Los frenos y contrapesos del *Espíritu de las leyes* obligan a deliberar y discutir antes de actuar. Pueden ser una fuente importante de racionalidad de las decisiones políticas.

Los votantes debemos tener en cuenta que, como los salvajes de Luisiana, no es obvio que un gobierno sin frenos elegirá arrancar las frutas sin dañar al árbol.

Referencias bibliográficas

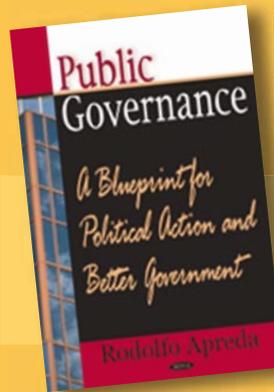
- Hirschman, Albert O. (1976), *The Passions and the Interests. Political Arguments for Capitalism before its Triumph*, Princeton: Princeton University Press.
- Montesquieu (1748), *El espíritu de las leyes*.
- Olson, Mancur (2000), *Power and Prosperity. Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*, New York: Basic Books.



Predicción de performance académica

Capítulo de
Marcos Gallacher

La editorial de la Universidad de La Plata publicó el libro *Mecanismos de admisión y rendimiento académico de los estudiantes universitarios*, que incluye un capítulo de Marcos Gallacher, profesor de organización empresarial y secretario académico de UCEMA. El libro, editado por Alberto Porto, estudia la relación entre los mecanismos de admisión y el rendimiento académico de los estudiantes de ciencias económicas de seis universidades públicas (Córdoba, Cuyo, La Plata, Mar del Plata, Rosario y Tucumán) y una privada (UCEMA).



Public Governance: A Blueprint for Political Action and Better Government

Nuevo libro de **Rodolfo Apreda** publicado en Nueva York

Nova Science Publishers, New York, acaba de publicar el segundo libro en inglés de Rodolfo Apreda, *Public Governance: A Blueprint for Political Action and Better Government* (ISBN: 1-60021-558-0). Los contenidos principales de esta obra son los siguientes: la semántica del Public Governance; el marco analítico y la lógica subyacente del Public Governance; las herramientas conceptuales e instrumentales; las estructuras de gobernanza y la información asimétrica; la gobernanza dual en los bancos estatales; el Public Governance en la globalización. Incluye apéndices técnicos, así como preguntas de revisión para cada capítulo, cuyas soluciones se encuentran al final del libro. Rodolfo Apreda es director del Centro para el Estudio de la Gobernanza del Sector Público y del Sector Privado y Director del Doctorado en Finanzas de la Universidad del CEMA.

10

"Puedo estar más cómodo"

"Nuestra empresa está ubicada en un parque industrial y dependemos de un delivery eficiente. Con Officenet podemos trabajar todos los días sin que nos falte nada. Cumplen."

Mario Pugliese
Encargado de compras
PPE Argentina SA

"Compramos percheros, librería, las cosas de limpieza y hasta el café."

"Pido por internet y al otro día me llega el pedido, es genial. Además, los repartidores tienen muy buena onda."

"La verdad es que me hacen la vida más fácil, como dice el slogan."

Comprá todo sin moverte de tu oficina.

Miles de clientes todos los meses realizan sus compras de productos de oficina desde nuestro site. Rápido. Fácil. Cómodo. Estas son las premisas sobre las que trabajamos todos los días. Comprálo, hace hoy tu pedido. En 24hs llega a tu oficina.

*Entrega en cargo en 24 hs para Capital Federal, CBA y Córdoba Capital. El monto mínimo del pedido para acceder al servicio es de \$50 + IVA.

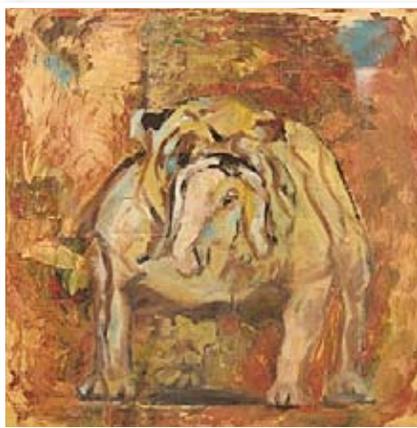


Delivery
gratis
24hs



[arte]

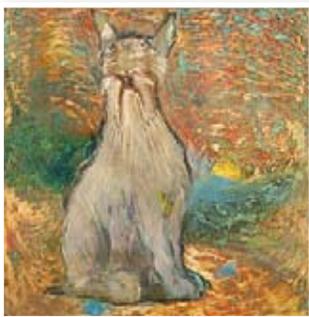
El Ciclo de Arte UCEMA 2007 presentó hasta el 13 de julio la muestra de pintura "Dogs" del artista Juan Torcoletti.



