

REVISTA

ucema

mayo 2010

notas de análisis

Exploración petrolífera en Malvinas

Frenos al aprendizaje y a la innovación

Investigación psíquica en la selección de personal

El Banco Central y la inflación

conferencias

Bienes y servicios de lujo

marketing

Imagen, satisfacción y lealtad
en escuelas de negocios

Mercados no convencionales

Entrevista a Julio Elías

UNIVERSIDAD DEL CEMA



podés elegir

INGRESO 2010

Inicio de clases en agosto

Vas a desarrollar tu capacidad de pensar y prepararte para las mejores elecciones. Así formamos a nuestros alumnos, porque creemos que el conocimiento nos hace libres.

LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

LICENCIATURA EN MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

www.ucema.edu.ar

Informes: (011) 6314-3000 • admisiones@ucema.edu.ar
Sede Central: Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires.



UCEMA



02 académicas

03 marketing aplicado

Imagen de marca corporativa, satisfacción y lealtad en una escuela de negocios, por Domingo Sanna.

06 política internacional

El muro de Berlín: su significado para Sudamérica, por Alejandro L. Corbacho.

08 desarrollo profesional

El presente y el futuro del Currículum Vitae, por Horacio A. Troncoso.

Egresados de la UCEMA en el Canal de Panamá.
DDP actividades.

12 congresos

Primer Congreso Argentino de Gobernancia en las Organizaciones.
Segundo Congreso Argentino sobre Mercados de Capitales.

13 arte

14 deportes

Maratón UCEMA 2010 .
Torneo de golf.

16 nota de tapa

Mercados no convencionales, entrevista a Julio Elías.

22 conferencias

Bienes y servicios de lujo.

23 cultura

24 análisis

Las (in)capacidades diplomáticas y militares argentinas frente a la exploración petrolífera británica en Malvinas, por Alejandro L. Corbacho.

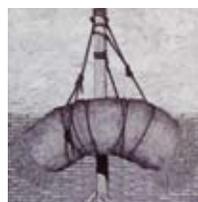
Frenos al Aprendizaje y a la innovación en la Argentina actual, por Marcos Gallacher.

¿Cómo y cuándo surge en Argentina la investigación psíquica en la selección de personal?, por Cristina Minolli.

El Banco Central no impulsó la inflación, hasta ahora, por Celeste González y Jorge Streb.

32 dónde están ahora

32 posdata





COLABORACIÓN DEL DR. ALEJANDRO CORBACHO EN UNA OBRA COLECTIVA PUBLICADA EN INDIA

Alejandro Corbacho, Director del Dpto. de Cs. Políticas y Rel. Internacionales de la UCEMA, contribuyó con un capítulo titulado "Intra-elite Divisions and Diplomacy: Assessing Probable Outcomes of International Crises" en el libro

Foreign Criminals. Consular Assistance, Editado por A. Sabitha y publicado por The Icfai University Press, Hyderabad, India.

CONTRIBUCIÓN DEL DR. RODOLFO APREDA EN UN LIBRO DEDICADO AL CORPORATE GOVERNANCE DE VEINTE PAÍSES

La editorial Nova Science, de New York, acaba de publicar *Codes of Good Governance around the World*, un libro editado por el profesor Felix López Iturriaga, de la Universidad de Valladolid, quien convocó a treinta y dos expertos en el tema. El capítulo de Argentina es una contribución del Dr. Rodolfo Apreda, quien dirige el Centro para el Estudio de la Gobernanza del Sector Público y del Sector Privado en la Universidad del CEMA. Su paper se titula: "Governance Principles and Good Practices in Argentina: An Almost Disappointing Case in Point" y se encuentra disponible en su página web personal (www.ucema.edu.ar/u/ra). El libro se ocupa de veinte países, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Brasil, Chile, Francia, Italia, Irlanda, Alemania, Rusia, Inglaterra, China, India, Japón y Singapur.

PUBLICACIONES RECIENTES DE LA DRA. LUISA MONTUSCHI

La Vicerrectora de la UCEMA publicó "Los valores y la ética en la ciencia económica" en *Estudios Económicos*, Vol. XXV (N.S.), Nro. 51. Aquí analiza la difícil relación que existe en el presente entre la ciencia económica y la ética, a pesar de que en sus orígenes la primera formaba parte de la filosofía moral. La corriente predominante del pensamiento económico, inspirada sobre todo por la obra de Milton Friedman, sostiene que debe existir una economía positiva libre de juicios de valor. Pero otros prestigiosos economistas presentan un punto de vista opuesto al sostener la necesidad de una más fructífera relación entre ambas disciplinas. Las cuestiones morales se presentan con frecuencia en el análisis económico y no parece razonable la pretensión de presentar a la ciencia económica como neutral en cuestiones valorativas. Además, cabe preguntarse si la economía de mercado necesita de un comportamiento ético para ser sostenible. El concepto de racionalidad pertinente para la disciplina no puede ser el llamado modelo clásico de racionalidad y debería adoptarse un concepto más integrador que vincule fines y medios.

Por otro lado, en diciembre de 2009 publicó el Documento de Trabajo 414, "Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresarial y la filantropía estratégica".

La RSE ha alcanzado una difusión importante y hoy forma parte de la agenda de casi todas las corporaciones. Pero no queda claro si la misma puede ser equiparada con la ética en los negocios. Es decir, si sería válido afirmar que una empresa so-

cialmente responsable es una empresa que tiene un comportamiento ético. O si tener un comportamiento ético equivale a ser socialmente responsable. El tema es analizado relacionándolo con la pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial basada en los componentes o caras de la RSE. Se analiza el caso de un conjunto de empresas de la Argentina y se considera críticamente el amplio predominio de acciones filantrópicas dentro de las acciones que las empresas habitualmente califican como de RSE.

