

REVISTA

ucema

agosto 2009

Elecciones legislativas

La opinión de Alejandro Corbacho, Jorge Streb,
Carlos Escudé y Rosendo Fraga

notas de análisis

Mundo multipolar, ¿mundo mejor?

Defensa Nacional: los riesgos del "desarme
psicológico" en las Fuerzas Armadas

Cien años atrás un hombre salvó Wall Street

Las insuficiencias actuales de la función gerencial

desarrollo profesional

El libro de los CV

conferencias

Gabriela Michetti
en la UCEMA

MBA MAF

INGRESO EN SEPTIEMBRE
Inicio: lunes 21

Maestría en Dirección de Empresas

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



Oscar Andrés Schmitz,
MBA 2005, CXO Community,
Director.

"El conocimiento y aprendizaje que desarrollamos en el MBA nos permite visualizar oportunidades de negocio y entender muchas de las variables de mercado que antes eran invisibles".

Maestría en Finanzas

ORIENTACIONES:
Finanzas Corporativas - Mercado de Capitales -
Aspectos Legales de las Finanzas

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



Raúl Lazzati, MAF 2001. AIG
Travel Assist, Director Financiero.

"Elegí la Universidad del CEMA por su prestigio y el reconocimiento que la universidad tiene en el ámbito de los negocios. Por su rigor académico, por el diálogo abierto con colegas y profesores y

la libertad para discutir distintas ideas y opiniones en una base de respeto mutuo. Por la excelencia de sus profesores y la calidez y disposición de servicio de todo el personal".



www.ucema.edu.ar/posgrado

Informes e inscripción:
Tel. (011) 6314-3000 • info@ucema.edu.ar
Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires
www.ucema.edu.ar



UCEMA

02 conferencias

Necesidad de nuevas formas en la política argentina.

03 académicas

La UCEMA recibe a Alejandro Rodríguez.

04 investigación

Encuesta de opinión del Centro de Economía Aplicada.

05 recursos humanos

IX Jornadas de Actualización en RR.HH., por C. Minolli,
Profesora de Gestión en RR.HH.

06 cultura

07 eventos

Graduaciones UCEMA.
Maratón UCEMA 2009.

10 desarrollo profesional

Libro de los CV.
Diez años del Día de la Empresa.
Canadá en busca de RRHH, por A. Assayag, Pres. de SIMINCA Inc.
La oportunidad de mi vida, por G. Escudero.

14 arte

María Bouquet.
Muestra fotográfica "Colores y Grises", FAF.

15 nota de tapa

Elecciones legislativas 2009, la opinión de Alejandro Corbacho,
Jorge Streb, Carlos Escudé y Rosendo Fraga.

21 análisis

Cuidado con lo que deseas: mundo multipolar, ¿mundo mejor?,
por J. Battaleme.
*Defensa Nacional: los riesgos del "desarme psicológico" en las
Fuerzas Armadas*, por A. Corbacho.
Cien años atrás un hombre salvó Wall Street, por A. Gómez.
Las insuficiencias actuales de la función gerencial, por M.
Kutnowski.

32 dónde están ahora

32 cgc

32 posdata

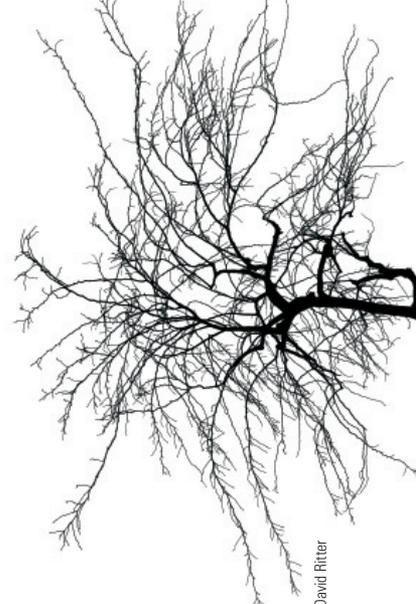


Foto: David Ritter



Revista UCEMA - Año III - Número 10

Editor: Carlos A. Rodríguez • Jefe de redacción: Hernán Maggini • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme y Alejandro Aranda.

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

La revista UCEMA es una publicación de la Universidad del CEMA. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000 E-mail: revista@ucema.edu.ar www.ucema.edu.ar

Necesidad de nuevas formas en la política argentina

Invitada por el Centro de Graduados de la UCEMA, Gabriela Michetti disertó en la Universidad en su primer día de campaña como candidata a Diputada. Además de referirse a las nuevas formas de política como base para una nueva institucionalidad, habló de su candidatura y contestó todas las preguntas que realizaron los asistentes.

"La confianza en las instituciones y el conocimiento que tiene que ver con el mundo de las instituciones Cívicas es muy bajo. Es alarmante. Hay un déficit importante tanto en el reconocimiento como en la confianza. No sólo en términos de credibilidad o empatía que generan las instituciones con la gente [...] sino también en lo que los ciudadanos creen que son sus responsabilidades ciudadanas". Haciendo referencia a estadísticas aplicables a toda Latinoamérica, la entonces ex-Vicejefa de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires comenzaba a exponer sus ideas en la conferencia titulada "Necesidad de nuevas formas en la política argentina como base para una nueva institucionalidad" llevada a cabo el 6 de mayo pasado. Y en seguida hacía referencia a que la única

Gabriela sostiene que las Instituciones son un bien, un valor, y que un país mejora con instituciones fuertes que permiten que el Estado pueda cumplir su rol fundamental que es de "regulador, de igualar las oportunidades de todos los ciudadanos de la Nación".

responsabilidad aceptada como tal, casi por el 100% de la ciudadanía, es tener que votar. Explica entonces un círculo vicioso que va de las instituciones a la ciudadanía y viceversa: para que los ciudadanos participen activamente de las instituciones deben ver que estas están a su servicio y le propenden una vida mejor. Deben generar hechos contundentes que permitan tener la convicción que las instituciones son importantes. Pero de la misma forma, los ciudadanos deberían participar activamente en las instituciones para fortalecerlas y generar su crecimiento.

Gabriela sostiene que las instituciones son un bien, un valor, y que un país mejora con instituciones fuertes que permiten que el Estado pueda cumplir su rol fundamental que es de "regulador, de igualar las oportunidades de todos los ciudadanos de la Nación, teniendo en cuenta que todos nacen con recursos y posibilidades distintas y que se pueden desarrollar en modos distintos".

También sostiene, como lo hizo en toda su campaña, que se debe desarrollar "la capacidad de diálogo real entre los distintos sectores políticos y los distintos sectores dirigenciales del país. No sólo desde la política, también en los distintos ámbitos como puede ser el empresariado, el sindicalismo, las ONG". Michetti hace referencia a un diálogo o una capacidad de diálogo que sea realmente constructiva, que genere consensos básicos sobre algunos temas como seguridad, situaciones de marginalidad y pobreza, drogadicción, etc. Desde las instituciones se transmitirá así que tanto ellas como las reglas de juego, son efectivas. Es fundamental



mostrar las reglas de juego consensuadas, buscar la participación ciudadana, buscar “que la gente entienda cuál es el impacto que las instituciones pueden tener en su propia vida y así generar la demanda institucional que hoy no existe”.

Michetti habla de instituciones, consensos, ciudadanía y participación, e inmediatamente engancha con lo que en ese entonces era su campaña. Justifica primero el por qué no cumplió con su mandato como Vicejefa de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Sostiene que los candidatos no deben ser las estrellas de las elecciones, sino los partidos a los que corresponden. Y que en la Argentina eso no sucede, que la ciudadanía vota a personas. Entonces, se deben presentar candidatos reconocidos más como personas que como líderes de un proyecto. En esta situación se planteó que la persona más reconocida del PRO sea candidata en las elecciones. A esto, le suma que la Ciudad de Buenos Aires tiene muchísimos problemas a resolver, trabados en el Congreso de la Nación. Su entonces candidatura y actual elección como Diputada le daría la posibilidad de seguir peleando por los temas de la ciudad.

Luego vuelve al tema de las instituciones planteando nuevamente que no se puede saber qué es primero, si la gente que no confía en ellas, o si la no participación de la gente que debilitó las instituciones como ser partidos políticos y otras. Pero “en tanto y en cuanto las voluntades no decaigan en sus esfuerzos, ahí sí se podrá empezar a ver un proceso virtuoso en el cual haya más demanda institucional por parte de la ciudadanía que generará una mayor institucionalidad”, concluyó. ■

La UCEMA recibe a

Alejandro Rodríguez

Alejandro M. Rodríguez (Master en Economía, UCEMA; Ph.D. in Economics, University of Chicago) se reincorpora a la UCEMA como profesor full-time, luego de tres años de desempeñarse como profesor visitante en la State University of New York at Buffalo. Alejandro cuenta con varios años en nuestra universidad ya que, antes de su residencia en el exterior, fue profesor asistente y luego profesor asociado en varios cursos de crecimiento económico, temática de particular interés para él conjuntamente con macroeconomía y capital humano. Su tesis doctoral se basa en modelos de crecimiento económico que incorporan el proceso de difusión del conocimiento y sus efectos sobre la acumulación de capital humano. En la UCEMA dictará clases de Economía y Finanzas asociadas a su especialidad. ■



¿Buscás calidad de vida?

Canadá busca tus conocimientos

Informate en
www.siminca.com

Trabajar
y Vivir en
Canadá
es elegir
“Calidad de Vida”



En nuestro sitio de Internet encontrarás informaciones detalladas sobre el mercado de trabajo y la vida en Canadá, su política activa de inmigración, sobre nuestros servicios, cómo te podemos ayudar, cómo contactarnos y más.

© Siminca es marca registrada de Siminca Inc. Society of Immigration and Investment (Canadá).



Encuesta de opinión

II trimestre de 2009

El Centro de Economía Aplicada (CEA) de la UCEMA realizó la duodécima Encuesta de Opinión entre sus alumnos de posgrado.

La encuesta se realizó entre la última semana de mayo y la primera semana de junio de 2009 recibándose 322 respuestas válidas. Se consultó sobre cuestiones económicas y políticas. De ellas, se desprenden los siguientes datos:

- Las estimaciones de crecimiento anual de la economía para el tercer trimestre son moderadamente bajas, sólo 0,48%, y contrastan con las tasas de dos dígitos experimentadas en años previos. Pero no son tan bajas como las observadas en países desarrollados a causa de la crisis financiera reciente.
- Cabe mencionar que entre las respuestas predominan los optimistas ya que son 133 las respuestas de crecimiento positivo, contra 86 que esperan un valor negativo y 73 que esperan crecimiento cero.
- Estos valores se repiten casi exactamente en las respuestas de crecimiento sectorial esperado. Las expectativas de crecimiento sectorial son en promedio superiores a las expectativas globales. El promedio de crecimiento sectorial es de 2,0% anual esperado para el tercer trimestre.
- Es destacable que solamente el sector industrial espera una tasa negativa de crecimiento ya que todos los otros sectores esperan crecimiento positivo.
- La cartera local de activos llega al 53% de la cartera total, valor algo menor a los experimentados en el último quinquenio, pero aún superior al 36% que se declaró en la encuesta de 2003.
- La calificación de la performance presidencial es de sólo 2,7 sobre 10, la más baja experimentada por ningún presidente en nues-

tras encuestas de la última década. Es de destacar que por primera vez la calificación del Congreso excede a la de la Presidencia o a la del Ministro de Economía (que recibe igual calificación que la Presidencia).

- Sorprendentemente el Congreso ha mejorado significativamente su aún pobre calificación de los años de Duhalde y Néstor Kirchner. Quizá en este repunte haya contribuido el rol del Senado en el conflicto con el campo.
- La evaluación del grado de Optimismo sobre las perspectivas socioeconómicas de mediano plazo se mantiene en los bajos niveles que prevalecieron luego de la crisis de 2001. El que no haya caído aún más respecto de años de alto crecimiento como 2006 puede deberse al cierto grado de optimismo que la mayoría de los encuestados muestra respecto de la evolución económica del próximo trimestre.
- Finalmente nos reconforta verificar que nuestros alumnos declaran expectativas positivas de crecimiento personal (real) para este año de un 8% y para el que viene otro 23% adicional (para la mayoría será el primer año luego de la graduación).

En conclusión, los alumnos encuestados califican muy pobremente al Poder Ejecutivo pero muestran cierto grado de optimismo (o quizá poco pesimismo) respecto del crecimiento esperado de la economía para el próximo trimestre. Este último dato es relevante dada la gran incertidumbre acerca la evolución de la crisis internacional y del proceso político interno post-electoral.■

Cuadro de Calificación de Funcionarios Públicos

	Agosto 1999	Marzo 2000	Octubre 2001	Abril 2003	Mayo 2006	Mayo 2009
Presidente	5.2 (CM)	5.99 (DLR)	2.86 (DLR)	3.0 (ED)	4.2 (NK)	2.7 (CFK)
M. de Economía	5.70 (RF)	5.08 (JLM)	4.86 (DFC)	4.8 (RL)	3.6 (FM)	2.7 (CFK)
Congreso	ND	ND	ND	1.7	2.9	3.4

Cuadro de Optimismo sobre la evolución socioeconómica de mediano plazo (escala de 1 a 10)

Nov. 1999	Mar. 2000	May. 2001	Oct. 2001	May. 2002	Abr. 2003	May. 2004	May. 2005	May. 2006	May. 2009
5.8	4.8	4	4	2.7	4.4	4.4	4.7	4.9	4.3

IX Jornadas de actualización en RRHH

por **Cristina Minolli**, Profesora de Gestión de Recursos Humanos, UCEMA.

Tuvieron lugar el 19 y 20 de mayo y contaron con la presencia de más de 450 asistentes que participaron de una encuesta sobre sus expectativas en temas de actualidad.

Los resultados de la encuesta llevada a cabo muestran claramente que los profesionales de RR.HH. resultan mucho más pesimistas con respecto a la economía agregada que con su propia organización: el 77,2% de los consultados espera disminución en el nivel de empleo agregado para 2009, pero con respecto a su organización sólo un 27,4% de ellos espera una disminución en el empleo no profesional y un 7,6% espera disminución en el empleo profesional.

Existe un moderado optimismo respecto a la evolución de la inversión en capacitación del personal ya que un 26,1% de los consultados cree que aumentará frente a un 16,9% que espera una disminución (siempre referido a su propia organización).