Juan Torcoletti "Dogs"

Torcoletti ha realizado exposiciones en galerías y museos de Buenos Aires, New York, Atlanta, San Francisco y Chicago. Luego de vivir varios años en Nueva York, está de vuelta en Buenos Aires presentando en la Universidad del CEMA la primera muestra exclusiva de su serie de perros ("Dogs") uno de sus temas recurrentes que refleja la agudeza de su mirada y su gran sentido del humor.





[je-je]



Frases

✌️ Fuera del perro, un libro es probablemente el mejor amigo del hombre, y dentro del perro probablemente está demasiado oscuro para leer. (Groucho Marx)

✌️ Si supiese qué es lo que estoy haciendo, no le llamaría investigación, ¿verdad? (Albert Einstein)

✌️ Soy lo suficientemente feo y lo suficientemente bajo como para triunfar por mí mismo. (Woody Allen)

Guía práctica para la ciencia moderna

- ♠️ Si se mezcla, pertenece a la biología.
- ♣️ Si hiere, pertenece a la química.
- ♠️ Si no funciona, pertenece a la física.
- ♣️ Si nadie lo entiende, es matemática.
- ♠️ Si no tiene sentido, es economía o psicología.

Leyes inexorables

- ➡️ 80% del examen final estará basado en la única clase que usted perdió o en el único libro que usted no leyó.
- ➡️ La cita más valiosa será aquella cuyo nombre de autor usted no conseguirá recordar.
- ➡️ Existen dos tipos de tela adhesiva: la que no pega y la que no sale.
- ➡️ Toda partícula que vuela, siempre encuentra un ojo abierto.

[dónde están ahora] Cambios laborales de alumnos y graduados

GRADUADOS

Héctor Andrade (MADE '03) de Pearson Soluciones a Vangent Arg. / **Marcelo Bagnasco** (MADE '05) de Adecco RRHH a Louis Dreyfus Commodities / **Christian Barbier** (MADE '98) de Alto Paraná a Oil m&s / **Francisco Bianchi di Cárcano** (MADE '01) de Ejército Argentino a Saf Arg. / **Federico Blanco Neuenschwander** (LIDE '04) de IMC a Pan American Energy / **Gustavo Bondoni** (MADE '02) de L'Oréal Arg. a Oban Diseño y Comunicación / **Paula Brudny** (MADE '96) de Org. de Estados Iberoamericanos a act. Independiente / **Ariel Campelo** (MAF - FC '03) de Price Waterhouse Coopers a Lacrosse Global Fund Services Arg – Cargill / **Mariano Canzonieri** (MADE '98) de Molinos Río de La Plata a Kraft Food Arg. / **Alejandro Cesnik** (MAF '03) de Baxter Immuno a Laboratorio Andromaco / **Guillermo Chazarreta** (MADE '01) de Organización Levin a act. independiente / **Roberto Chemello** (MADE '01) de Eugenio Aguirre Buenos Aires a CLA / **Leonardo Coca** (MADE '01) de GC Gestión Compartida a SPEC / **David Comini** (MADE '06) de MicroStrategy a Caggemini / **Juan Rodrigo Coronel** (MAF '04) de PatagonStar Consulting a Banco Hipotecario / **Fernando Espina** (MADE '02) de SPI a Anima BCI / **María Carolina Galickas** (MAF '99) de Cía. Inversora Bursátil a Monsanto Arg. / **Jorge Gentini** (MADE '02) de Ernst & Young International a Lenovo Arg. / **Alberto Giordano** (MADE '03) de Citibank NA a Banco Hipotecario / **Jorge Gómez** (MADE '00) de Alico Cía. de Seguro a Chubb Arg. de Seguros / **Sebastián Gómez Bossi** (MAF '04) de Fundación Libertad a BBVA Consolidar / **Federico Grillo** (MAE '97) de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Inter-