INCORPORACIONES ACADÉMICAS

Se han incorporado al claustro académico de la Universidad del CEMA, en el Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, los siguientes profesores:

- Sybil Rhodes.** Ph.D. in Political Science, Stanford University.
- Juan Javier Negri.** Ph.D. (cand.) in Political Science, University of Pittsburg.
- Fabián Calle.** Mag. en Relaciones Internacionales, Università di Bologna; Doctorando en Historia, UTDT.
- Marcelo Monserrat.** Abogado, UBA; Profesor Emérito, Universidad de San Andrés.
- Alejandro Estévez.** Ph.D. (cand.) en Administración Pública, Université du Québec; Mag. en Administración Pública, UBA.
- Gustavo Dufour.** Mag. Artis en Administración Pública, Universidad Complutense de Madrid.

NUEVO LIBRO DE IGNACIO BOSSI



Ignacio Bossi, Profesor de Liderazgo y Negociación, editó su nuevo libro titulado *Subjetividad, la llave del conflicto*. El mismo está basado en experiencias de ejecutivos de

empresas líderes. Una propuesta que invita a repensar en la práctica nuestra forma de entender los conflictos y practicar la negociación. Un giro copernicano hacia la valoración de la subjetividad coloca a la negociación en un espacio de respeto por las miradas y, al incrementar un paso la profundidad de análisis, facilita la resolución de conflictos relacionales y operativos.



BUENOS AIRES EMPRENDE 2009

La Subsecretaría de Desarrollo Económico dio a conocer el listado de proyectos ganadores de la versión 2009 de dicho programa. Los proyectos patrocinados por la UCEMA y los aportes

correspondientes son los siguientes:

- **Ezequiel Guinsburg.** Fabricación de plataformas mecanizadas para estacionamiento. \$ 44.950.
- **Ariel Scaliter.** Creación de un site para la comercialización de productos de diseño. \$ 43.175.
- **Oxavita S.R.L.** Producción de cámaras hiperbáricas flexibles y portátiles. \$ 45.000.
- **Maximiliano Puglisi.** Car Sharing. Alquiler temporario de automóviles por hora. \$ 36.360.
- **Gerardo Ratto.** Producción y venta de juguetes de madera. \$ 44.784.

Marketing Aplicado:

Imagen de marca corporativa, satisfacción y lealtad en una escuela de negocios.

por **Domingo Sanna**, Director de la Licenciatura en Marketing.

El desarrollo de una marca corporativa implica costos, constancia y muchos esfuerzos. Hay un sentimiento compartido entre los ejecutivos y directores de empresas, ONG y universidades, que trabajar en la marca es importante. Sin embargo a la hora de establecer claramente el beneficio de desarrollarla hay dificultades operativas y conceptuales para establecer cómo y en qué áreas influye la imagen de marca.

Las dificultades operativas y conceptuales en torno al desarrollo de la imagen de marca pueden resultar particularmente evidentes en las Escuelas de Negocio. Este trabajo intenta poner claridad sobre el particular, demostrando empíricamente que el desarrollo de la imagen de marca favorece a la satisfacción y refuerza la lealtad de alumnos y egresados para con dichas escuelas. Los resultados son consistentes con investigaciones previas tanto en el ambiente empresario como en el de enseñanza superior de países desarrollados.

Imagen de marca corporativa o CBI

Si bien los términos reputación, identidad e imagen corporativa son de uso frecuente, generan un cierto grado de confusión sobre el alcance de los mismos. En general, la palabra reputación se emplea como sinónimo de imagen y esto puede causar confusión¹. Buscando clarificar el tema, Gosti y Wilson² han examinado diversos puntos de vista en la literatura de marketing en un intento de definir los conceptos de reputación corporativa identificando su relación con la imagen corporativa. Los autores concluyeron que ambos son conceptos distintos y que hay una relación dinámica y

recíproca entre la reputación corporativa de la empresa y la imagen corporativa que ésta proyecta.

La definición más común de imagen en el contexto de la reputación es la ofrecida por Davies y Miles³ quienes la presentan como: "la suma de impresiones o percepciones que tienen los *stakeholders* externos". Entre los *stakeholders* externos el foco son los clientes por lo que la imagen no es lo que la compañía cree, sino por lo que los clientes creen o sienten acerca de la compañía basados en sus experiencias y observaciones⁴.

Pero ¿cómo medir la imagen de marca corporativa? Una forma es examinar a la imagen de marca corporativa empleando una metáfora, en particular, la metáfora de la personalización que identifica a la compañía como una persona. ¿Si Coca-Cola fuera una persona qué edad tendría? ¿Tienen Pepsi-Cola y Pepsi-Cola light el mismo sexo?

Claro que las marcas no tienen personalidad pero, simulando que las tienen, se puede comprender y evaluar mejor lo que significan éstas para nosotros. En la visión formal de Davies y Chun⁵, si los investigadores dicen que miden la personalidad de marca se engañan: lo que en realidad miden es la imagen de marca empleando la metáfora de la personificación. Por tanto, la personalidad de marca es simplemente una herramienta de medición que se puede emplear para evaluar la imagen de marca. Esta herramienta no es otra cosa que una escala que mide a partir de diversas preguntas simples hechas a diferentes individuos, la personalidad transmitida por una marca determinada.

Satisfacción de clientes

La satisfacción de clientes es y ha sido fuente de gran interés para empresas e investigadores. Fundamentalmente porque es una estrategia clave para ganar una ventaja competitiva⁶. Se ha indicado que la satisfacción es clave en la lealtad de los clientes y como consecuencia, suma al mejorar los resultados financieros de un negocio o una compañía^{7,8}. Hay diversas definiciones de satisfacción de clientes en la literatura. Para esta investigación se adoptó la propuesta por Fornell⁹ que la define como "una evaluación completa post-venta". Esta definición se enfoca en el rendimiento percibido, acumulado y como un todo, del servicio post-venta en comparación con las expectativas existentes antes de la compra.