Finalmente, la tasa de inflación esperada por los consultados es de 17,7%, cifra bastante menor que las observadas en otras encuestas de opinión que arrojan un nivel de inflación esperada del orden del 30%. Cabe mencionar que la Canasta del Profesional Ejecutivo que elabora la UCEMA arroja una inflación anual del 17,6% para el mes de junio.

En las Jornadas se planteó la situación actual y perspectivas del mercado laboral, a cargo de Cristina Bomchil y Ernesto Kritz. También las novedades en legislación laboral, a cargo de Javier Fernández Verstraegen de Brons y Salas. María Eugenia Córdova abordó la capacitación de la totalidad del personal de la empresa Telecom, con hincapié en la capacitación de personal menos calificado. Fabián Jalife mostró diversos métodos para lograr la innovación en la empresa, lo que fue acompañado por la experiencia de



Disertante en pleno desarrollo de la Jornada.

Coca Cola. La gestión de talentos y el rol de las redes fue tratado por Andrea Grobocopatel. Y la credibilidad del líder fue el tema crítico, desde la óptica de Molinos. Todo un andamiaje relacionado con acciones directas que ejercen las empresas y que ayudan a explicar por qué éstas pueden tener más confianza en sí mismas que en el entorno en general.

Los resultados que arrojaron las respuestas obtenidas en ciento cincuenta y tres encuestas válidas se incluyen en la tabla adjunta. ■

Valores esperados para el año 2009 (resultados obtenidos en ciento cincuenta y tres encuestas válidas).

Nivel de ocupación en su organización			Inversión esperada en capacitación de su organización		Qué inflación espera (promedio)	Nivel de ocupación en la economía	
	Profesionales	No Profesionales				Aumentará	7,6 %
Aumentará	18,1 %	17,8 %	Aumentará	26,1 %	17,7%	Aumentará	7,6 %
Se Mantendrá	74,3 %	54,8 %	Se Mantendrá	57,0 %		Se Mantendrá	15,2 %
Disminuirá	7,6 %	27,4 %	Disminuirá	16,9 %		Disminuirá	77,2 %

[cultura]

El programa cultural UCEMA – Santa Catalina se lleva a cabo con entrada gratuita todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio UCEMA, Reconquista 775.

Las funciones de cine son los lunes a las 19:00 y los conciertos, el último miércoles de cada mes a las 19:30 h.

» Cine

Lunes 3 de agosto
Helsinki, Nápoles, todo en una noche
de Mika Kaurismaki.
(Finlandia / 1987. Comedia).

Lunes 10 de agosto
Umberto D
de Vittorio de Sica.
(Italia / 1952. Drama).

Lunes 24 de agosto
Gallipoli
de Tolga Örmek.
(Turquía / 2005. Documental).

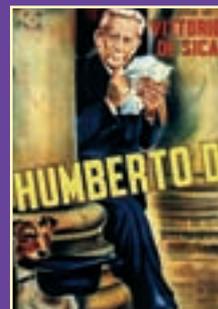
Lunes 31 de agosto
Cielo sin estrellas
de Helmut Käutner.
(RFA / 1955. Drama).

Lunes 7 de septiembre
Ocho y medio (8 1/2)
de Federico Fellini.
(Italia / 1963. Comedia dramática).

Lunes 14 de septiembre
El dinero
de Robert Bresson.
(Francia / 1963. Drama).

Lunes 21 de septiembre
Buenos días, noche
de Marco Bellocchio.
(Italia / 2003. Drama).

Lunes 28 de septiembre
Apenas un delincuente
de Hugo Fregonese.
(Argentina / 1949. Drama).



» Conciertos

Miércoles 26 de agosto



Coro "Música Quántica"
Música Clásica y Popular
Dirección: Camilo Santostéfano.

Miércoles 30 de septiembre



Canciones de María Elena Walsh y Astor Piazzolla
Música Popular
Eduardo Cogorno (Barítono) y Ricardo Aconcia (Guitarra y Arreglos Digitales).
Presentación de su nuevo CD, que incluye algunas de las más bellas canciones de estos geniales compositores en originales versiones.

Graduaciones UCEMA

Los pasados 22, 27, 28 y 29 de mayo se llevaron a cabo las ceremonias de graduación correspondientes a las promociones 2008 de carreras de grado y posgrado de la Universidad del CEMA.

El viernes 22 de mayo en el Auditorio de la Universidad, se entregaron los diplomas a los graduados de las Maestrías en Agronegocios, Ciencias del Estado, Economía y Evaluación de Proyectos.

Asimismo, también se entregaron los diplomas a los Doctores en Dirección de Empresas y Economía, además de haberse agasajado al primer graduado del Doctorado en Finanzas de la UCEMA, Roberto Gabriel Delgado.

El día 27 de mayo fue el turno para las carreras de grado. La ceremonia se llevó a cabo en el Centro de Convenciones Salguero Plaza donde la primera promoción de Ingenieros en Informática de

la Universidad compartió el homenaje conjuntamente con los graduados de la carrera de Contador Público y de las licenciaturas en Ciencias Políticas, Economía y Dirección de Empresas.

La entrega de diplomas a los graduados del MBA y de la Maestría en Finanzas se realizaron los días 28 y 29 de mayo respectivamente, en el mismo centro de convenciones. Allí, recibieron sus diplomas 147 Magísteres en Dirección de Empresas y 142 en Finanzas. En las ceremonias del 27 y 28 de mayo, la Vicerrectora Luisa Montuschi se dirigió a los graduados con un discurso alentador que fue muy elogiado por todos los asistentes. Reproducimos a continuación partes de dichos discursos.



Discurso de Graduación

por **Luisa Montuschi**, Vicerrectora de la UCEMA.

[...]

Ustedes están saliendo de esta institución con un conjunto de saberes incorporados de los cuales nadie podrá despojarlos nunca. Esta es una de las grandes ventajas de la inversión en capital humano, que les permitirá contar con fundamentos sólidos para sostener el proceso de aprendizaje que como aprendices continuos de una sociedad basada en el conocimiento les deberá dar "la oportunidad y capacidad de participar en una sociedad futura caracterizada por una cultura de comunicación, valores y conocimientos compartidos que deberá aspirar a la coherencia por la valoración de la diversidad". Esperamos que los conocimientos impartidos los provean de los fundamentos esenciales para construir sobre ellos el proceso de aprendizaje continuo que habrán de emprender a partir de ahora. Y en un contexto de rápidos cambios tecnológicos, sin duda, más que aprender la tecnología será necesario "aprender a aprender con la tecnología" y también aprender a utilizar la información y a comunicar.

[...]

Deberán enfrentarse al mundo en la difícil circunstancia de una crisis que asumió un carácter global que sólo puede encontrar antecedentes en la Gran Crisis de los años treinta. Y al margen de las muchas explicaciones, más o menos técnicas que de ella se han pretendido dar, puede concluirse que la mejor explicación



hace referencia "al colapso gradual al comienzo y finalmente total, del comportamiento ético en la industria financiera". A la codicia generalizada de grandes y chicos en un claro ejemplo de irresponsabilidad individual y empresaria. Y, en tal sentido, resulta pertinente y actual referirme a un comentario del Václav Havel, escritor y poeta, quien fuera el primer Presidente de la República Checa (y último de Checoslovaquia) quien en otro contexto y para otro período (fin del comunismo) señalaba algo sorprendentemente vigente y que debería hacernos pensar: "Lo peor es que vivimos en un ambiente moral contaminado. Nos hemos enfermado de la moral pues nos hemos acostumbrado a decir una cosa y pensar otra. Hemos aprendido a no creer en nada, a ignorarnos el uno al otro, a que sólo nos importemos nosotros mismos. Nociones como el amor, la amistad, la compasión, la humildad o el perdón han perdido su profundidad y dimensión".

Espero que ustedes, como graduados de la Universidad del CEMA, puedan dar un doble ejemplo: de excelencia y de valores. Y que ellos los guíen en el camino que habrán de emprender.

Los hechos recientes parecen corroborar esa visión desesperanzada.

Espero que ustedes, como graduados de la Universidad del CEMA, puedan dar un doble ejemplo: de excelencia y de valores. Y que ellos los guíen en el camino que habrán de emprender.

Nadie puede conocer en detalle las estructuras, las funciones, el contexto en el cual tendrá que trabajar la empresa de la próxima década para establecer un horizonte razonable. Todos ustedes tienen el potencial para ser libres e innovadores. Y no deberán aceptar las falsas antinomias: estado o mercado, campo o ciudad, empresarios o trabajadores. El país necesita de todos y ustedes pueden ser los artífices de cambios hacia una sociedad mejor y más ética, donde a la búsqueda del éxito privado la acompañen con el propósito de alcanzar el bien común. Y una recomendación que me parece de fundamental importancia: nadie duda o cuestiona el hecho que la educación puede ser considerada como el "pasaporte al futuro" y que "la causa de la riqueza de las naciones es la mente humana". Pero para que ello pueda materializarse es importante, muy importante, enamorarse del trabajo que uno hace. Pues la única forma de hacer un gran trabajo es amando lo que uno hace. Y "la felicidad y el éxito no se encuentran en la mera posesión del dinero; se encuentran en la alegría del logro, en la emoción del esfuerzo creativo. En hacer lo que uno ama y hacerlo bien". ■



Minutos antes de la largada.

Maratón UCEMA

El domingo 19 de abril más de 6.000 corredores asistieron a la quinta maratón solidaria organizada por el Centro de Graduados y la Carrera de Contador Público de la UCEMA y llevada a cabo por el Club de Corredores.

El objetivo de la maratón, además de propender e incentivar el desarrollo de competencias que van más allá de las capacidades profesionales, centrándose en el cuidado del cuerpo y la mente como parte fundamental del camino al desarrollo profesional y personal exitoso; fue colaborar con el Hogar Jesús de Belén, de la localidad de Virrey del Pino.

Los 6.000 corredores –entre los que se encontraban alumnos y graduados de la UCEMA, profesionales, hombres y mujeres de negocios, atletas de elite y asistentes en general- participaron del recorrido competitivo de 8 kilómetros o del aeróbico de 3 kilómetros. Todos ellos corrieron con su correspondiente remera oficial PUMA y contaron, como ya es tradicional en las maratones UCEMA, con la hidratación de Gatorade.

A esta iniciativa se suman año tras año muchísimas empresas y estudios contables que, participando en equipo, buscan ser los ganadores de la copa Ámbito Financiero para Empresas y de la Copa UCEMA Senior para estudios contables de la Universidad.

Las empresas ganadoras de estas categorías recibieron como premio Programas Ejecutivos de la Universidad del CEMA.

El evento contó con el apoyo de: Grupo Ámbito Financiero, BDO Becher, Puma, Banco Patagonia, Pharmaton, Boehringer Ingelheim, Buscapina Fem, Vittal, Central de Restaurantes, Inolsur, QBE, MetLife, Puente Hermanos, Intelinet, Pow, Gatorade, Eco de los Andes, Farmacity, Hospital Alemán, Sabrostar, Punta del Sol, Adecco, Bataan, Tubick, Inworx, San Antonio Internacional y Carrefour.■

HALL OF FAME

AEROBICA 3 KM

- | | | |
|---|---------------------|----------------|
| 1 | Silvana Ibarra | Claudio Ibarra |
| 2 | Cecilia Rodríguez | Diego González |
| 3 | Anani Villa Hermosa | Jorge Vidales |

AERÓBICA 3 KM | CATEGORÍA UCEMA

- | | | |
|---|-------------------|--------------|
| 1 | Milagros Canavesi | Agusto Bovio |
| 2 | Pía Babino | Ariel Aberin |
| 3 | Alejandra Bozic | Kevin Juarez |

COMPETITIVA 8 KM

- | | | |
|---|-------------------|----------------|
| 1 | Denise Carubia | Antonio Kifel |
| 2 | Gabriela Route | Daniel Simbron |
| 3 | Roxana Leguizamón | Jorge Mourelle |

COMPETITIVA 8 KM | CATEGORÍA UCEMA

- | | | |
|---|--------------------------|-------------------|
| 1 | Mariana Castelo | Ricardo Vazquez |
| 2 | María Pía Romeo | Alejandro Amaro |
| 3 | Florencia Funes de Rioja | Carlos Etcheverry |

DISCAPACITADOS

- | | | |
|---|------------------|-----------------|
| 1 | Claudia González | Héctor López C. |
| 2 | | Martín Sharples |

COPA ÁMBITO FINANCIERO

- | | |
|---|--------------|
| 1 | OSDE |
| 2 | Banco Nación |
| 3 | Gate Gourmet |

COPA UCEMA SENIOR

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | Price Waterhouse Coopers |
| 2 | Deloitte |

Libro de los CV, una herramienta más para tu desarrollo profesional

Para que una comunidad exista y se desarrolle es indispensable que haya individuos que la integren activamente. La Comunidad UCEMA sigue creciendo y actualmente cuenta con 6.568 miembros solamente entre sus alumnos y graduados.

Un objetivo que persigue la UCEMA es brindar los espacios y herramientas para que sus miembros puedan capitalizar al máximo el hecho de pertenecer a esta comunidad. En este sentido es que proponemos actividades y elementos que representen oportunidades reales y promuevan el desarrollo tanto profesional como social y personal de todos sus integrantes. En este contexto, el Libro de los CV representa una de las más valiosas herramientas a disposición de los alumnos y graduados. El mismo consiste en una base sistemáticamente organizada, desarrollada íntegramente por la UCEMA, institución pionera de nuestro país en implementar este tipo de herramienta que cuenta con los antecedentes académicos y profesionales de alumnos y graduados.

Desde 1991 esta base constituye un elemento de consulta para los *headhunters* y organizaciones que buscan profesionales calificados y capacitados. Algunos usuarios del servicio, graduados de la UCEMA y reclutadores, comparten sus experiencias.



Jorge Dinard, Gerente de Operaciones, Consultora García Santas.

Es una herramienta valiosa cuando se hace una búsqueda puntual sobre un perfil en el que se necesitan ciertas características que suelen tener los egresados de la UCEMA. La disponibilidad de la información creo que es lo más interesante de todo. El poder contar con la base de datos y tener acceso a ella las veinticuatro horas del día. Es recomendable estar en el Libro de los CV más allá de haber cubierto posiciones estratégicas en diferentes empresas de diversos niveles, porque es importante estar presente en la base de datos de las consultoras y las empresas más importantes del país. Nosotros hemos incorporado a diversas empresas clientes, candidatos seleccionados a partir de esta herramienta. Algunas de ellas son Cargill, Coca Cola, DHL, Frávega, Atanor, Socotherm, Galileo, GeoPark, por nombrar solamente clientes activos.