nacional y Culto a Banco Central de la República Arg. / **Mateo Heras** (MADE '05) de Allied Domecq a Consultoría / **Eduardo Hesse** (MADE '03) de actividad independiente a Elektrafin de Arg. / **Diego Iribarren** (MADE '97) de Tryada a Tasa Logística / **Luis Izaguirre** (MADE '00) de Telefónica Data Arg. a Dixper Systems / **Juan Pablo Jacome de la Guardia** (MADE '06) de Aseguradora Mundial Panamá a Pana Paradise Realty / **Héctor Kotsias** (MAF '96) de Grupo Siembra a Estudio Kotsias / **Carlos Malament** (MAF '03) de ADP a GFS-Count (Sydney, Australia) / **Sebastián Martínez** (MADE '06) de Ferrovías a Emepa / **Gustavo Martínez Todeschini** (MAF '99) de Banco de Boston a Banco de Crédito y Securitización / **Nicolás Mazzaglia** (LIDE '06) de UCEMA a ExxonMobil / **Luciano Menéndez** (MAF '04) de Citibank NA a HSBC Bank Arg. / **Gisela Miramón** (MADE '95) de Lucent Technologies Arg. a Swiss Medical Group / **Carlos Moure** (MADE '96) de Industrias Lear de Arg. a Visteon / **Martín Moya** (MADE '03) de Royal & SunAlliance Seguros a PMG Consultores / **Francisco Mugica** (LIPC '06) de Centro de Estudios para la Nueva Mayoría a Genesis Worldwide Courier / **Javier Napoli** (MADE '06) de Molinos Río de La Plata a BGH / **Ramón Naviera** (MAF '98) de Fondos 1784 a Alpha Fondos Comunes de Inversión / **Santiago Orza** (MADE '06) de Bank Boston NA a Standard Bank / **Alejandro Panighini** (MADE '97) de Salentein Arg. a Bodega Norton / **Angeles Perri** (LIDE '06) de UCEMA a AT&T / **Iván Pezzana** (MAF '00) de Puente Hnos a emprendimiento personal / **Andrea Pizzini** Massüe (MADE '99) de actividad independiente a Livemed South / **Joaquín Pochat** (MADE '02) de Siemens a Toyota Arg. / **Jorge Podestá** (MAF '05)

de Bristol Group a Allaria Ledesma Soc. de Bolsa / **Mariano Portada** (MADE '05) de Gloria Fiorito Desarrollos Inmobiliarios a Desarrollo de acuerdos comerciales / **Federico Romanella** (MAG '00) de Nike Arg. a Agropuerto / **Javier Romar** (MADE '99) de BenQ Arg. a Samsung Electronics / **Pablo Ruzzier** (MADE '02) de Ecolab México a Victory Limpieza Profesional / **Guillermo Salinas Clifton Goldney** (MAF '03) de Javier Salinas a Energía Arg. (ENARSA) / **Julián Siri** (LIE '06) de Adeba a Yayty / **Sebastián Viñals** (MAF '99) de Satus Ager a Perennial Advisors / **Carlos Zucchi** (MAF '06) de Banco Galicia a Grupo Tapebicua.

ALUMNOS

Yanina Barilá (MAF) de La Ley a Irevna Research Services / **Julián Burgo** (MAF) de Estudio Grispo & Asoc. a SEDESA / **Pablo Cacciante** (MADE) de Equifax Arg. a act. independiente / **Ricardo Cavilliotti** (LIE) de Wintergreen Ski Resort a Standard & Poor's / **Jorge Luis Delger** (MADE) de Chemotécnica Sintyal a Illinois / **Gustavo Dos Santos** (MAF) de Citibank NA a G&L Internacional / **Martín Famulari** (MADE) de Granos del Paraná a José Ramón Santamarina & Asoc. / **Agustín Faraldo** (MADE) de Techtel a Telmex Arg. / **Alejandro Gallo** (MEP) de Estudio Broda y Asoc. a Estudio Gallo & Asoc. / **María Florencia Godoy** (MADE) de Equiworld a Fundación Teraikén / **Gastón Levy Mayo** (MADE) de Neoris Arg. a Pragma Consultores / **Eulogia Negri** (MAF) de Oracle a GyD Latinoamericana / **Guillermo Papa** (MAF) de HSBC Bank Arg. a Aseguradora de Créditos y Garantías / **Pablo Santiago** (MAE) de Cía. de Seguros La Mercantil Andina a Previsol Cía. de Seguros.



Economía

Dirección de Empresas

Contador Público

Ciencias Políticas

Ingeniería en Informática

Encontrá tu lugar

Actividades abiertas para ayudarte en tu presente escolar y tu futuro profesional

Clases abiertas | segundo semestre

Podés asistir a una clase de la carrera que te interesa y compartirla con los alumnos que están cursando.

Materia	Día y horario
Economía II	Miércoles de 9 a 12
Elementos de Contabilidad	Jueves de 9 a 12
Historia I	Lunes de 9 a 12
Macroeconomía	Miércoles de 9 a 12
Dirección Estratégica	Lunes de 11 a 14
Ciencia Política II	Miércoles de 18.30 a 21.30
Matemática II	Jueves de 9.30 a 12.30
Sociología	Viernes de 9 a 12
Relaciones Internacionales	Martes de 18.30 a 21.30
Instituciones del Derecho	Lunes de 9 a 12
Teoría del Desarrollo	Jueves de 11 a 14
Teoría de la Organización Empresaria	Martes de 9.30 a 12.30

Es imprescindible inscribirse previamente:

www.ucema.edu.ar/clases
 grado@ucema.edu.ar o 6314-3000.

Autorizada provisoriamente por Dec. PEN N° 95/95 Art. 64, Ley 24.521



UCEMA

Beber con moderación. Prohibida la venta a menores de 18 años.



WWW.ESCORIHUELAGASCON.COM.AR
COPA ESCORIHUELA GASCÓN - POLO ONE / ABRIL 2007

Escorihuela Gascon