Lealtad de clientes

La lealtad del cliente expresa la intención conductual, también conocida por su nombre en inglés como *behavioral intention*,

relacionada a un producto o un servicio¹⁰. Hay dos intenciones conductuales que son de nuestro interés: la primera relacionada con intención de recompra y se define como “el juicio individual acerca de comprar nuevamente un servicio determinado de la misma compañía, tomando en consideración su situación actual y las posibles circunstancias”¹¹. Esta definición evidencia que la nueva compra está asociada con la experiencia pasada del cliente. La segunda intención conductual se vincula con la comunicación boca-a-boca -o *Word of Mouth*- que ha sido identificado como un comportamiento importante que resulta luego de consumir un producto o servicio y que tiene marcada importancia en el mercado universitario en general, ya que el boca-a-boca brinda información directa y que es altamente creíble. El boca-a-boca es más importante e influyente en el contexto del marketing de servicios -como en las universidades- que en el de productos¹² y cuando el cliente de una compañía recomienda los productos o servicios de ésta a otros, esto refleja un alto grado de lealtad¹⁰.

Medición de la imagen de marca corporativa

Como se dijo, es necesario emplear una escala de personalidad de marca para comparar una compañía contra sus competidores. Davies et al.¹³ desarrollaron una escala de personalidad corporativa para medir tanto la imagen como la identidad corporativa de una organización. Para el desarrollo de la escala los autores emplearon la metáfora de la personificación. Las 7 dimensiones y los 49 ítems que se muestran a continuación, reflejan los contenidos de los descriptores humanos de personalidad y representan las palabras que -de acuerdo a los autores- las personas emplean naturalmente para describir una marca corporativa. Dado que la escala fue originalmente desarrollada en inglés, fue preciso traducirla al español mediante un proceso de traducción inversa o *back-translation*.

- ✓ **Afabilidad:** amistosa, agradable, accesible, directa (sin rodeos), que muestra interés, tranquilizadora, que da apoyo, dispuesta, honesta, sincera, socialmente responsable, de confianza.
- ✓ **Capacidad:** confiable, segura, trabajadora, ambiciosa, orientada al logro, líder, tecnológica, corporativa.
- ✓ **Iniciativa:** genial, de moda, juvenil, imaginativa, actualizada, emocionante, innovadora, extravertida, osada.
- ✓ **Chic:** encantadora, con estilo, elegante, prestigiosa exclusiva, refinada, esnob, elitista.
- ✓ **Rudeza:** arrogante, agresiva, egoísta, individualista autoritaria, dominante.
- ✓ **Machismo:** masculina, fuerte, resistente.
- ✓ **Informalidad:** simple, no formal, de trato fácil.

La investigación en la Escuela de Negocios de la UCEMA

La captura de la información se realizó por medio del envío de 2.087 e-mails con claves de acceso personalizadas a graduados de las maestrías de la Universidad del CEMA, permitiéndoles el acceso a un sitio web donde, a su vez, podían completar el cuestionario. En el primer envío hubo 237 e-mails rechazados por problemas con la casilla de e-mail del destinatario, configurando una lista de envíos efectiva de 1.850 e-mails (89% de la base total). Participaron 373 graduados de todas las maestrías que dicta la universidad (el 18.23% mujeres y 81.77% varones) representando un 20.21% de la lista de envíos efectiva. Las edades de los encuestados se distri-

El boca-a-boca es más importante e
influyente en el contexto del marketing
de servicios -como en las universidades-
que en el de productos.

buyeron en los rangos de 25-34 años: 45.58%; 35-44 años: 44.24%; 45-54 años: 9.12% y 55 o más años: 1.07%.

A partir de la utilización de una herramienta moderna escasamente explotada en el entorno de marketing de la Argentina, los modelos de ecuaciones estructurales o SEM, se determinó que la escala de medición original -desarrollada en inglés y con fuerte influencia de países europeos- no representaba de manera fiel la personalidad de marca y que, por tanto, había que re-especificarla aprovechando la misma herramienta y en base a las respuestas obtenidas. Este último proceso permitió lograr una escala útil y adaptada al entorno universitario argentino, ya que había evidencia a partir de otras investigaciones que la personalidad de marca puede estar representada por distintos rasgos o, que estos pueden sobresalir de manera diferente en función del país donde se haga la investigación. Como resultado de la re-especificación sólo cuatro de las siete dimensiones originales y 17 de los 49 ítems originales se retuvieron, los que se pueden observar en la Figura 1.

Claro que habiéndose desarrollado la investigación entre graduados de maestría, quedaba aún la duda si la nueva escala se adaptaba a grupos de estudiantes de tales carreras y, con ese objeto, se llevó adelante una nueva investigación entre los estudiantes del MBA de la universidad. El resultado comprobó estadísticamente lo acertado de la re-especificación ya que todos los indicadores de bondad de ajuste de la escala estuvieron dentro de lo propuesto por la comunidad internacional de investigadores. Esto permitió seguir adelante en el desarrollo que ahora, debía incluir dos nuevas variables latentes o constructos: la satisfacción y la lealtad de clientes.