María Laura Ranalli, egresada 2002 de la Maestría en Dirección de Empresas. Gerente Administrativa de Ganagrin S.A.A.G.



En el año 1999 hacía casi 10 años que trabajaba en una empresa en el sector agropecuario. En aquellos tiempos las posibilidades de crecer profesionalmente en dicho sector no eran grandes. Cuando terminé el master que estaba cursando, busqué la posibilidad de permanecer en el mismo rubro, pero las consultoras especializadas no son muchas y entonces era

bastante arriesgado para mí hacer presentaciones espontáneas buscando cambiar de empleo. Fue así que decidí publicar el Currículum en el Libro de los CV y realmente el método me resultó muy cómodo y confiable. Mis futuros empleadores pudieron pedir referencias mías a la Universidad y tener la posibilidad de conocer parte de mi forma de trabajar a través de una entidad que no fuera la empresa donde yo trabajaba. Actualmente yo consulto el Libro de los CV para reclutar gente en la empresa en la que trabajo. Incluso para contactar ex compañeros y a otras personas de la comunidad de graduados.



Alicia Hosch, Titular de HF Consultores en RR.HH. Utilizamos el servicio desde el año 2004. Es una herramienta que nos resulta muy fácil de usar, ya que tiene un muy buen motor de búsqueda.

Observamos como ventaja la calidad de postulantes y que, al ser contactados a través de este servicio, tienden a estar abiertos a participar de las búsquedas o referir otros posibles candidatos para las mismas.

Creo que es importante para cualquiera estar actualizado en el mercado laboral aunque no se esté en una búsqueda laboral activa, ya que muchas veces hay buenas oportunidades para considerar. Por eso, aconsejaría mantener los datos actualizados.

Algunos de nuestros clientes son el Grupo HSBC, Holding Galicia, Bco. Patagonia, Metlife, Molinos Río de la Plata y Pernod Ricard.

Joaquín Gándara, 27 años. Egresado 2003 de la Lic. en Dirección de Empresas. Director de Mobile Drugstore.

Mientras cursaba mi último año en la UCEMA decidí usar el servicio del Libro de los CV que ofrece la universidad. No pasó mucho



tiempo cuando me llamaron para cubrir una posición en IBM. El Libro de los CV es verdaderamente útil en muchos sentidos. Por un lado, empresas de primera línea buscan frecuentemente estudiantes y egresados de la Universidad para formar parte de su staff. Por otro lado, y no menos importante, se trata de una red social que permite contactarte continuamente con ex compañeros y demás miembros de la Comunidad UCEMA.



Carolina Reymundo Roberts y Andrea Sacerdote: Titulares de Talenters, consultora de *headhunting*.

Utilizamos el servicio desde que era un libro de papel que nos enviaban por correo. Ambas trabajábamos en una consultora multinacional de *headhunting* y desde entonces, ya analizábamos la base de la UCEMA como parte de nuestro proceso de búsqueda, especialmente cuando necesitábamos fuertes componentes financieros en nuestros candidatos. Sabemos que en su mayoría los alumnos y egresados de la UCEMA poseen el nivel académico y profesional que aspiran reclutar nuestros clientes. Por eso, lo utilizamos al comienzo de cada una de nuestras búsquedas. Resulta casi imposible dar un número preciso de los alumnos y graduados que han tenido éxito en nuestros procesos de selección, ya que para casi todos ellos contactamos gente a través de esta base. En general realizamos búsquedas no sólo para el mercado argentino sino también para otros países de la región.

La UCEMA además ofrece periódicamente conferencias, seminarios, workshops de orientación profesional, actividades artísticas, culturales y deportivas, por mencionar sólo algunas.

Con el objetivo de mantenerlos en contacto, informarles de las oportunidades y actividades tanto en temas profesionales como sociales, hacerles llegar material de investigación actualizado aplicado al mundo profesional y pertenecer a una importante base de consulta de numerosas empresas y consultoras del país, invitamos a nuestros alumnos y graduados a mantenerse activos y actualizar sus datos en la web de la Comunidad UCEMA.

El Libro de los CV se envía todos los años a más de mil empresas y consultoras del país. Estás tienen la posibilidad de consultar online cuando lo necesitan, pero además lo reciben una vez por año para incentivar su uso.



Para estar presente en la próxima publicación hay tiempo de actualizar los datos hasta el miércoles 30 de septiembre. También se puede ingresar o actualizar los datos personales sin necesidad de publicarlos en el Libro de los CV. Para cualquiera de las dos opciones, visite: www.ucema.edu.ar/comunidad/ y completar el formulario en "Ingreso de datos" ■

Más información: cv@ucema.edu.ar • dpp@ucema.edu.ar

Diez años del día de la empresa

El pasado 25 de junio la Universidad celebró la décima edición del Día de la Empresa. Organizada por el Departamento de Desarrollo Profesional, contó con la presencia de trescientos cincuenta alumnos y graduados, lo que confirmó nuevamente la importancia de crear espacios para establecer vínculos y oportunidades entre el mercado laboral y nuestra comunidad académica.

La asistencia proporcional de estudiantes de licenciaturas (47%) y posgrados (53%) demuestra el constante interés por indagar en la actual dinámica del mercado en las diferentes etapas del crecimiento profesional. De la misma manera, resulta importante para la Universidad mantener contacto con sus egresados quienes representaron un 23% de los concurrentes.

Las más de cuarenta empresas y consultoras de los diversos rubros presentes manifestaron el reconocimiento a la calidad de los profesionales de la UCEMA posicionándolos una vez más entre los más competitivos del país. ■



Canadá en busca de recursos humanos

por Abraham Assayag¹, BAA, MA, CCAI, Fellow CMI.

Históricamente Canadá se ha desarrollado gracias a la contribución de la inmigración. Una quinta parte de su población actual (19,8% según el censo 2006²) nació fuera del país. Al día de hoy esta tendencia continúa en crecimiento.

Desde el comienzo de la década del noventa Canadá ha recibido un promedio anual aproximado de doscientos cuarenta mil inmigrantes con residencia permanente, a un ritmo que se estima que se mantendrá en los próximos años. A estos nuevos residentes se le suman las personas que llegan del extranjero año a año como trabajadores temporarios (más de ciento noventa y dos mil en 2008³).

A partir de mediados de la década del noventa la inmigración comenzó a reemplazar gradualmente el crecimiento natural de la población como motor del crecimiento demográfico. Los censos informan que entre 2001 y 2006 la inmigración neta (1,1 millones de personas) representó el 70% del aumento de la población canadiense.

Herramienta para aumentar los recursos humanos

Si bien la política de inmigración canadiense tiene objetivos diversos como por ejemplo del tipo humanitario (refugiados) o de reunificación de las familias, el objetivo primordial es económico. Hoy la selección de trabajadores, profesionales y gente de negocios es sin duda la punta de lanza de esta política.

Como en otros lugares del mundo, en Canadá, la disminución de la tasa de fecundidad y la reducción de la edad de jubilación causan una creciente escasez de recursos humanos.

Estudios realizados por The Conference Board of Canadá⁴, indican que si no se hace nada al respecto, esta carencia se agravará. Se estima que en 2025 la escasez de recursos humanos podría hacer que se llegue al millón de puestos de trabajo sin cubrir en tres de las principales provincias canadienses (Ontario, Quebec y Alberta).

La inmigración es un contrapeso al envejecimiento demográfico y a la disminución natural de la población económicamente activa que se prevé para los próximos años. Asimismo, permite sostener el crecimiento económico que ha sido hasta ahora el dis-

tintivo del Canadá, y el progreso del nivel y calidad de vida de los canadienses que resulta uno de los más altos del mundo⁵.

Política canadiense de inmigración

Si muchos países ven hoy en día en la inmigración una solución a la escasez de recursos humanos, el Canadá es uno de los primeros y pocos países en haber abierto sus puertas con una política activa de selección de inmigrantes con las habilidades adecuadas para contribuir al crecimiento y equilibrio de su economía.

La selección de trabajadores, profesionales y gente de negocios se hace por medio de un sistema de puntos, que fue desarrollado teniendo en cuenta los factores favorables a una inserción exitosa en la economía canadiense. El inmigrante podrá contribuir a la sociedad desarrollándose y creciendo de acuerdo a sus capacidades y al mismo tiempo gozar de la alta calidad de vida que ofrece el país.

Tratándose de trabajadores con algún oficio o de profesionales, la ley canadiense y sus reglamentos⁶ permiten seleccionar a personas económicamente activas con formación técnica o universitaria que tengan experiencia de trabajo (mínimo de un año en un empleo admisible) y buen conocimiento de al menos uno de los dos idiomas oficiales del Canadá (inglés o francés).

En 2008, se introdujeron algunos cambios a esta política para responder con mayor precisión a la escasez de recursos humanos en ciertas ocupaciones. El Gobierno del Canadá ha identificado 38 ocupaciones en gran demanda, destacándose: administradores de sistemas informáticos, managers financieros, auditores y contadores.

Quebec

En el Canadá, la inmigración es una responsabilidad compartida entre el Gobierno Federal y los Gobiernos Provinciales.

Quebec (provincia francófona) tiene su propia política de inmigración. Cada año seleccionan unos cincuenta mil inmigrantes.



Puerto de Montreal.

Esta provincia pone mucho énfasis en candidatos jóvenes que tengan conocimiento del idioma francés y alguna formación requerida por el mercado laboral.

Basándose en un estudio de las perspectivas de empleo en los próximos años, Quebec ha identificado áreas dentro de la industria, comercio y servicios que prometen ofrecer nuevos puestos de trabajo. Los solicitantes pueden obtener puntos adicionales durante la selección si su formación coincide con alguna de las formaciones requeridas para estas actividades.

Canadá: puertas abiertas a América Latina

Según una encuesta de Manpower Inc⁷ (primer trimestre de 2009; mil novecientos empleadores canadienses), a pesar de la recesión mundial, la escasez de recursos humanos continúa existiendo en Canadá: el 24% de los empleadores encuestados tienen dificultades para cubrir los puestos vacantes.

Es por ello que, cuando el crecimiento de la economía se reanuda, las empresas canadienses tendrán que redoblar sus esfuerzos para conseguir personal calificado si desean crecer y desarrollarse.

Talentos jóvenes profesionales formados en las más prestigiosas instituciones de América Latina, y particularmente de Argentina, podrían encontrar en Canadá un terreno fértil para aplicar sus conocimientos y gozar de esa calidad de vida tan deseada.■

1- El autor es Presidente de SIMINCA Inc. Society of Immigration and Investment in Canada, una empresa de servicios de consultoría de inmigración. Antes de fundar SIMINCA ocupó cargos de Viceministro Adjunto, responsable de la Política Económica del Ministerio de Hacienda en el Gobierno de Quebec y Viceministro Asociado de Inmigración en el Ministerio de Relaciones con los Ciudadanos e Inmigración. También fue Presidente del organismo encargado del registro de las empresas en Quebec.

2- Immigration in Canada: A Portrait of the Foreign-born Population, 2006 Census: Highlights, Catalogue n° 97-557-XIE2006001, Statistics Canada (December 2007).

3- Facts and figures 2007: Immigration overview – Permanent and temporary residents; Facts and Figures 2008: Summary tables – Permanent and temporary residents (May 2009), CIC.

4- The Conference Board of Canada: Ontario's Looming Labour Shortage Challenges, (September 2007); From Baby Boom to Labour Crunch: Quebec's Impending Labour Shortage (December 2007); Alberta's Labour Shortage: Just the Tip of the Iceberg (June 2006).

5- Índice de Desarrollo Humano 2008, Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

6- Immigration and Refugee Protection Act (IRPA, 2001, c. 27); Immigration and Refugee Protection Regulations SOR/2002-227.

7- 2009 Talent Shortage Survey Results, Manpower Inc. (www.manpower.com).

[intercambio]



La Oportunidad de mi vida

Por Gonzalo Escudero, Lic. en Ciencias Políticas, UCEMA.

En el mes de enero comenzó lo que sin saberlo, sería la experiencia más importante de mi vida. La UCEMA me dio la posibilidad de viajar a Querétaro, Méjico, a desempeñarme laboralmente en una casa de estudios de sumo prestigio a nivel internacional, el Tecnológico de Monterrey. La decisión de postularme para dicha experiencia se debió a la posibilidad de iniciarme laboralmente en un ambiente diferente, el cual me permitiría ampliar mis conocimientos y mis formas de entender y apreciar las cosas. Fue así como, una vez aceptado por dicha institución, inicié mi vivencia.

En un principio, el contrato laboral pautado estipulaba el desarrollo de una práctica profesional en el Departamento de Programas Internacionales del Campus Querétaro, por el lapso de un semestre académico. Mis tareas, encuadradas en el área encargada de enviar mejicanos a estudiar al exterior, se limitaban a brindar apoyo y asesoramiento a los alumnos que regresaban de sus intercambios. Transcurridos dos meses de trabajo y a raíz del esfuerzo y dedicación mostrados, me ofrecieron una beca total para estudiar una maestría en el TEC y, a su vez, continuar trabajando en Programas Internacionales al frente del área de envíos (en conjunto con otra colega).

Dada la preponderancia de la oferta, parece extraño decir que no fue fácil aceptarla. Más aún teniendo en cuenta que Méjico es un país con grandes desarrollos en cuestiones educativas y culturales y su sociedad es altamente emprendedora y activa. Además, Querétaro es una ciudad muy bonita y segura y, el TEC de Monterrey, una institución de primer nivel académico. Las diferencias culturales son más grandes de lo que tal vez imaginamos, aunque su gente es muy cordial y amable. No obstante esto, no pude evitar que la incertidumbre se apoderara de mí, sobre todo cuando advertí que con veintidós años debía tomar una decisión que esperaba para los veintiséis.