El modelo estructural

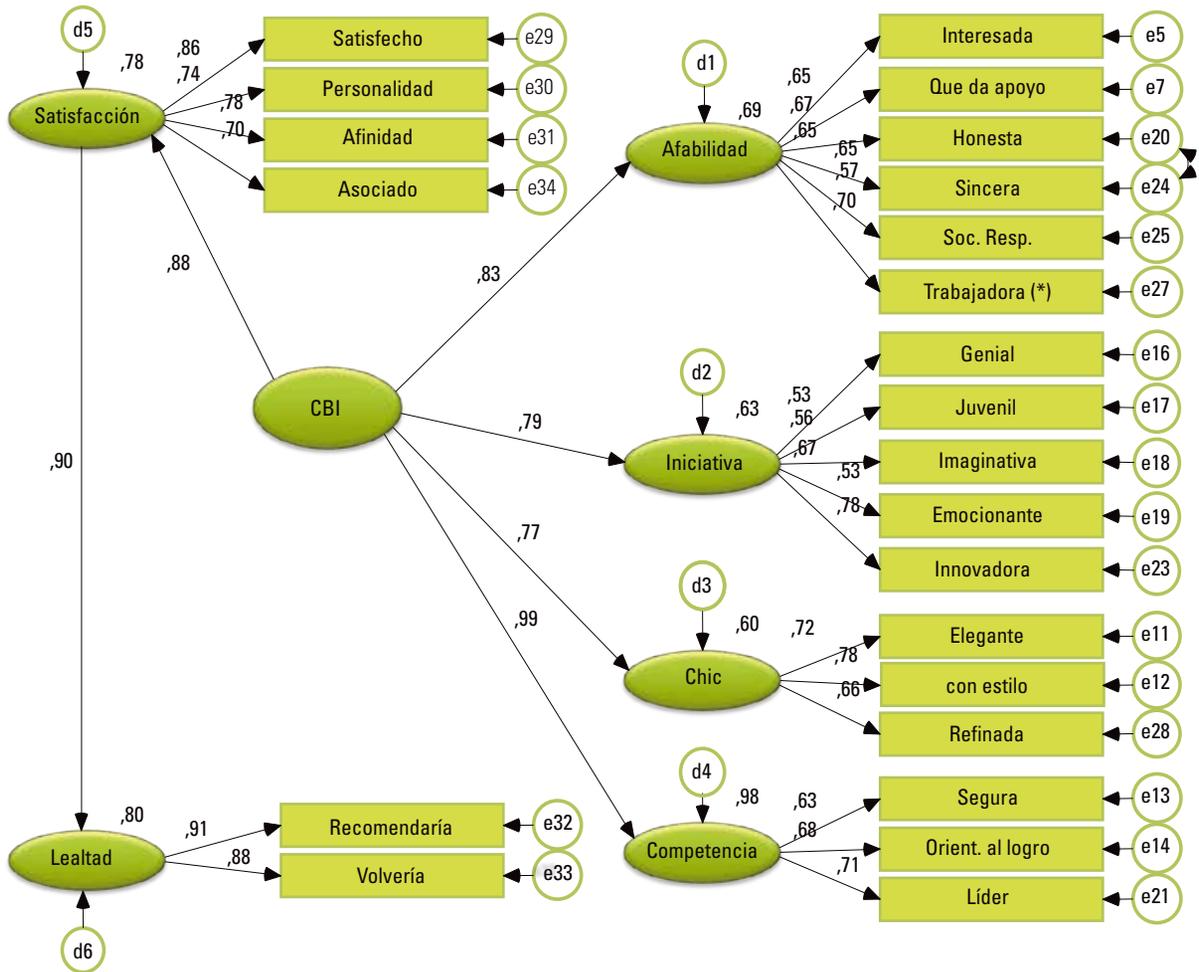
Habiéndose probado invariabilidad de la escala de personalidad, se desarrolló un modelo completo que incluía además del CBI, las dos variables latentes o constructos citados anteriormente. El diagrama conceptual de este modelo se presenta en la página siguiente.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir de diversos estudios previos, la lealtad de los estudiantes y graduados se supone positivamente relacionada con la satisfacción y el rendimiento de una institución educativa, al menos, en el largo plazo.^{14,15}

La presente investigación confirma esta suposición ya que la imagen de marca corporativa demostró ser una variable que predice fuertemente en forma directa la satisfacción e indirectamente la lealtad vía la satisfacción de los estudiantes y egresados de una escuela de negocios. La Figura 1 muestra que la relación directa entre la imagen de marca corporativa (CBI) y la satisfacción tiene un valor estandarizado de 0,88. Y entre ésta y la lealtad de 0,90. La

Diagrama conceptual del modelo estructural



relación entre CBI y la lealtad es indirecta: CBI satisfacción lealtad y su valor estandarizado resulta de multiplicar las dos relaciones anteriores, o sea, $0,88 \times 0,90 = 0,79$.

Este descubrimiento brinda evidencia de la importancia de la percepción de la imagen de marca/valor y la satisfacción en referencia a la lealtad de los estudiantes y egresados de la Escuela de Negocios.

El desarrollo de la imagen de marca en la enseñanza superior de las universidades resulta, por tanto, tan importante como en otro tipo de organizaciones de servicio a efectos de lograr la satisfacción de los estudiantes y egresados y, como consecuencia, mantener alta la lealtad de éstos con la marca universitaria.

Referencias

1. N. Markwick and C. Fill, *European Journal of Marketing* 31 (5/6), 396 (1997).
2. M. Gotsi and A. M. Wilson, *Corporate Communications* 6 (1), 24 (2001).
3. G. Davies and L. Miles, *Corporate Reputation Review* 2 (1), 16 (1998).
4. D. Bernstein and R. Audley, *Company image and reality: a critique of corporate communications*, [Reprinted] ed. (Cassell, London, 1994).
5. G. Davies and R. Chun, *Corporate Reputation Review* 5 (2/3), 144 (2002).
6. R. B. Woodruff and S. F. Gardial, *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*, 1st ed. (Blackwell, Cambridge (MA) [etc.], 1996).
7. E. W. Anderson, C. Fornell and D. R. Lehmann, *Journal of Marketing* 58 (3), 53 (1994).
8. C. D. Ittner and D. F. Larcker, *Journal of Accounting Research* 36, 1 (1998).
9. C. Fornell, *Journal of Marketing* 56 (1), 6 (1992).
10. F. Selnes, *European Journal of Marketing* 27 (9), 19-35 (1993).
11. P. K. Hellier, G. M. Geursen, R. A. Carr and J. A. Rickard, *European Journal of Marketing* 37 (11/12), 1762-1800 (2003).
12. W. G. Mangold and F. Miller, *Journal of Services Marketing* 13 (1), 73 (1999).
13. G. Davies, *Corporate reputation and competitiveness*. (Routledge, London; New York, 2003).
14. V. A. Zeithaml, *Academy of Marketing Science. Journal* 28 (1), 67 (2000).
15. Ø. Helgesen, *Journal of Marketing Management* 22 (3/4), 245-266 (2006).

El Muro de Berlín: su significado para Sudamérica*

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

(*) Versión ampliada de una nota publicada en El Cronista el 9-11-2009.



A la Guerra Fría se la define como la relación conflictiva que mantuvo al borde de la guerra a dos superpotencias, los Estados Unidos y la Unión Soviética, durante casi medio siglo. Es también mejor definida como el momento particular de la historia donde ‘nunca antes tanta destrucción amenazó a tantos, tan instantáneamente, por tanto tiempo, sin llegar a producirse’. Una dimensión del conflicto se centró en la lucha entre dos visiones excluyentes sobre la vida política de los pueblos, la democrática versus la totalitaria.

La historia internacional en la segunda parte del siglo XX está marcado por hechos y símbolos que reflejan las tragedias y los triunfos de este conflicto. Quizás el Muro de Berlín sea el símbolo más importante y por eso merece ser recordado.

En agosto de 1961 los berlineses despertaron viendo como se construía un muro que partiría tajantemente la ciudad. La capital de Alemania había quedado dividida en dos sectores al final de la Segunda Guerra Mundial como producto de la ocupación aliada. Berlín Oriental, controlada por los soviéticos, y Berlín Occidental, controlada por los aliados occidentales. A su vez, esta sección se erigía como una isla de las democracias occidentales en medio del mar comunista de la República Democrática de Alemania. A lo largo de los años Berlín Occidental fue el epicentro de numerosas crisis entre los dos bloques y constituyó un destino de libre acceso para miles de alemanes oprimidos de la sección oriental. Éstos eran atraídos por la libertad y el bienestar de su opuesto. A diferencia de muchos en la actualidad, que se levantan para evitar que los de afuera entren, las autoridades comunistas decidieron erigir el muro para evitar que los de adentro escaparan. El Muro de Berlín se transformó así en el símbolo de la gran prisión comunista. Luego de construido, cientos de berlineses orientales arriesgaron sus vidas y muchos las perdieron para atravesar esa formidable barrera.

La historia siguió su curso y el 9 de noviembre de 1989 una multitud, sin directivas y espontáneamente, se dedicó a demolerlo mostrando sin lugar a dudas el fin del comunismo. Al día siguiente, y casi sin poder creerlo, los berlineses amanecieron otra vez sin el muro convirtiéndose así en el símbolo del triunfo de la libertad por sobre la opresión.

El colapso del comunismo produjo un reverdecer de la democracia y una convergencia hacia una definición común de la misma. Se abandonaron adjetivos tales como “popular”, “tutelada”, “burguesa”, “formal” y otros que modificaban el sustantivo “democracia” y se establecieron las condiciones mínimas que los gobiernos debían tener para alcanzar la designación de democráticos. Estas condiciones son, entre otras, la presencia de gobernantes legítimos, la existencia de ciudadanos, la posibilidad de control del desempeño de los primeros por parte de los segundos, la existencia de un espacio público en donde se toman las decisiones colectivas que son de carácter obligatorio para la sociedad y que están respaldadas por la coerción del estado, métodos institucionalizados para el acceso a los principales cargos públicos, definición de quiénes pueden acceder a esos cargos, reglas institucionalizadas para

La Guerra Fría puede definirse como un momento donde “nunca antes tanta destrucción amenazó a tantos, tan instantáneamente, por tanto tiempo, sin llegar a producirse”.

tomar decisiones que sean de carácter obligatorio, elecciones regulares y posibilidad de competir en igualdad de condiciones. En pocas palabras, se esperaba que surgieran instituciones políticas en donde se pudiera competir para formar gobiernos e influir en las políticas públicas, que canalizaran los conflictos sociales y económicos a través de procedimientos regulares, y que estén conectadas con la sociedad civil para representar a las distintas agrupamientos y que puedan hacer que se comprometan con los cursos de acción colectivos.

Esta forma de gobernarse adquirió tal trascendencia que luego de muchos años de desencuentros se convirtió en la forma predominante de gobierno en Sudamérica. Los gobiernos del Cono Sur incorporaron una “cláusula democrática” en las normas del MERCOSUR. Así se expresa en los distintos documentos: “la democracia representativa es el fundamento de la legitimidad de los sistemas políticos” y “el mantenimiento del estado de derecho y el pleno respeto al régimen democrático en cada uno de los países de la región, constituyen un objetivo y un compromiso compartidos, tornándose desde hoy, en condición para la participación en futuros encuentros sudamericanos”. Han pasado 20 años y parece que algunos gobiernos de la región han perdido el entusiasmo inicial o no muestran una adhesión incuestionable a esos principios. Hoy se aceptan en la región como democráticos a gobiernos que no cumplen con las condiciones mínimas enunciadas, para quienes la libertad es una palabra vacía, que toleran a los grupos armados que actúan en contra de los gobiernos legítimamente establecidos, que persiguen tenazmente a los opositores y que tratan de ahogar la competencia electoral democrática.