En conclusión, hoy me encuentro trabajando muy a gusto y a punto de iniciar mis estudios de posgrado. Sin lugar a dudas estoy frente al desafío mas grande de mi vida y soy muy consciente de la importancia que esto tiene, tanto para mi vida personal como profesional. Creo que si alguna enseñanza se desprende de mi experiencia, es que el esfuerzo y sacrificio redundan en oportunidades favorables. Depende de uno aprovecharlas de modo tal de poder convertir los objetivos en logros.■

María E. Bouquet

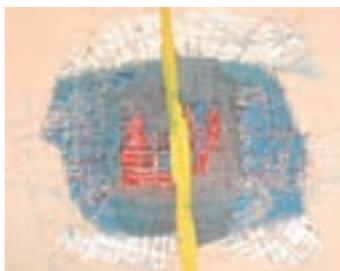
El 26 de agosto, a las 19 h, el ciclo de arte inaugura la muestra de pintura de la artista María E. Bouquet. Se podrá visitar hasta el día 23 de octubre, en el SUM de la Universidad del CEMA, Reconquista 775, con entrada gratuita.



1+1=0 | 60 cm x 60 cm | 2005.

María E. Bouquet recibió su Master in Fine Arts con honores en el Pratt Institute de New York. En Argentina estudió en la Escuela Pridiliano Pueyrredón. También ha tomado clases con Carlos Gorriarena, Roberto Páez, Ernesto Pesce, Mariano Sapia y Sara Mansilla.

Ha exhibido sus trabajos en New York, Brooklyn, Washington D.C., Chicago, Miami, Buenos Aires, Barcelona, Nueva Delhi y Bangalore, entre otros lugares.



Sin nombre | 56 cm x 40 cm | 2005.



Diamond | 62 cm x 54 cm | 2006.



Muestra Fotográfica: Colores y Grises

Se inauguró el 17 de junio la muestra de fotos "Colores y Grises. Primeros Premios del Siglo XXI". La exposición reúne las obras de distintos artistas que han obtenido primeros premios en los salones auspiciados por la Federación Argentina de Fotografía.

Para esta muestra titulada "Colores y Grises", que forma parte del ciclo de muestras de los Primeros Premios del Siglo XXI, se han elegido una serie de veinte retratos a color y monocromo.

La muestra está auspiciada por la bodega Escorihuela Gascón y se puede visitar hasta el 14 de agosto con entrada gratuita en el SUM de la UCEMA, Reconquista 775, de 14 a 19 h.

Elecciones legislativas 2009

El análisis y opinión de expertos de la UCEMA

por **Hernán Maggini**, Responsable de Comunicación, UCEMA.

Cada cual con su perspectiva propia, los profesores Alejandro Corbacho, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, y Jorge Streb, Director de Investigaciones, realizaron un análisis político-económico de las elecciones legislativas del 28 de junio. A este análisis se suma luego la mirada crítica del profesor Carlos Escudé, Director del Centro de Estudios Internacionales y de Educación para la Globalización. Por último, el renombrado analista político Rosendo Fraga aporta también sus precisas apreciaciones.

Se presentan así cuatro visiones distintas y enriquecedoras sobre los acontecimientos que dieron origen a los resultados electorales y que trazan además posibles diseños del futuro de la Argentina, más allá de los nuevos ganadores y perdedores.

Elecciones clave

El escenario político que se está planteando a partir de las elecciones del 28 de junio demuestra que las mismas han tenido una trascendencia que va más allá de su carácter legislativo. Corbacho sostiene que, por un lado, "preanuncian la elección presidencial de 2011. De los resultados electorales de estas elecciones se podrían visualizar los candidatos". Y, por otro lado no menos importante, si bien estas elecciones mostraron debilidad en el sistema político y la carencia que representa el sistema de partidos estructurados, también dejaron ver que



Estas elecciones mostraron un mayor compromiso de la ciudadanía. “Hubo una revalorización del voto. En términos cívicos, se valorizó el voto individual”.

“hubo una revalorización del voto. En términos cívicos, se valorizó el voto individual. La sombra de un posible fraude aumentó el interés cívico de la sociedad que ayudó a fiscalizar el funcionamiento de estas elecciones”. Y Streb explica: “Lo novedoso es que hubo muchos voluntarios para fiscales y autoridades de mesa, personas que no tenían afiliación partidaria. Hubo una minoría chica pero activa que resultó clave para que en estas elecciones no haya habido presunción de fraude, o falta de boletas como en elecciones anteriores”.

Sostienen entonces que estas elecciones tuvieron transparencia gracias al papel de “votantes y guardianes” en los que se sumió la ciudadanía que, además, parece estar preanunciando una nueva conciencia cívica. “La calidad de la democracia no sólo depende de los políticos. Depende también de nosotros. Primero, pensando bien el voto; y segundo, participando del acto electoral. En estas elecciones si alguien puso la virtud, fue la ciudadanía. Porque queda claro que las autoridades no tienen ningún problema en tergiversar cuanto número haya, mucho menos un voto en la urna”, concluye Streb.

Pero más allá del nuevo compromiso que parecen estar asumiendo los ciudadanos, se habla de la espectacularización de la política argentina, de los ciudadanos votando no a un partido o a un proyecto, sino a un personaje caricaturesco de televisión. Incluso, de los candidatos accediendo a tomar dicha parodia de sí mismos como parte de su campaña. Entonces, ¿en dónde queda este compromiso ciudadano del que hablan Corbacho y Streb? Corbacho presenta una mirada positiva frente a esto. Si bien sostiene que se debe a un problema mayor de una sociedad que tiende a trivializar todo en diferentes esferas de la vida, asume que dicha espectacularización permitió que sectores poco interesados por el voto como responsabilidad cívica se acercaran un poco más a la vida ciudadana. “Al menos tomaron contacto con el sistema político en elecciones que, de otro modo, les importarían muy poco”.

Evidentemente hoy en día existen muchos “atajos cognitivos” que los ciudadanos pueden tomar a la hora de conocer un candidato o para decidir su voto. Y son tan válidos como las opiniones de expertos y especialistas que ya no son las únicas voces autorizadas que se escuchan. Porque esos nuevos caminos y atajos son fruto y parte de la vida en democracia.

Muchos ganadores ajustados y un solo perdedor

“Hay un claro perdedor aunque no lo reconocen. Igual van tomando acciones de retirada”, dice Corbacho haciendo referencia a la derrota “significativa” del kirchnerismo no sólo en la Provincia de Buenos Aires, sino también en su natal Santa Cruz donde no perdía desde 1991. En cambio, no hay claros ganadores. Son muchos los políticos que se han posicionado de manera satisfactoria para la carrera en el 2011, pero no existe un ganador contundente. El kirchnerismo recibió claramente “un voto no positivo. Al polarizarse la elección en términos de Kirchner o No Kirchner, el voto ciudadano optó por No Kirchner”.

El ciclo económico

Al margen de los posibles pronósticos económicos con los que se pueda especular para el futuro inmediato, “el ciclo económico tiene sus consecuencias en los resultados electorales”, afirma Streb, ya que “en la mayoría de los países cuando las cosas marchan bien, la gente vota la continuidad”. En estas elecciones se votó el cambio, de manera opuesta, por ejemplo, a las elecciones de 2007. En ese entonces, si bien Cristina Fernández decía ir por el cambio, en realidad quienes la apoyaron lo hicieron porque querían la continuidad. La continuidad de un crecimiento económico que venía siendo de un 8 o 9 % anual desde 2003. Y si bien para muchos la manera de acercarse a la política puede ser vía Gran Cuñado, a la hora de votar “todos toman en cuenta la situación económica con la que tropiezan en la vida diaria”. Ahora nos encontramos en un período de crisis que ha comenzado en 2008 y que todos los ciudadanos están sintiendo, a lo que se le suman además los pronósticos de contracción económica. Todo esto está influyendo y cambiando “el humor social”, como dice Streb. Y todo cambio, al fin y al cabo, se refleja en el voto.

A esto, Corbacho le agrega el conflicto no menor con el campo que se transformó entonces en un enemigo del kirchnerismo para estas elecciones. “El campo aprendió, incluso se dio cuenta que tiene que participar activamente en la política con sus propios candidatos para defender sus propios intereses”. Así lo hizo este año poniendo más candidatos que, por ejemplo, los sindicatos, para el futuro congreso.

Streb considera que la situación económica general está mejor de lo que uno podía vislumbrar a principios de este año. Entiende que el adelantamiento de las elecciones tiene que ver con la suposición de un agravamiento de la situación económica que, por el momento, no parece que sea tal. Pero reconoce que se está acelerando la devaluación del peso. Y conforme se acelera la devaluación, se siente el aumento de los precios.

Streb igual sostiene que no se vislumbra un “mega ajuste” como se temía antes de las elecciones. Pero resalta el impacto que va a tener en los consumidores la devaluación de la moneda. Y a continuación explica lo que define como un ciclo de política económica electoral, característico de los países latinoamericanos: “El Gobierno tiende a aumentar el gasto antes de las elecciones y a corregirlo después. ¿Cómo se corrige después? Básicamente con ajustes en el tipo de cambio. El gasto aumenta en términos nominales antes de las elecciones. Después es muy difícil achi-



Jorge Streb y Alejandro Corbacho, en pleno análisis de las elecciones.

carlo. Entonces se lo reduce en términos reales, devaluando la moneda". Por eso sostiene que el ajuste va a continuar. Y como ya el Gobierno no tiene más fuentes que expropiar, como lo hizo con los aportes de los trabajadores a las AFJP, y el país de alguna manera está fuera de los mercados de capitales internacionales, no hay posibilidad de financiamiento. La única opción que queda es echar mano al tipo de cambio. Y este ciclo de economía electoral por el cual se aumenta el gasto de manera nominal y se lo disminuye devaluando la moneda, se hace más pronunciado cuando el Gobierno no tiene ni "frenos ni contrapesos", como ocurrió con los Kirchner que en el 2003, 2005 y 2007 no contaron con una oposición firme. "El Congreso era una escribanía del Gobierno, porque los ciudadanos dieron al oficialismo mayoría en ambas Cámaras". El panorama entonces no es muy alentador.

Y Corbacho marca además que "ahora vienen los ajustes post-electorales. Tenemos una inflación deprimida que comenzará a liberarse, un aumento en el tipo de cambio y escasez de materias primas para elaborar productos".

Crisis de instituciones. Crisis de partidos

"Las acciones de los principales líderes utilizando a sus partidos políticos para su propia conveniencia, han llevado a un debilitamiento de los mismos", sostiene Streb, y Corbacho observa que, por un lado "tampoco hay una institucionalización de un liderazgo que establezca pautas o reglas que permitan recambios o mecanismos de reemplazos claros. Por ejemplo, en el justicialismo siempre hubo problemas para elegir un liderazgo único y, por ello, tradicionalmente llevó sus internas a los ciudadanos". Por otro lado, reconoce que en estas elecciones ha vencido la territorialidad. "Los caudillos territoriales conservan poder. Intendentes y gobernadores son los que arman las listas". Esto mostraría una falta de estructura política a nivel nacional, no así local. Y resalta

El período de crisis que ha comenzado en 2008, sumado a los pronósticos de contracción económica, está influyendo y cambiando el "humor social". Dicho cambio se ve reflejado en el voto de los ciudadanos.

la importancia que tiene la figura de los punteros políticos que agregan un nuevo nivel en el armado de la política argentina. Entre los gobernadores e intendentes que son los encargados de armar las listas legislativas, más los punteros políticos, queda claro para Corbacho que las instancias de decisión "se construyen de abajo hacia arriba".

Streb, por su parte, vuelve a destacar la revalorización que ha habido en temas cívicos desde el 2001 hasta ahora. "Los votos nulos de 2001 mandaron un mensaje fuerte para que entraran nuevas fuerzas políticas. Uno está empezando a ver algunas cosas inéditas en la política argentina como es el caso de de Narváez o Macri, incluso Cobos y Carrió que van por afuera del radicalismo".

Estas elecciones son para Corbacho una llamada de atención a los dirigentes. Tanto para el Gobierno como para otros candidatos. Los votos no están totalmente asegurados. Y los partidos políticos como instituciones, continuarán deteriorándose si no se hace algo al respecto. Los ciudadanos, en cambio, comienzan a ser más conscientes de su responsabilidad.

“En el voto la elección básica es continuar con el rumbo o cambiar. En la Argentina cambiamos el rumbo una y otra vez porque frente a las crisis los votantes suelen volcarse al cambio”.

De aquí en más...

Teniendo en cuenta que con los resultados de las elecciones legislativas se plantea un nuevo escenario en el Congreso de la Nación, podría pensarse que la política económica puede tomar un rumbo diferente al que actualmente lleva. Sin una mayoría oficialista y con una oposición más fuerte, todo hace pensar que el cambio es inminente. Pero para Streb el Gobierno está lejos de cualquier cambio. Tal vez la nueva conformación del Congreso, y en consecuencia el nuevo equilibrio político, los pueda forzar a cambiar. Pero el Gobierno en Argentina siempre puede echar mano de los Decretos de Necesidad y Urgencia para sacar adelante sus políticas. Además, la oposición necesita ser realmente efectiva en presionar al Gobierno. Esto todavía no ocurre.

Streb añade otras observaciones al estilo de gobierno kirchnerista: no delega, no recurre a expertos, deja todo concentrado en un solo “cerebro”, ya que delegar es visto como una pérdida de poder. Por lo tanto, faltan más cerebros para hacer frente a los problemas. Agrega además que el estilo de este Gobierno es el de la “no transparencia. Con este estilo no tiene ningún sentido tener un experto [...] Mientras sigamos así, va a continuar una muy mala calidad de política porque hay un gran cuello de botella al pasar todas las decisiones por una sola persona”.

Hablando ahora de posibles escenarios políticos de aquí al 2011, si bien estas elecciones permiten avizorar candidatos presidenciales viables, no deja de ser precoz cualquier análisis. Las alternativas son varias. Corbacho afirma que “a esta altura es todo muy prematuro. Depende de muchas condiciones. La primera es si este Gobierno terminará el mandato. Si es así, uno puede llegar a decir cuáles son las posibles alternativas, entre las que está incluso el propio Gobierno. Si el Gobierno hiciera algunos cambios en su política podría mejorar. No está todo dicho ni perdido ya que todavía tiene recursos”. Y sin dudas para la vida cívica del país, lo mejor es que el Gobierno termine su mandato. Evitar crisis y situaciones de emergencia. Para él el 2011 no es ahora una preocupación. Sí lo es el pensar como llegaremos a la constitución del nuevo Congreso. Luego podemos pensar en el 2011. Pero una reflexión más profunda y a largo plazo que nos invita a hacer Corbacho es cómo llegar o cómo va a ser la política de aquí a quince años. Ese es el desafío ya que “no hay una visión clara del país que se quiere. La coyuntura, lo inmediato, siempre termina reemplazando a la visión a largo plazo”. Además destaca una falta de coherencia interna

que muestra el país reflejada en actos como, por ejemplo, vender commodities y apuntar a ser un país agroexportador, pero por otro lado prohibir su exportación para no afectar al mercado interno. Streb relaciona la inestabilidad política a las crisis recurrentes: “En el voto la elección básica es continuar con el rumbo o cambiar. En la Argentina cambiamos el rumbo una y otra vez porque frente a las crisis los votantes suelen volcarse al cambio”.