Para éstos la libertad es un problema porque demanda ser dueños del propio destino y abandonar el paternalismo de un estado, partido o líder que piensa por nosotros y que cree que sabe siempre qué es lo mejor para todos. Por ello es importante recordar el significado del Muro de Berlín y tener presentes las palabras del presidente John F. Kennedy, quien en 1963 afirmó: “hay algunos pocos que dicen que el comunismo es el movimiento del futuro. Dejád que vengan a Berlín” y agregó, “todos los hombres libres, dondequiera que vivan, son ciudadanos de Berlín. Y por lo tanto, como hombre libre, digo con orgullo estas palabras: ‘Ich bin ein Berliner’ soy un ciudadano de Berlín”.

El presente y el futuro del Currículum Vitae

por **Horacio Alfredo Troncoso**, Master en Dirección de Empresas, UCEMA.

¿Alguna vez pensó en incluir gráficos en su CV? ¿Cuantificar y graficar la experiencia? Se puede innovar en el diseño de un Currículum Vitae sin perder los lineamientos generales ni las formalidades requeridas por los selectores de personal.

Numerosos libros se han escrito sobre el Currículum Vitae, todos ellos tratando de explicarnos cómo lograr resumir en una hoja, o tal vez en dos, toda la experiencia y competencias de una persona.

Existen básicamente dos tipos de CV, el “cronológico” y el “funcional”. El Currículum Vitae cronológico es quizá el más usado en Argentina y en Latinoamérica. El formato básico de este documento consiste en ordenar la experiencia laboral y académica en orden cronológico inverso, comenzando primero por los últimos trabajos y estudios hasta terminar con los primeros.

Por su parte, el Currículum Vitae funcional, no tan difundido por cierto, consiste en “contar” nuestra historia laboral por funciones o áreas en las que hemos trabajado. Quizá este tipo obedece más a la necesidad de reflejar la variedad de profesiones que una persona puede haber desarrollado y algunos expertos lo recomiendan para personas que en algún momento de sus carreras quieren inclinarse por alguna especialidad en particular o por dar un giro radical en su actividad laboral.

Considero que los Currículum Vitae han evolucionado pero no han provocado una innovación disruptiva. Como ejemplos de esa evolución, a mi parecer insuficiente para acompañar el cambio producido en el mundo empresarial, podemos citar los siguientes: el CV hoy ya no tiene como título principal la palabra Currículum Vitae. Como primer párrafo hoy tenemos una definición del objetivo profesional o perfil profesional. Se utiliza preferentemente el modelo cronológico describiendo responsabilidades y funciones brevemente. Se agregan para cada posición los dos o tres logros más relevantes. Se colocan los datos personales sólo al final, de esta manera el lector se centra en el perfil de la persona.

Sin embargo, luego de investigar con varios selectores de personal y profesionales de recursos humanos, he podido observar que el CV no se lee, al menos en la primera preselección de candidatos. No, no se lee, es así de sencillo y cierto. El CV se escanea visualmente para ver rápidamente si el candidato cumple con ciertos parámetros básicos, mínimos y necesarios para la búsqueda en la cual el selector está trabajando.

Ahora, el CV tiene que estar muy bien preparado, porque en el caso de cumplir con los requisitos mínimos y pasar a la pila de los preseleccionados, el selector analizará esos CV con mayor atención y nivel de detalle para asegurarse que la preselección fue la correcta. Demás esta decir que el CV debe ser 100% verificable y demostrable. ¿Cómo hacer entonces un CV diferenciado, efectivo y sintético para lograr la tan esperada primer entrevista?

El Presente – “Hoy ya es distinto”

En los últimos dos o tres años las cosas han cambiado un poco. Numerosas páginas web han ido apareciendo en los monitores de nuestras computadoras. En muchos casos el CV ya no se envía ni por el tradicional correo postal y ni siquiera por e-mail.

Ya es habitual que la misma información que incluye nuestro CV se vuelque en una base de datos de alguna consultora en particular, o de un grupo de consultoras asociadas a tal efecto, y desde allí los encargados de encontrar a los talentos en el mercado utilizarán programas de búsqueda selectiva mediante filtros sistémicos para hacer la preselección de una manera más rápida y efectiva.

Otras fuentes de candidatos o bases de datos más actuales se pueden resumir en la “Web 2.0”. Aquí podemos estar hablando de LinkedIn.com, Facebook.com, Myspace.com, Twitter.com, por mencionar sólo a las más conocidas.

En nuestro país ya comienza a observarse esta tendencia, aunque no con tanta fuerza, al menos por ahora, como sucede en los países más desarrollados de Europa y en Estados Unidos.

Sin embargo, el CV tradicional aún convive con este nuevo sistema más tecnológico y por consiguiente tiene por delante algunos años de vida, aunque según mi opinión no serán muchos.

Ante esta situación, con un CV “antiguo” que sigue siendo la principal manera en que nosotros le podemos decir al mercado “aquí estoy, este soy yo y esto es lo que yo sé hacer” nos encontramos ante una necesidad básica: preparar el CV, en lo posible en una hoja, reflejando toda la experiencia, logros y competencias de manera tal que para el receptor no sea un CV más. La necesidad es diferenciarme de mis competidores. Tal como las

empresas innovan para diferenciar sus productos, uno tiene que vender su experiencia de alguna manera distinta.

Es por eso que, como una inquietud de quien escribe, surgió la necesidad de hacer mi CV de una manera distinta, innovadora y efectiva.

El CV utilizando gráficos

Esta modalidad consiste básicamente en hacer el CV con muchos de los lineamientos ya enunciados, pero agregando en la parte superior un gráfico, o dos como máximo, según la necesidad y según lo que el profesional quiera resaltar.

Los objetivos por los que resulta recomendable incluir un gráfico son básicamente dos: lograr llamar la atención del receptor. Como un efecto packaging innovador del CV. Hacerlo distinto y llamativo pero discreto, conservando las formalidades esenciales. Y resumir lo más importante de nuestra experiencia en ese gráfico, de manera que la persona que lo reciba no necesite leer o escanear todo el CV para verificar si nuestro perfil es acorde al de la búsqueda en que se esté trabajando.

¿Por qué gráficos?

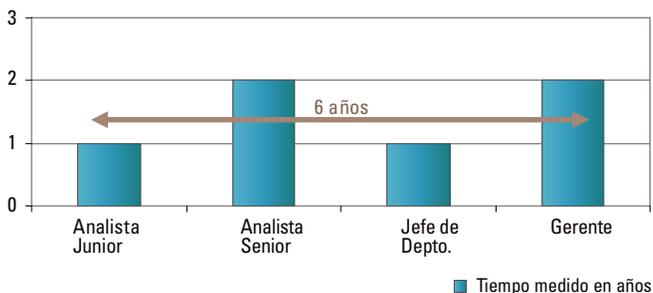
En la actualidad los gráficos forman parte del trabajo diario en la mayoría de las organizaciones. En casi todas las áreas y funciones, y principalmente en los niveles decisorios, los gráficos son utilizados como una herramienta esencial para analizar resultados de una empresa o negocio, de una campaña de publicidad o de una encuesta.

Podemos señalar que la principal ventaja que brindarán los gráficos incluidos en el CV, cuando su uso esté estandarizado en el mercado laboral, es que le permitirán al selector rápidamente comparar en forma visual los gráficos de los distintos postulantes y así tener una herramienta más a la hora de realizar la primera preselección de candidatos.

Ejemplos prácticos

1) Un Ingeniero que ha trabajado durante seis años en varias posiciones de una misma especialidad y que relativamente en poco tiempo asumió mayores responsabilidades hasta llegar a ocupar una gerencia.

Evolución jerárquica en el trabajo



En este ejemplo podemos ver que el profesional ha dado todos los pasos necesarios para llegar a ser gerente. Ha sido nombrado jefe a los tres años de trabajar en la empresa y a los cinco años ya ocupaba la gerencia del área.

Este gráfico puede ser muy útil para aquella persona que quiere mostrar en su Currículum que ha desarrollado una muy buena carrera y que está en condiciones de asumir mayores responsabilidades.

2) Un Contador que ha trabajado durante doce años en varias posiciones financieras, que le dan una visión general de las finanzas corporativas y una gran experiencia podría presentar un gráfico como el que sigue:

Experiencia en áreas financieras (12 años)



El postulante ha trabajado en seis áreas financieras distintas, donde se destacan Auditoría y Control de Gestión. Con esta información el selector podrá cotejar de un sólo vistazo si el candidato se ajusta al perfil de la búsqueda sin necesidad de leer todo el CV en la primera etapa de la preselección.

3) Un Licenciado en Marketing que ha trabajado en varios países de América contribuyendo al desarrollo de numerosas marcas podría incluir un gráfico como el que sigue apoyado en el uso de un mapa geográfico.



En este gráfico podemos ver claramente en todos los países en los que la persona ha trabajado, e incluso se podrían agregar los logos de las marcas que desarrolló y correlacionar países y marcas por medio del uso de colores o símbolos.

Podríamos seguir con numerosos ejemplos según situaciones particulares de cada profesional. A partir de estos ejemplos cada uno puede pensar y diseñar el gráfico que permita destacar el (o los) aspectos más relevantes de su Currículum.

El futuro del CV ya esta entre nosotros

Sin embargo esta idea que aquí les propongo, hacer sus CV con el agregado de uno o dos gráficos como máximo, es sólo un presente netamente transitorio.

El CV impreso o tradicional en un archivo Word, o en formato PDF, seguirá vigente por algún tiempo más. Pero me animo a decir que no será por mucho tiempo.

En los últimos 3 meses he participado en varios foros donde se han discutido temas relacionados a esta investigación. Uno de ellos tiene que ver con el formato del CV y la falta de innovación. Los resultados reflejan que no hay mucha innovación en la materia, al menos en nuestro país. O que la que hay aún no está lo suficientemente difundida.

Otra discusión en la que participé consistía en una encuesta para saber si los profesionales incluyen su dirección de LinkedIn como un dato personal en el CV. Los resultados fueron contundentes. De unos 200 encuestados voluntarios, aproximadamente el 85% confirmó que agregan a su CV la dirección web como un dato adicional de contacto. Claro está que el mayor valor agregado de esto es permitirle al selector acceder a las recomendaciones que el candidato ha recibido de sus colegas.

El futuro está en la Web 2.0

Diferentes redes sociales son hoy en día nuevos canales de reclutamiento que avanzan a pasos agigantados, tendencia que por ahora se observa mucho más en los países desarrollados pero que ya están en Argentina.

Todo está globalizado: la economía, las empresas, los consumidores, las consultoras, los *headhunters* y también los trabajadores. Esto hace que ya sea usual entre los "buscadores de trabajo" tener una entrevista, utilizando Skype, en modo video-conferencia, hablando en inglés, con una reclutadora brasilera, que reside en México, pero que buscaba un manager para trabajar en Buenos Aires. Historias como estas son cada vez más frecuentes.

La Web 2.0 es el lugar donde hoy los reclutadores pueden buscar candidatos y hacer una verificación preliminar de los perfiles que necesitan. Por otro lado, las bases de datos permiten almacenar información en forma más eficiente y estandarizada. Facilitan el proceso de preselección, disminuyen el tiempo empleado para esa etapa del proceso y reducen la probabilidad de cometer errores.

Todo esto, apoyado en las no tan nuevas tecnologías de comunicación (como video-conferencias, Skype, Messenger), hacen que algunos requisitos del postulante se puedan verificar en vivo y

en directo sin tener que recurrir al CV en papel.