En estas elecciones otra vez se eligió el cambio, pero con ciertos puntos positivos resaltados por Corbacho: “el país buscó líderes pacíficamente, no vino el derrumbe vaticinado por muchos, la gente no salió comprar dólares compulsivamente o a romper todo, ni el Gobierno desconoció el resultado más allá de que no lo acepte”.

En cuanto a políticas para el futuro uno de los temas que destaca como necesarios es agregarle previsibilidad al sistema político argentino. Pero si bien eso sería lo deseable, por lo menos este Gobierno no parece que vaya a elaborar ningún tipo de cambio en cuanto a esto. “La teoría dice que los políticos hacen y repiten lo que les ha dado éxito. Y a esta pareja gubernamental le ha resultado exitoso lo que han hecho hasta ahora. Una elección no es suficiente para mostrarles que la situación ha cambiado”. El problema o lo negativo de esta explicación que expone Corbacho es que queda en el medio la sociedad pagando el costo. Lo positivo es que se ha generando activamente la búsqueda de nuevos liderazgos poniendo límites saludables al ejercicio del poder, los cuales de a poco se están haciendo más reales y tangibles.■

El fracaso electoral del gobierno y las relaciones con EE.UU. en el post-kirchnerismo

por **Carlos Escudé**, Director del Centro de Estudios Internacionales y de Educación para la Globalización, UCEMA.

En las recientes elecciones, el Gobierno sufrió un importante voto castigo producto, a mi entender, de cuatro factores principales:

- Los graves problemas de comunicación que lo presentaron como sumamente antipático.
- Una rebelión fiscal típicamente latinoamericana, propiciada por una burguesía rural que no tolera el aumento de la presión fiscal a niveles cercanos a los del "primer mundo". Políticamente tuvo graves repercusiones, porque en algunas provincias el Partido Justicialista está fuertemente entrelazado con las burguesías rurales locales.
- Una escisión en el apoyo de las organizaciones de la clase trabajadora. La crisis de 2001-2002 había elevado enormemente el porcentaje de desempleados dando poder a la CTA, organización que representa individualmente a sus afiliados, y quitando poder a la CGT, organización que representa sindicatos. Los intereses de la CTA y la CGT están inevitablemente en conflicto. El éxito parcial de Kirchner aumentando el empleo quitó poder a la CTA y devolvió poder a la CGT, incluso poder de chantaje de ésta para impedir que el gobierno cumpla en reconocer a la CTA una personería equivalente a la de la CGT. En consecuencia, se perdió el apoyo de la CTA, especialmente en la Ciudad de Buenos Aires.
- La jubilación a los mayores de 65 años que no cumplían con los requisitos necesarios eliminó de la nómina a miles de planes trabajar, quitándole poder a los punteros políticos.

Estas y otra medidas de buen gobierno, dignas de un gobierno conservador y antipopulista, debilitaron el poder de Kirchner con los intendentes, especialmente del conurbano.

Si se me permite una *boutade* políticamente incorrecta, al igual que Churchill después de la guerra, el gobierno fue víctima de sus éxitos en resolver la crisis. El aumento del empleo resquebrajó su frente popular, y el logro del superávit fiscal desencadenó la rebelión fiscal de la burguesía. La Inglaterra de posguerra ya no necesitaba a Churchill. La Argentina post-crisis 2001-2002 cree no necesitar a los Kirchner. Ojalá no se equivoque. El futuro dirá.

En cuanto a las relaciones con EE.UU. es posible que, en el post-kirchnerismo, sean aún mejores. Sólo me cabe desear que converjan siempre con los intereses argentinos. Sólo puedo exhortar a que cualquier innovación sea en aras de nuestros intereses nacionales, y no en beneficio de la comisión de algún lobbista.

Durante el kirchnerismo, las relaciones con Estados Unidos fueron buenas, porque el país se ajustó, sin excesos retóricos, a los principales intereses en la agenda norteamericana.

El país se comportó responsablemente en materia de tecnología nuclear. Cooperó con la política de control del terrorismo, de control del narcotráfico y del lavado de dinero.

Es cierto que los norteamericanos quisieran que fuéramos más papistas que el Papa, pero seguirlos en ese extremo sería un grave error que ni siquiera ellos respetarían íntimamente.■



Los presidenciales

por **Rosendo Fraga**, Director del Centro de Estudios Unión para la Nueva Mayoría.

Las elecciones del 28 de junio, como todas las de medio mandato en Argentina, en los hechos son presidenciales, porque no sólo anticipan quién perderá o ganará los comicios siguientes, sino porque además, suelen definir candidaturas.

En el peronismo, Carlos Reutemann es quien queda mejor ubicado como eventual candidato presidencial. Es con quien el peronismo obtendría más votos por la sencilla razón de que es el justicialista más votado por los no peronistas y quien capta además el voto del campo, que en esta elección ha mostrado ser decisivo. La derrota del kirchnerismo en Buenos Aires da por tierra con las posibilidades de una candidatura de Néstor Kirchner y debilita las de Daniel Scioli. Gobernadores ganadores del interior, como Gioja en San Juan y Das Neves en Chubut, aspiran a disputar la candidatura a Reutemann, pero por ahora parecen estar en condiciones de lograr una candidatura a la vicepresidencia. En el amplio espectro de lo que fue y es el radicalismo, el Vicepresidente Julio Cobos emerge como el candidato mejor posicionado al ganar en su distrito por más de 20 puntos. Elisa Carrió ha quedado limitada en sus posibilidades por el tercer puesto del Acuerdo Cívico y Social en la Ciudad de Buenos Aires. También Hermes Binner por la derrota del Socialismo en Santa Fe en la elección para Senadores Nacionales, aunque este partido probablemente ganará las elecciones municipales que se realizan en la provincia en agosto.

En tanto, hay tres similitudes entre Cobos y Reutemann: son ideológicamente de centro, tienen un estilo político moderado y el campo los ve con buenos ojos. Son una suerte de anti-Kirchner tanto en imagen como en personalidad.

Si el peronismo y el radicalismo giran hacia el centro, quizás quede un espacio para una tercera fuerza de izquierda con un candidato presidencial como Pino Solanas. Mientras tanto, Macri ha ratificado su intención de aspirar a la Presidencia en 2011. Pero ve com-



Rosendo Fraga disertando en la UCEMA.

plicada su candidatura en el caso que efectivamente el peronismo gire hacia el centro con un candidato como Reutemann, como hoy parece.

El trío Macri-de Narváez-Solá no es incompatible con una eventual candidatura del ex Gobernador de Santa Fe, sino que puede ser complementario.

No es impensable que Solá aspire a ser candidato justicialista a la vicepresidencia. Así, un bonaerense sería compañero de fórmula de un hombre del interior.

De Narváez ha manifestado su intención de ser candidato a Gobernador y Macri en este caso, tendría la posibilidad de ser reelecto Jefe de Gobierno de la Capital.■



* Ciclo de Análisis Político

El Centro de Estudios Unión para la Nueva Mayoría organiza desde el mes de junio conjuntamente con el Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales un Ciclo de Análisis Político. Allí, Rosendo Fraga realiza un análisis de la actualidad política de la Argentina. El ciclo se lleva a cabo el primer jueves de cada mes con entrada libre y gratuita en el Auditorio de la UCEMA a las 19 h.



Cuidado con lo que deseas: mundo multipolar, ¿mundo mejor?

por **Juan Battaleme**, profesor de Organización y Derecho Internacional, UCEMA.

Tanto en el debate político como en el académico se habla del necesario regreso de un mundo multipolar, que terminaría con un período en el sistema internacional vinculado a la concentración de poder militar y económico en manos de EE.UU. Algunos sostienen que su llegada implicaría el restablecimiento de cierto equilibrio de poder frente a la potencia central; un diferente set de reglas de orden internacional con una mejora del entramado institucional, dando lugar a reglas de orden menos asimétricas; el incremento de los márgenes de autonomía; una menor capacidad de disciplinamiento por parte del actor hegemónico; junto con más oportunidades de crecimiento y espacio de maniobra en materia de política internacional.

En su libro *The Post American World*, Fareed Zakaria señala que el actual período de transición en la política internacional refleja un nuevo pasaje de una configuración polar a otra de carácter diferente: de una unipolaridad a una multipolaridad. Según los cálculos vertidos en el último informe del *National Intelligence Council*, conocido como "*Global Trends 2025: A Transformed World*", la misma estará desplegada para el año 2020: una nueva configuración y distribución de poder, no sólo a nivel regional, sino también global, obligará a EE.UU. a comenzar un proceso de adaptación a un eventual orden internacional multipolar que implicará un juego diplomático en el que la negociación, la competencia por espacios de poder y la posibilidad del empleo de la fuerza van a estar más visibles, socavando la hegemonía norteamericana.

La unipolaridad está en declive, pero no agotada, lo cual da un margen de maniobra amplio debido a que EE.UU. todavía dispone de múltiples recursos materiales para ejercitar y velar por sus intereses en el sistema internacional¹. Así, si bien las brechas de poder han disminuido, EE.UU. tiene su mayor problema en la capacidad de generar atracción, lo que pone ciertos límites al ejercicio unilateral de su poder, sobre todo el militar. Es por ello que el presidente Barack Obama ha puesto énfasis en la necesidad de retomar el liderazgo proactivo constructivo de cierta base multilateral; además de dejar en claro que su país deja de ser una nación de "están con nosotros o en contra nuestra", para tender puentes a aquellas naciones que quieran retomar la relación positiva con este país.

La crisis económica actual -que comenzó

durante el 2001 con Enron²-, la posguerra en Irak y la estabilización en Afganistán, las actitudes orientadas al balance de los poderes regionales, un discurso agresivo y una actitud ambigua hacia las normas y las instituciones internacionales, están provocando no sólo una crisis en el ejercicio de su hegemonía sino también un reforzamiento por parte de los actores secundarios de la política internacional a la restauración de un orden multipolar.

...los reajustes
de poder que se avecinan
repercuten sobre las naciones
con menos capacidades.

Para muchos, la idea de la instauración de un orden multipolar significa más estabilidad. Sin embargo, esta visión, cargada de cierto "romanticismo optimista" acerca de ese tipo de estructura internacional, no sólo desconoce la historia de la política mundial, sino que implica un optimismo rayano con lo ingenuo, debido a que los reajustes de poder que se avecinan repercuten sobre las naciones con menos capacidades.

Primero, si el orden internacional multipolar es el futuro, entonces quienes están comprometidos con la estructura internacional no son los actores menores, sino las grandes potencias o potencias en ascenso, que sienten que la actual distribución de poder debe alterarse para que puedan ejercer y aplicar sus reglas, obteniendo dividendos económicos, políticos y militares de la nueva configuración mundial.

Segundo, así como a partir del 2001 EE.UU. actuó para alterar el *statu quo* internacional, intentando reordenar el mapa de la política mundial, las próximas grandes potencias están trabajando para alterar los *statu quo* regionales para impactar en el orden global. Estas potencias conocen sus límites: son actores ambiguos en sus relaciones exteriores; tienen que lidiar con la potencia central, al tiempo que deben establecer

1- Según el *Pocket World in Figures*, edición 2009, de la revista *The Economist*, EE.UU. sigue siendo la economía más grande del planeta, con US\$ 13.164 billones de PBI, tercero en población mundial, con 301 millones de personas, novena en PBI per capita (US\$ 43.730). Primer exportador mundial, con el 12.11% de participación, primero en reservas de oro, con US\$ 166.236 millones, primer donante mundial, con US\$ 23.532 millones. Primero en producción industrial, tercero en producción agrícola, primero en medios de transporte, tanto caminos y trenes como aéreos. Y primero en gastos de defensa, con US\$ 535.9 billones, lo cual representa sólo el 4% de su PBI. Fuente: *The Economist: Pocket World in Figures*, edición 2009, Profile Books Ltd.

2- Desde mi perspectiva, la crisis macro -que en algún punto toma la crisis corporativa como causa de la misma- se inició con los escándalos de Enron, Worldcom y más tarde Parmalat y la contabilidad "creativa". La crisis de 2008 tendría entonces sus inicios en 2001.

[notas de análisis]

una relación de cierta asimetría con sus vecinos regionales. No buscan balancear activamente a EE.UU. sino que tratan de limitar su poder a partir de la construcción de espacios regionales que le respondan políticamente, sin despertar tensiones o balances regionales a medida que construyen su espacio de poder. Estos Estados están en proceso de adquirir poder como líderes benignos, atribuyéndose una representatividad regional.

Tercero, en el siglo XXI, nos sigue guiando el interés nacional. Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, como así también algunos Estados de la Unión Europea, claman por construir un mundo multipolar. Lo que implica incrementar el poder frente a sus pares y acortar la asimetría con EE.UU. ya sea mediante instituciones que pueden influenciar y controlar, llámese UNASUR, Organización de Cooperación de Shanghai, etc. O a través del uso de su poder duro -militar o económico- para que se cumplan sus imperativos estratégicos. La guerra del Cáucaso de agosto de 2008 es una buena muestra de ello. Los grandes poderes van a ser más unilaterales frente a sus vecinos menores. Otro buen ejemplo de ello es la actitud que ha tomado Brasil en relación al cobro de sus deudas con Ecuador. Al declarar la moratoria, Brasil suspendió los proyectos de infraestructura amazónica necesarios para el desarrollo de ese país.

Cuarto, la multipolaridad acelera los juegos de poder regionales, sumando actores extrarregionales; lo que provoca cruzamientos competitivos que no ayudan a los procesos de integración. En el espacio latinoamericano, cada uno de los actores regionales relevantes está jugando con distintas potencias, creando una cacofonía de intereses, fragmentando cada vez más la región. El aseguramiento de mercados proveedores de materias primas y energía hacen atractivos ciertos espacios regionales para la competencia internacional, disparando tensiones regionales causadas por actores extrarregionales. La presencia norteamericana, la aparición de Francia, Rusia, China, tal vez Irán, extrapolan juegos de poder globales al ámbito regional; lo que puede generar roces innecesarios entre los Estados de la región.

Quinto, se crean instituciones, pero su función primaria pasa a ser resolver los problemas de las potencias, dando cierto sentido de estabilidad y previsibilidad a sus relaciones. Al tiempo que resuelven las tensiones inherentes a las grandes potencias, los sistemas de concierto de poder son altamente disciplinadores con unidades díscolas en la periferia. El debate acerca de la necesidad de reforma y ampliación del Consejo de Seguridad con derecho a veto es una buena muestra del futuro orden multipolar.

En condiciones de multipolaridad, la jerarquía existente por la distribución de poder toma mayor visibilidad, creando más presiones para desarrollar capacidades nucleares ya que estas siguen siendo el elemento de disuasión central entre

grandes poderes: dan prestigio entre los poderes ascendentes, al tiempo que crean temores en los actores regionales menores. Escudos antimisiles y rearme nuclear serán noticias frecuentes en los próximos años. Además, desde el 2003 todos los actores con intereses globales han incrementado sus presupuestos militares, desarrollando tecnologías y posicionándose en sus regiones, armando periferias funcionales a sus intereses globales.

Sexto, en relación a la autonomía, la misma se incrementa porque aparecen más jugadores dispuestos a disputar zonas de influencia, y por lo tanto, a realizar concesiones que en otros momentos no podían o no tenían los medios para disputar las zonas que ahora se encuentran en el mapa de la geopolítica mundial. No obstante, existen limitantes a esa autonomía, por ejemplo, la geografía y la proximidad a centros de poder alternativos. Quienes ven el ascenso de China en el sistema internacional como una vía de escape a la hegemonía norteamericana en la región, no sólo no toman en cuenta el condicionante geográfico existente debido a la cercanía de EE.UU., sino tampoco la proyección de poder mediante el medio militar. China recién se está posicionando en su periferia cercana; esto es la zona africana del Índico; ya que América Latina le queda lejos y sigue siendo el *Heartland* norteamericano³. Por lo tanto, difícilmente se asiente activamente en nuestro continente.

...la multipolaridad
acelera los juegos de poder
regionales, sumando actores
extrarregionales; lo que provoca
cruzamientos competitivos que
no ayudan a los procesos de
integración.

Séptimo, en zonas de competencia de grandes poderes, las primeras víctimas son los sistemas políticos y económicos de las piezas consideradas estratégicas; ya que ninguna potencia establecida ni en ascenso se privará de interferir en los asuntos domésticos de los Estados, considerados por ellas clave, tal como lo reflejan etapas multipolares previas.

Por último, de una estructura multipolar, se produjeron dos guerras mundiales, las competencias imperiales y las dominaciones políticas y económicas de la periferia. Robert Cox señala que un mundo de múltiples centros de poder en

3- Fettweis, Christopher: "Sir Halford Mackinder, geopolitics and policy making in the XXI century", *Parameters*, verano 2000, Vol. 30, Nro.2.

La multipolaridad
suma jugadores a la política
internacional; pero no
necesariamente estabilidad,
mejoras y beneficios.

conflicto puede llevar a una nueva competencia mercantilista con estructuras proteccionistas, con un incremento no sólo de las tensiones entre los poderes, sino también entre el centro y la periferia donde las mismas estarán relacionadas en su proceso de industrialización con uno u otro centro de poder⁴.

En este mundo, no sólo cuentan los centros de poder geográficos. La conformación de actores no estatales y la capacidad suficiente para alterar el *statu quo* internacional agrega incertidumbre en las alianzas y en los cálculos políticos de los Estados acerca de la resultante final de sus políticas; y por otro lado, el orden internacional refleja más tensiones debido a la multiplicidad de cruces interburocráticos existentes y a los errores de percepciones que la incertidumbre tiende a incrementar.

La multipolaridad suma jugadores a la política internacional; pero no necesariamente estabilidad, mejoras y beneficios. Atender los desafíos de la multipolaridad implica tener una economía sana, un poder militar creíble y una capacidad diplomática importante; ya que las complejidades de ese mundo son múltiples, debido a los entrecruzamientos de intereses. Pensar que la multipolaridad es un elemento positivo de la política internacional es desconocer que la realidad multipolar es difícil, dura y peligrosa para los Estados menores del sistema internacional.

4- Cox, Robert: "Social forces, states and world orders: beyond International Relations Theory", en Keohane, Robert: *Neorealism and its Critics*, Columbia University Press, 1985.



Defensa Nacional: los riesgos del “desarme psicológico” en las Fuerzas Armadas^(*)

Para darse una idea de la capacidad de defensa de un país se suele mirar un indicador cuantitativo, el gasto o presupuesto militar. Sin embargo, esta medida no alcanza para describir cabalmente esa capacidad. Es necesario contar también con alguna medida cualitativa. Una de ellas es la dimensión psicológica que reúne a un conjunto de aspectos tales como el grado de preparación, la motivación, la cohesión, y la moral de las fuerzas armadas. Este trabajo analiza, en particular, el estado de la dimensión psicológica en las fuerzas armadas argentinas en la actualidad, las compara con las de Francia en 1940 y reflexiona sobre sus posibles consecuencias para la eficiencia en combate¹. En general, este trabajo sirve también como ejemplo de la importancia de la dimensión psicológica en organizaciones complejas.

Síntomas

Algunos síntomas que pueden indicar la presencia de problemas en la dimensión psicológica de la capacidad de defensa de la Argentina han aparecido en los medios. Por ejemplo, una encuesta encargada por el Ministerio de Defensa publicada en La Nación (19-11-2007) muestra algunos resultados preocupantes en las fuerzas armadas argentinas. Cuando se les preguntó a los oficiales encuestados cómo imaginaban a la fuerza (ejército, armada, o fuerza aérea) dentro de 10 años, entre un sesenta y un setenta por ciento respondió que se la imaginaba “como una fuerza anticuada, poco eficiente y poco competitiva”. A la pregunta de cómo consideraban la imagen actual de la fuerza (ejército, armada o fuerza aérea), los encuestados respondieron entre un sesenta y tres y un setenta y tres por ciento que la imagen pública militar había decaído desde el 2003.

Según un informe publicado en Clarín (3-02-2008), sólo en el año 2007 se fue de la Fuerza Aérea Argentina la misma cantidad de gente que entre el 2002 y el 2006. Además se produjo un salto en la tasa de accidentes cada diez mil horas de vuelo, que escaló de un promedio de 2,61 entre 1994 y 2003 a 6,16 en 2005 -aunque volvió a caer un poco a 3,5 en 2006-. También se destaca el desaliento existente entre los pilotos ante la perspectiva de

volar cada vez menos si es que decidieran permanecer bajo bandera.

Los resultados de otro informe elaborado recientemente por pedido del Ministerio de Defensa señalan un alto grado de desmotivación e insatisfacción entre los miembros de las fuerzas armadas. Casi la mitad de los encuestados declararon que pensaron dejar la carrera en los últimos dos años. Además, un número importante también declaró tener un segundo empleo (La Nación, 14-12-2008).

... las Fuerzas Armadas argentinas
“no están hoy en condiciones
de cumplir con su misión
principal que le otorgan
la Ley y la Constitución”.

Por último, un sitio brasileño que produce un ranking de poder militar regional desde 2003 (www.militarypower.com.br) ubica a Brasil en el primer lugar. Una de las dimensiones de este ranking se llama “Plano de Defensa Nacional”. Se trata de un indicador compuesto que mide el planeamiento en el largo plazo, el interés en el fortalecimiento de las fuerzas armadas, la industria bélica, la política de defensa nacional y la voluntad política. De este modo, el indicador sugiere la importancia y jerarquía que le asignan las autoridades del país a la promoción de la defensa nacional y dentro de ella a las fuerzas armadas. En los años 2003-04 la Argentina se encontraba en el tercer lugar, para el bienio 2005-06 había descendido al quinto lugar, estando ahora detrás de Chile, Venezuela, Brasil, y Colombia.

Diagnóstico

En la revista DEF de diciembre de 2008 algunos

por **Alejandro Corbacho**, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, UCEMA.

(*) Esta es una versión ampliada del artículo publicado en la revista DEF de enero de 2009.

1- La Doctrina de Defensa Británica, por ejemplo, mide la capacidad para combatir en tres componentes: el físico (los medios), el conceptual (el proceso de pensamiento) y el moral (la motivación, el gerenciamiento y la conducción). Geoffrey Till: *Poder Marítimo. Una guía para el siglo XXI*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 2007, pp. 151-152. Al centrarse en la dimensión psicológica, nuestro análisis mira cómo se ven afectados los dos últimos componentes de esa tríada.

especialistas abordaron la situación de la defensa en la región. En coincidencia con los síntomas presentados, el panorama respecto de la Argentina parece preocupante. El director del Instituto de Seguridad Internacional y Asuntos Estratégicos del CARI, Julio Hang, destacó que las Fuerzas Armadas argentinas estarían perdiendo capacidad técnico-operacional. Por su parte, el ex ministro de defensa Horacio Jaunarena, afirmó que las Fuerzas Armadas argentinas “no están hoy en condiciones de cumplir con su misión principal que le otorgan la Ley y la Constitución”. Por último, Rosendo Fraga, especialista en temas de defensa, concluyó que “mientras que Brasil y Chile desarrollan políticas coherentes que implican reequipamiento, modernización de sistemas, **mejoras salariales relevantes y buenas relaciones cívico-militares**, en la Argentina, por ejemplo, **las Fuerzas Armadas se sienten relegadas**” (énfasis agregado). Estas últimas palabras resumen la naturaleza del problema y describe un estado mental que puede denominarse “desarme psicológico”. La presencia del mismo puede afectar el buen desempeño de cualquier fuerza armada. Al respecto existe un caso que vale la pena ser estudiado.

La ambivalencia francesa: 1919-1940

Entre mayo y junio de 1940 el ejército alemán venció al francés de modo fulminante. La derrota sorprendió al mundo por su rapidez y contundencia y pasó a la historia como “extraña”². Hasta ese momento, el ejército francés, victorioso en la Primera Guerra Mundial, era considerado como el mejor del mundo. De inmediato comenzaron a buscarse las razones de semejante debacle. Entre ellas, es posible señalar las que se centraron en los aspectos internos de la nación francesa y las puramente militares. El primer caso, se explica por las características de la sociedad y la política de la Francia de entreguerras. El historiador Jean B. Duroselle describió al producto de la difícil convivencia de profundas divisiones sociales e ideológicas como La *Décadence*³. Entre ellas se destaca la relación conflictiva entre un bloque importante de partidos en el parlamento y las fuerzas armadas. Además, el sistema de partidos fraccionado produjo una sucesión de gobiernos débiles e inestables que impidió que se llegara a acuerdos sobre cómo enfrentar mejor a la amenaza alemana. Se generó así un estado de “ambivalencia”⁴.

Desde el punto de vista militar, el historiador Douglas Porch afirma que “el resultado del conflicto puede explicarse por los errores cometidos

Para Kirkland, el cuerpo de oficiales puede ser competente y potencialmente sobresaliente, pero en la preparación y conducción de la guerra puede ser afectado por las consecuencias sutiles e insospechadas del conflicto cívico-militar.

desde el principio por los Aliados, y por la habilidad alemana de capitalizar sobre esos errores... [el] liderazgo [aliado] careció de determinación e implacabilidad”⁵. Mientras que los franceses se prepararon para la “batalla metódica” en lo que esperaban sería una larga guerra; los alemanes lograron imponerse utilizando de modo innovador la combinación de armas (popularizada bajo el nombre de Blitzkrieg). Frente a este novedoso despliegue, los altos mandos franceses fueron incapaces de adaptarse.

Eugenia Kiesling, profesora de West Point, dio una de las mejores respuestas para explicar esa incapacidad de adaptación. El ejército francés a lo largo del período de entreguerras no pudo desarrollar una mejor estrategia para enfrentar a los alemanes porque terminó “atrapado por **circunstancias políticas** en una estrategia defensiva”⁶ (énfasis agregado). Esta afirmación se refiere al modo en cómo se relacionaron los políticos con los militares y no al precepto clausewitziano de que la estrategia militar debe estar subordinada a la política⁷. De este modo, las explicaciones políticas y militares convergen en un resultado traumático.

Faris Kirkland, investigador del Departamento de Psiquiatría Militar del Ejército de los Estados Unidos, aporta una explicación de cómo se produjo este encuentro. Su investigación muestra una asociación entre las políticas del gobierno y los procesos que llevaron a las fuerzas armadas francesas a un estado de debilidad psicológica⁸. Por lo tanto, los actos del gobierno civil afectaron la eficiencia militar francesa a través de las mentes de los oficiales. Para Kirkland el estado psicológico del cuerpo de oficiales puede encontrarse en algún punto de un continuo que va desde la “auto-

2- Marc Bloch: *Strange Defeat: A Statement of Evidence Written in 1940*. New York: Norton, 1968.

3- J. B. Duroselle: *La Décadence, 1932-1939*. Paris: Imprimerie nationale, 1979.

4- Young, Robert: *France and the Origins of the Second World War*. New York: St Martin's Press, 1996.

5- Porch, Douglas: “Military ‘Culture’ and the Fall of France in 1940. A Review Essay” *International Security*, 24 (4), Spring 2000, pp. 157-180.

6- Kiesling, Eugenia: “The Fall of France: Lessons of the 1940 Campaign” *Defence Studies* 3 (1) Spring 2003, pp. 109-123.

7- Esta idea se desarrolla mejor en el trabajo de la misma autora: *Arming Against Hitler. France and the Limits of Military Planning* (Lawrence: University Press of Kansas, 1996).

8- Kirkland, Faris: “Governmental Policy and Combat Effectiveness: France 1920-1940” en *Armed Forces & Society*, 18 (2) Winter 1992, 175-191.

[notas de análisis]

nomía”; es decir, saludable, a la “dependencia”; es decir, debilitado. En el primer caso, partiendo de una relación de subordinación de las fuerzas armadas a las autoridades políticas, la existencia de respeto mutuo entre los líderes gubernamentales y militares fomenta la confianza, la creatividad y la iniciativa. En el otro extremo, una relación cívico-militar conflictiva generaría un cuerpo de oficiales desconfiado, con un esquema mental inflexible, resistente al cambio y pensado sólo en sobrevivir en la carrera. De esta manera, el cuerpo de oficiales fue abandonando una actitud de saludable autonomía hacia otra de rigidez burocrática y defensiva. Para ese autor, las relaciones cívico-militares en Francia entre 1920 y 1940 son un caso interesante de consecuencias de segundo o tercer orden no queridas de la acción gubernamental o legislativa sobre el estado mental de las fuerzas armadas y, por lo tanto, sobre su efectividad en combate: “mientras [que] las fuerzas armadas pelearían por su país, la eficiencia con que lo hacen es una función del grado en el que sus líderes tienen una saludable actitud para confrontar la realidad, aceptar la responsabilidad, alinear sus prioridades con las del gobierno y crear dentro de la fuerza una atmósfera que promueva la confianza, la innovación, y la comunicación abierta”. Por lo tanto, respecto de los líderes militares, Kirkland concluye que “ellos podían ser competentes y potencialmente sobresalientes, pero en la preparación y conducción de la guerra fueron afectados por las consecuencias sutiles e insospechadas del conflicto cívico-militar”.

peditivas. Para 1940, las fuerzas armadas francesas se hallaban psicológicamente desarmadas. Una situación semejante afecta la cohesión de los cuadros, los procesos decisorios y puede generar respuestas inadecuadas frente a nuevos desafíos.

El análisis obliga a tener presente la diferencia entre la dimensión cuantitativa y la dimensión cualitativa. No es lo mismo tener sólo fuerzas armadas numerosas y bien equipadas que tener fuerzas armadas eficientes para el combate. Es más fácil conseguir lo primero que lo segundo.

Las fuerzas armadas argentinas presentan un cuadro más preocupante que las francesas en 1940, en el siguiente sentido: no sólo enfrentan la obsolescencia del material y el bajo presupuesto, sino que muestran síntomas de un incipiente estado de desarme psicológico. Francia aprendió de esa súbita derrota. La Argentina, por suerte, todavía puede aprender de esa traumática experiencia.

No es lo mismo tener sólo
fuerzas armadas numerosas
y bien equipadas que tener
fuerzas armadas eficientes para el
combate. Es más fácil conseguir lo
primero que lo segundo.

Conclusiones

El objetivo de la investigación de Kirkland fue llamar la atención sobre las consecuencias no deseadas de políticas que parecen lógicas y ex-

Cien años atrás un hombre salvó Wall Street (*)



por **Alejandro Gómez**, profesor de Historia I y II, UCEMA.

La primera crisis que afectó a Wall Street en el siglo XX tuvo sus inicios en el otoño de 1907 cuando la situación financiera estaba al borde del colapso.

En esa circunstancia, ante la ausencia de instituciones federales encargadas de salir al rescate de los bancos, quien llevó a cabo el salvataje financiero fue John Pierpont Morgan. Nacido en 1837, Morgan era hijo de banqueros y había sido educado para desempeñarse en ese ambiente. Ya a comienzos del siglo XX sus propiedades lo vinculaban no sólo con el mundo de las finanzas sino también con los ferrocarriles y el acero, y para ese entonces había pocos intereses en Wall Street que no tuvieran que ver con sus empresas.

A mediados de 1907 se encontraba en su mansión de Richmond (Virginia), donde recibía a diario informes sobre la situación financiera en New York. Morgan consideraba que la causa de la incipiente crisis era la persecución que había desatado el presidente Theodore Roosevelt contra los *trusts*. Esta política del gobierno creó una fuerte desconfianza en los inversores, quienes recortaron notablemente sus créditos, lo cual provocó que a mediados de 1907 las obligaciones de muchas de las grandes compañías fueran prácticamente insostenibles.

El detonante de la crisis fue una *jugada* que realizó un especulador de Wall Street, Augustus Heinze, presidente del Banco Nacional Mercantil, quien en octubre de ese año trató de monopolizar las acciones de la United Cooper Co. Si bien su intento prosperó al comienzo, al cabo de unos pocos días las acciones cayeron dramáticamente. Esto hizo que su banco y las empresas subsidiarias, al no poder hacer frente a sus obligaciones ante la estrepitosa caída en el valor de las acciones de la United Cooper, debieran cerrar.

La caída del valor de las acciones significó un problema adicional para los *trust* que ante la primera *corrida* no tendrían efectivo para responder. Los ahorristas rápidamente percibieron la crisis y comenzaron a retirar sus depósitos de los bancos. Mientras tanto J.P. Morgan permanecía en Richmond, consciente de que si retornaba a New York crearía una desconfianza aún mayor. De todos modos, esta estrategia no pudo mantenerse en el tiempo debido a la gravedad de la crisis. Morgan debió regresar a New York en octubre para “poner orden” y organizar las finanzas en Wall Street. J.P. Morgan convocó a los más destacados financistas, banqueros y empresarios

de aquel momento con el fin de crear un fondo de salvamento para enfrentar las crisis. Mientras tanto, el Gobierno Federal reaccionó diciendo que sólo podría colaborar cuando los bancos nacionales y los intereses privados estuvieran unidos. En respuesta a esto, al día siguiente Morgan envió una ayuda de veinticinco millones de dólares.

De todos modos, esto no fue suficiente para frenar la *corrida* ya que la gente seguía retirando sus ahorros de los bancos. Por su parte, éstos exigían la devolución de los préstamos y cortaban sus líneas de crédito, lo que a su vez agravaba aún más la situación. La escasez de crédito afectó también a la Bolsa de Valores. El 24 de octubre el presidente de esta institución debió pedirle fondos al propio Morgan para que la Bolsa no

Ante la primera gran crisis que afectó a Wall Street en el siglo XX, el Gobierno Federal reaccionó diciendo que sólo podría colaborar cuando los bancos nacionales y los intereses privados estuvieran unidos. En respuesta a esto, al día siguiente Morgan envió una ayuda de veinticinco millones de dólares.

debiera cerrar sus puertas ese día. Morgan sabía que si ello ocurría la crisis sería aún peor. Por este motivo, nuevamente convocó a una serie de bancos y financistas, y les propuso reunir veinticinco millones de dólares en diez minutos. Al poco tiempo logró su objetivo y prestó el dinero a poco menos del 10%, lo cual constituyó un shock de confianza para la Bolsa y otras instituciones bancarias.

(*) La presente nota fue publicada en el diario El Cronista Comercial el día 6 de julio de 2009.

Un relato más detallado de este caso se puede ver en: Daniel Gross, 1997, *Historias de Forbes. 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy*, Editorial Norma: Bogotá.

A la semana siguiente se vuelve a producir una situación parecida: el gobierno de New York necesitaba treinta millones de dólares para pagar salarios, cosa que generalmente solucionaba emitiendo bonos, pero esta vez decidieron ir a la "autoridad de facto", Morgan. Éste, organizó un sindicato de bancos para comprar los bonos de la ciudad por treinta millones de dólares con opción de compra de otros veinte millones más. Luego los bancos entregaron los bonos a una oficina de compensación que emitió certificados por ese valor, el cual fue depositado en las cuentas de la ciudad.

La escasez de crédito afectó también a la Bolsa de Valores. El 24 de octubre el presidente de esta institución debió pedirle fondos al propio Morgan para que la Bolsa no debiera cerrar sus puertas ese día.

A principios de noviembre la situación comenzaba a mejorar y muchos veían a Morgan como un salvador. No cabe duda que sin su capacidad de liderazgo hubiera sido muy difícil salir de una situación tan apremiante. J.P. Morgan se retiró después de la crisis, pero su accionar dejó la huella para seguir acciones más amplias. El resultado fue la Ley de Circulación Aldrich-Vreeland, aprobada por el Congreso en mayo de 1908. La medida buscaba protección contra la futura escasez de dinero, permitiendo que los bancos nacionales emitieran notas aseguradas por bonos no federales en la secretaría del tesoro. Esta legislación también creó la Comisión Monetaria Nacional, con Aldrich a la cabeza, para hacer recomendaciones al Congreso sobre política monetaria federal. El proceso culminó con la Ley Federal de Reserva de 1913, la cual creó las doce unidades del Sistema Federal de Reserva bajo el liderazgo de la Junta Federal de Reserva, mediante el monitoreo del suministro nacional de fondos, asegurándoles a los bancos disponibilidad de capital.

Morgan no vivió lo suficiente para ver la aprobación de la Ley Federal de Reserva, ya que murió en Roma a mediados de 1913.

Las insuficiencias actuales de la función gerencial



por **Mario Kutnowski**, profesor de Elementos de Administración, UCEMA.

La influencia de los directivos y gerentes en el curso de la historia y del destino de las personas, es probablemente hoy la mayor de todas las épocas. En la sociedad y la economía globales del siglo XXI unas pocas miles de organizaciones determinan buena parte de cuanto sucede. Y, más allá del indudable progreso generalizado de las últimas décadas, existen claras evidencias de que el trabajo gerencial no se está haciendo bien.

La función gerencial clásica se refiere a la formulación de planes y decisiones y su implementación a través de estructuras y procesos. La complejidad de nuestro tiempo y la emergencia de nuevos riesgos han sobrepasado su capacidad de contención.

Pensemos que la vida promedio de las grandes compañías es cuarenta años¹. Las pequeñas y medianas empresas viven todavía mucho menos, y existen tantas porque nacen otras nuevas incesantemente. Todas y cada una de estas muertes, que siempre conllevan traumas y considerables pérdidas de recursos, podrían evitarse o transformarse en nuevos emprendimientos con intervenciones gerenciales certeras ejecutadas en el momento y el lugar oportuno.

Otras investigaciones ratifican las dificultades de la gerencia con la sustentabilidad. Así, para compañías que facturan más de quinientos millones de dólares anuales, sólo una cuarta parte de ellas puede alcanzar resultados positivos y crecimiento durante cinco años consecutivos. Y la proporción decrece dramáticamente a medida que se extiende el plazo analizado².

Asimismo, las encuestas de opinión que se llevan a cabo en diferentes países, desarrollados o emergentes, indican que el ciudadano común atribuye una responsabilidad decisiva a las empresas y sus directivos en los graves reveses contemporáneos: inestabilidad económica, volatilidad financiera, distribución regresiva de la riqueza, contaminación medioambiental, inseguridad geopolítica, escándalos corporativos. Este escepticismo se relaciona con una desconfianza extendida hacia las instituciones y su capacidad para proteger las vidas y el patrimonio de los habitantes³.

Las insuficiencias gerenciales se relacionan con la infinita complejidad del mundo contemporáneo

Es evidente que una parte sustancial de las insuficiencias gerenciales se relaciona con la infinita complejidad del mundo contemporáneo.

Existen ahora cruciales realineamientos geopolíticos que conllevan una transferencia de poder económico desde la tríada Europa/Japón/Estados Unidos hacia nuevos jugadores: Brasil, Rusia, India, China y demás.

En numerosos círculos académicos del primer mundo se vaticina la declinación relativa de Europa y los Estados Unidos⁴. Y la historia indica que este tipo de conmociones ha representado siempre acechanzas nuevas para los ciudadanos.

Los ejecutivos enfrentan presiones cada vez más intensas y complejas para obtener resultados de corto plazo, mientras una población crecientemente informada formula fuertes críticas y plantea renovadas exigencias.

Asistimos a un profundo cambio en los flujos comerciales y las relaciones económicas. Los intercambios entre China e India con el continente africano, por ejemplo, crecen de manera exponencial. Los fondos soberanos de inversión que pertenecen a países emergentes asumen un creciente protagonismo financiero. Con una producción anual de más de quince millones de graduados universitarios de excelente nivel, China, India, Rusia y Brasil alteran el mapa mundial de la información y el conocimiento.

El avance científico nos permite acceder a estructuras organizacionales, productos y servicios desde la molécula en adelante. Cambian a gran velocidad las necesidades de los consumidores, las reglas de la competencia y los paradigmas del conocimiento y el trabajo. Las nuevas tecnologías

1- Peter M. Senge. *La Quinta Disciplina*. Granica, 1997.

2- Bala Chakravarthy. *The quest - Long-term profitable growth. The answer - Renew, exploit, explore*. IMD. Setiembre de 2008.

3- Los estudios de opinión pública que señalan el escepticismo hacia las empresas y los dirigentes son innumerables. Véanse para los Estados Unidos, por ejemplo, las sucesivas ediciones del Gallup's Annual Survey of Honesty and Ethics. En cuanto a Europa, pueden consultarse las conferencias de George Molenkamp referidas a *Developments in Corporate Social Responsibility*, dictadas a partir de 2001 en diferentes países.

4- Existe una importante corriente académica que analiza este tema. Véase, por ejemplo, Paul Kennedy, "El poder de Estados Unidos está decayendo". *The Wall Street Journal Américas*, 19 de enero de 2009.

se vuelven disruptivas y transforman en anticuados o poco atractivos los productos y servicios disponibles. La comoditización creciente hace declinar los precios y erosiona el desempeño de las empresas.

Las redes de actividades reemplazan a las fronteras. Las nuevas interacciones incrementan la eficiencia y al mismo tiempo movilizan las probabilidades de que sucedan efectos mariposa inesperados. Un conflicto que nos es ajeno y sucede en países lejanos puede estallar en nuestras manos. El mundo se ha vuelto globalmente disperso y crecientemente multipolar.

Los ejecutivos enfrentan presiones cada vez más intensas y complejas para obtener resultados de corto plazo, mientras una población crecientemente informada formula fuertes críticas y plantea renovadas exigencias. Aumentan las tensiones sociales y los consumidores ganan en influencia. Las empresas se han vuelto mucho más susceptibles a las percepciones y presiones de sus contextos. Los hombres de negocios enfrentan dilemas éticos que provienen de valores en conflicto y se les exige el ejercicio de un liderazgo socialmente responsable.

Algunas carencias fundamentales

¿Cuáles son las carencias? Una enumeración minuciosa y exhaustiva no está disponible. Pero pueden formularse algunos señalamientos.

Una primera insuficiencia es demasiado evidente, y cualquier directivo la admitirá de inmediato con mayor o menor lucidez. Sucede que las demandas cotidianas de supervivencia consumen demasiadas energías y deben ser resueltas en el corto plazo indefectiblemente: vender e ingresar el dinero, abastecerse con los proveedores, satisfacer a los clientes y lograr su permanencia, motivar a los empleados y controlar su desempeño, resolver acontecimientos inesperados capaces de dañar o incluso destruirlo todo.

Sin embargo existen otras tareas, menos precisas y concretas, que debieran imprimir al cambio en el interior de las organizaciones al menos a la misma velocidad que el cambio que sucede alrededor. Se refieren al mediano y largo plazo, siempre confuso e incierto.

Las dificultades para asumir los desafíos del futuro y la sobrecarga de actividad que impone el presente llevan con demasiada frecuencia a los gerentes a focalizarse ante todo en el mantenimiento del pasado, sin modificar sus patrones históricos de funcionamiento, y confiando en que los resultados actuales serán sustentables. De este modo, las organizaciones pueden volverse obsoletas e irrelevantes, y tal vez desaparecer del mapa.

La sociedad contemporánea requiere un liderazgo visionario, capaz de comprender las tendencias subyacentes y sus implicancias para la organización, de conocer los determinantes cru-

ciales del negocio y su significado práctico. Un liderazgo que advierte futuros alternativos, direccionamientos y opciones potenciales. Dispuesto a crear oportunidades y a cambiar los mecanismos de cooperación y competencia. Deseoso de descubrir y desarrollar caminos estratégicos antes que proclamar estrategias. Al mismo tiempo, preparado para manejar con mano férrea el corto plazo.

Las empresas raramente
construyen percepciones
compartidas acerca de lo que
sucede en el ambiente de negocios
y cuál es su situación allí.
Además, les resulta complicado
asumir un equilibrio eficiente
entre las presiones cotidianas y las
promesas del porvenir.

Administrar el cambio

Administrar intelectual y emocionalmente el cambio suele resultar difícil o imposible para los gerentes, porque las acciones que se requieren colisionan con las estructuras establecidas. Ser gerente significa culminar una carrera áspera, fatigosa, que toma un buen tiempo de vida. Además, es tan trabajoso llegar como permanecer. La posición siempre puede perderse, por debilidades propias o conveniencias ajenas. Por ello, es frecuente un comportamiento algo encapsulado y con una valoración exagerada de sí mismo y de la organización tal cual existe. Los cambios de verdad duelen y acarrearán peligros.

Siempre es conflictivo aceptar que un subordinado sabe más. Es aún más difícil tomar en cuenta sus cuestionamientos. Las estructuras jerárquicas y la integración vertical se comportan como un monopolio de ideas.

No es casual que los emprendimientos pequeños superen a las grandes corporaciones en una proporción de tres a uno en número de patentes generadas. O que las personas con frecuencia imaginen una mayor recompensa si proponen sus mejores ideas afuera de sus organizaciones. Los niveles de compromiso individual suelen ser inadecuados por el temor a exponer iniciativas

Siempre es conflictivo aceptar
que un subordinado sabe más.
Es aún más difícil tomar en
cuenta sus cuestionamientos.
Las estructuras jerárquicas
y la integración vertical
suelen comportarse como un
monopolio de ideas.

propias. Y así no se agrega todo el valor que el talento disponible contiene en potencia.

Administrar el cambio implica el estímulo a las ideas heterodoxas y espontáneas. Incluso viejas ideas que pueden creativamente conectarse con nuevos mecanismos y configuraciones. No sólo el diseño de productos o servicios, sino también modificar cómo llegan a los consumidores y de qué modo se utilizan, cuán amigables resultan y en qué medida modifican expectativas o prioridades. También decisiones referidas a modelos de gestión, estructuras y procesos, tercerización o alianzas estratégicas.

Incluso, para evitar preconcepciones tal vez resulte indispensable mirar también desde afuera, posicionarse más allá de los espacios que habitan los gerentes clásicos.

Hacia un liderazgo gerencial transformador

Es urgente que un liderazgo gerencial se transforme en algo más que buenos deseos. Implica conceder seguridad psicológica y confianza a todas las personas. Inducirlas a desplegar su espíritu innovador hasta los límites internos y externos de lo posible, sin miedo a ser penalizadas por ello y de una manera todavía más intensa en tiempos de tensiones o fracasos. Que se sientan legitimadas y proclives a desplegar sus mejores energías humanas y sus pensamientos divergentes, con el cambio como modelo mental predominante.

Implica también la administración virtuosa de la diversidad, creando energía a partir del dilema entre conflicto y consenso. Los propósitos en común debieran prosperar aún en un marco de controversias y perspectivas dispares, impidiendo la fragmentación y logrando una masa crítica suficiente de acuerdos acerca de prioridades y creencias. Los patrones cambiantes del conocimiento, la dispersión del espacio global y

la diversidad cultural se confabulan en sentido contrario.

La capacidad para administrar tensiones y construir puentes entre sectores divididos se ha vuelto enormemente crítica. Puentes para resolver los dilemas de la visibilidad y el riesgo crecientes y los choques de intereses sociales, políticos, religiosos, culturales o económicos. Puentes entre las demandas y los valores del contexto de negocios y lo que acontece todos los días en los niveles operativos. Puentes para administrar equipos casual o deliberadamente integrados por personas diversas en cuanto a sexo, edades, tipos de educación, funciones que desempeñan y modelos mentales. Puentes capaces de generar acciones contundentes.

En definitiva, se trata de proteger los fundamentos del negocio, su desempeño del presente y las pulsiones del capital intelectual⁵. Extender las iniciativas de las personas hasta el límite del talento disponible. Transformar la realidad incorporando nuevos productos, servicios y mercados, nuevas habilidades, criterios y prioridades, nuevos caminos estratégicos. Y asumir una responsabilidad creciente hacia sus semejantes.

Tal vez resulte posible.

5- Un análisis muy elocuente referido a las diferencias entre compromiso externo y compromiso interno y las inmensas pérdidas de valor que ocasiona el despliegue insuficiente de las capacidades disponibles, ha sido planteado por Chris Argyris. "Empowerment". *Harvard Business Review*. Mayo/junio de 1998.

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

GRADUADOS

Angeleri, Roberto (MAF '98) de Bco. Hipotecario a Martínez de Alzaga; **Arias, Fernando** (MAF '00) de Hutchison 3G a British Gas Metering; **Baccaro, Osvaldo** (MADE '99) de Herbalife a Candy; **Bolzico, Nicolás** (MAF '07) de Ergon Consultant a Afa Press; **Braier, Diego** (MAF '05) de Acindar a M.T. Majdalani; **Cima, Jorge** (MADE '04) de Cargill a C&S Corredores; **Colombo, Alejandra** (MAF '08) de DL Consultores a Synapsis; **Colombo, Flavio** (MADE '98) de BizDragon a SkyOnline; **Corres, Mariana** (LIE '03) de Compañía Inversora Bursátil a Allaria Ledesma & Cía; **Delfino, Antonio** (MADE '05) de Delfino Turismo a Delfino Events Partner; **Demkoff, Víctor** (MADE '04) de Siemens IT a Celistics; **Depoian, Leandro** (MADE '93) de Grupo Previsional EMCO a Antarctic Aviation; **Erijimovich, Hernán** (MADE '03) de Ecosan a Grupo Escoda-Xilus; **Fernández, Rodrigo** (MAF '05) de Gob.de Neuquén a Fiduciaria Neuquina; **Fuller, Diego** (LIDE '08) de Globant a Mycap SRL; **Galante, Fernando** (LIE '06) de Embajada de EEUU a Univ.del Aconcagua; **Grispi, Pablo** (MADE '07) de Gilbarco Latin America a Bristol-Myers Squibb; **Korin, Hernán** (MAF '00) de Lehman Brothers a Barclays Wealth; **Kozuch, Gervasio** (MADE '08) de Delta Compresión a Alcon Laboratorios; **Laurent, Roberto** (MADE '01) de Telmex a Claro; **Lilles, Leopoldo G.** (MADE '01) de Atanor a Chemotecnica; **Lluravel, Felipe** (MADE '06) de Nucleoeléctrica Arg. a Edesur; **Lopardo, Mariano** (MAF '03) de GE Consumer Finance a Credilogros; **Marrelli, Andrés** (LIE '01) de Natura a MIT Sloan School of Management; **Mattar, Edmundo** (MADE '98) de AC Nielsen a Tomadato; **Medina, Martín** (MAF '08) de HSBC a Puente Hnos; **Mittelman, Martín** (MAF '03) de Cabanellas Etchebarne Kelly & Dell Oro Maini a Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton; **Molé, Claudio** (MADE '98) de Unisys Consulting a Neoris; **Orchese, Juan** (MADE '08) de Alto Paraná a El Tejar; **Palmero, Silvana** (MADE '08) de IRSA a Fundación Museo de los Niños; **Paz Saguier, Cristian** (MADE '01) de Meridian Financial a Bco. Hipotecario; **Piovano, María Lorena** (MADE '08) de Puente Hnos. a Eos; **Piriz, Juan** (MADE '07) de Hilti a Rouge Internacional; **Piñeiro, Oscar** (MADE '08) de Grupo Neomedia a Rovella Carranza; **Portas Esquivel, Juan** (MADE '08) de Schneider Electric a Tetra Pak; **Pérez, Facundo** (MADE '08) de IBM a emprendimiento propio; **Quintiero, Martín** (MAF '08) de Aseguradora Federal a Repsol-YPF; **Rastelli, Agustina** (LICP '03) de emprendimiento propio a ExxonMobil; **Roca, Mauro** (MAE '02) de Barclays Capital a FMI; **Rodríguez, Marianela** (LICP '08) de Secretaría de Gestión Pública a Ministerio de Desarrollo Económico; **Rolli, Patricio** (MAF '07) de IRSA a Bimbo; **Sambade, Juan** (MADE '01) de Bristol Myers Squibb Company a ConvaTec; **Sasson, Verónica** (MADE '08) de Johnson & Johnson Medical a Lockwood Greene; **Saubidet Marín, Mariano** (MAF '08) de Estudio Moltedo a Cervecería y Maltería Quilmes; **Scarano, Diego** (MAF '08) de First Data International a Telecom; **Scatamacchia, Mauricio** (MAF '01) de Hoerbigler a Telcom Ventures; **Simonelli, Romina** (LIDE '00) de Citibank a First Data Cono Sur; **Sol, María** (MADE '06) de Calimboy a Accenture; **Stecconi, Alejandro** (MADE '00) de SAP a Oracle; **Vidiri, Francisco** (MADE '05) de Iveco Arg. a Iveco Colombia; **Vials, Sebastián** (MAF- LF '99) de Perennial Advisors a Castellucci, Fernandez Pescuma & Asociados.

ALUMNOS

Barzola, Gabriel (ININF) de Virtual Mind a Grupo SMS; **Bockelmann, German** (MAF) de Huawei Tech. Investment a Nokia; **Cheminade, Bruno** (MAF) de Esso a Novartis; **Clavero, Fernando** (MEP) de BBVA a Omint; **Coria, Silvana** (MADE) de Ministerio de Economía a BG; **Delgado Zemborain, Gonzalo** (MAF) de Herzfeld Willis a Pointer; **Domecq, Esteban** (MAF) de Delta Biotech a Grupo Supeq; **Juan, Diego** (DDE) de Tenaris a Sandoz; **Juárez, Juan** (LIDE) de Thywill Latam Solutions a Pago Fácil; **Maldonado, Alexis** (MADE) de Interservices a Exxon Mobil; **Miano, Leandro** (MADE) de Telecom a Telecom Personal; **Morgan, María** (MAF) de Freddo a Fravega; **Padilla, María** (MAF) de Standard Bank a Standard Investment; **Razumny, Diego** (MAF) de Marval & O' Farrell a Forestadora Tapebicua; **Santini, Juan** (MAE) de Officenet Staples a UCEMA; **Ventura, Elias** (MAF) de Cordis a Deloitte.

[cgc]

El Centro de Graduados de la UCEMA continúa con sus actividades y suma nuevas propuestas. Hemos participado en la organización de la Maratón 2009 e invitado a disertar a destacados personajes como Gabriela Michetti. Continuamos con los cursos de oratoria, manejo de voz e idioma, agregando el taller de perfeccionamiento de la comunicación a través de técnicas teatrales y el curso de estrategias de pensamiento eficaz. Además continúa el rincón del vino, donde se catan vinos de las mejores bodegas de Argentina.

Y se viene un torneo de golf interuniversitario, probablemente en octubre, más nuestro tradicional desafío con el IAE, a donde se sumará la Universidad de San Andrés y la UTDT. ¡Golfistas prepárense! Y ya tenemos fecha para nuestra tradicional fiesta de fin de año para la Comunidad UCEMA. Tomen nota: 18 de Diciembre. Esperamos contar con ustedes. Y cualquier inquietud e idea pueden enviarla a: graduados@ucema.edu.ar

Eduardo Wegman, Presidente del CGC.

[posdata]

✓ "La ejecución exitosa de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo que vincula a la estrategia con las operaciones y saber qué herramientas aplicar en cada etapa del ciclo". Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Propuesta por Alejandra Falco.

✓ "La gratitud es fruto de una gran cultura; usted no la encuentra entre la gente vulgar". Samuel Johnson.

Propuesta por Enrique Yacuzzi.

✓ "Un príncipe debe manifestarse también amigo generoso de los talentos y honrar a todos aquellos gobernados suyos que sobresalen en cualquier arte. En consecuencia, debe estimular a los ciudadanos a ejercer pacíficamente su profesión, sea en el comercio, sea en la agricultura, sea en cualquier otro oficio; y hacer de modo que, por el temor de verse quitar el fruto de sus tareas, no se abstengan de enriquecer con ello su Estado, y que por el de los tributos no sean disuadidos a abrir un nuevo comercio. Últimamente, debe preparar algunos premios para cualquiera que quiera hacer establecimientos útiles, y para el que piensa, sea el modo que se quiera, en multiplicar los recursos de su ciudad y Estado". Nicolás Maquiavelo: El Príncipe, cap. XXI.

Propuesta por Alejandro Corbacho.

Escribinos: revista@ucema.edu.ar



CONCURSO ANUAL PLANES DE NEGOCIOS

DEADLINE 15/SEP 2009

SELECCIÓN

Aquellos proyectos que cumplan con las condiciones requeridas podrán ser presentados institucionalmente ante posibles inversores y ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el marco del programa Buenos Aires Emprende 2009 para financiamiento con aportes no reembolsables.

ORGANIZAN

Departamento de Finanzas y CIMEel (Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión) de la UCEMA.

MÁS INFORMACIÓN

Pía Babino Garay
TE 54 11 6314 3000
jmb09@ucema.edu.ar
<http://cimei.cema.edu.ar/>



UCEMA



Escuela Gayón