Un claro ejemplo de este último punto es el hecho que una búsqueda requiere de un Licenciado en Recursos Humanos con perfecto dominio del inglés para trabajar en Londres, pero el que hace el proceso de selección (por razones de costos operativos y *knowledge* en cuanto a la función/especialidad que se busca) reside en Chile.

El candidato envía su CV en formato Word por mail donde expresa "nivel avanzado en el idioma inglés". ¿Pero cómo puede el consultor constatar si realmente el candidato habla inglés en el nivel requerido? Hoy hay dos nuevos caminos posibles. O el candidato remite su CV anexando un video de no más de un minuto y medio de duración, donde se lo pueda ver hablando en inglés, haciendo por ejemplo una presentación personal de su experiencia; o directamente se realiza una entrevista por video conferencia.

El CV está sin lugar a dudas atravesando una etapa de grandes cambios. Quizá siga existiendo por algún tiempo más, tal vez se transforme en un simple archivo con datos básicos de nombre, profesión, empresas en las que trabajó, universidades en las que estudió y el objetivo por el cual se acerca a la consultora. Pero el avance de la tecnología predice o pareciera predecir algo más: ¿Será que el CV tradicional se está muriendo?

Notas adicionales:

Numerosas empresas ofrecen hoy servicios de redacción de CV y realización de CV en formatos no tradicionales en cuanto a lo estético, a formatos, colores, etc. Para quienes estén interesados en ver que hay de nuevo les recomiendo visitar las siguientes páginas de Internet.

- <http://youtube.com>

Mediante la búsqueda de "Graphic CV" o "Visual CV". Donde podrán ver numerosos ejemplos de Currículums en formato de video.

- <http://www.resumepower.com>

- <http://www.resumeroom.com>

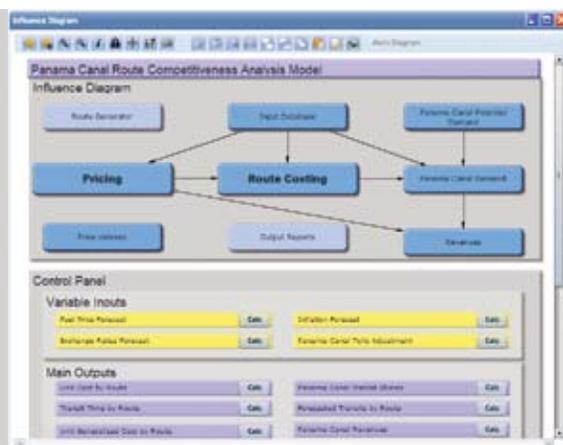
Agradecimientos

Cdr. Gabriel Rodríguez Krisko, Lic. Jonathan Gejtman y Lic. Noemí Kidskin.

Egresados UCEMA en el Canal de Panamá.

La empresa Novix, fundada por Jorge Douglas, egresado del MBA de la Universidad del CEMA, y otros socios, ganó el concurso público internacional llevado a cabo por la Autoridad del Canal de Panamá para el desarrollo de un modelo de cálculo que permita fijar las tarifas de peaje a cobrar a los barcos que utilizan ese paso entre los océanos Atlántico y Pacífico.

Novix está especializada en el desarrollo de modelos de planificación integrada. Estos modelos simulan toda la empresa y por lo tanto su principal uso es el soporte en la toma de decisiones.



DDP - actividades

» Nuevo Acuerdo de Intercambio

INTERNATIONAL UNIVERSITY OF MONACO



Con la visita del Dr. Maxime A. Crener y la Dra. Sandrine Ricard, de la International University of Monaco (IUM), quedó cerrado el acuerdo de intercambio para alumnos de grado y posgrado. La IUM se especializa en finanzas, bienes y servicios de lujo y negocios internacionales. Las clases se dictan en idioma inglés. La IUM está ubicada en el Principado de Mónaco, Monte-Carlo, en la Riviera Francesa. Los programas de MBA están acreditados por AMBA.

Asimismo, la Universidad es miembro de:

- AACSB International.
- EFMD The European Foundation for Management Development.
- ECIS European Council of International Schools.
- PRME Principles for Responsible Management Education.
- NAFAA Associate Member of NAFAA.

Para conocer todas las Universidades con las que la UCEMA mantiene acuerdos de intercambio ingresar en:

www.ucema.edu.ar/ddprofesional/

» Workshops de Orientación Profesional (WOP)



Los workshops de orientación profesional son realizados por profesionales expertos en recursos humanos de diversas empresas y consultoras. Su objetivo es brindar herramientas prácticas para el desarrollo laboral y un espacio de debate sobre temáticas actuales del mundo profesional. Se organizan actividades diferenciadas para los alumnos y graduados de las carreras de grado y de posgrado, intentando dar respuesta a necesidades concretas de cada grupo.

Algunos de los workshops programados hasta el momento son:

• PARA ALUMNOS DE CARRERAS DE GRADO:

- *Inserción laboral exitosa*, Adecco. 27 de mayo 12:30 h.
- *Claves para el éxito en la búsqueda laboral*, Ghidini Rodil 16 de junio 15 h.

• PARA ALUMNOS Y GRADUADOS DE POSGRADOS:

- *"Personal Branding"*. Von der Heide. 5 de mayo 18:30 h.
- *"El Liderazgo: Sustantivo Colectivo"*, Gloria Cassano y Asoc. 16 de junio 18:30 h.
- *"Los perfiles de management hoy y el proceso de selección"* BDO Argentina. 21 de Julio 18:30 h.

El listado completo de los WOP y la inscripción a los mismos en www.ucema.edu.ar/ddprofesional/

» Día de la Empresa 2010

24 de junio - UCEMA, Sede Ingeniería, Reconquista 775.

Por onceavo año consecutivo se organiza el Día de la Empresa UCEMA.

En esta jornada alumnos y graduados tienen la posibilidad de establecer contacto directo con personal de Recursos Humanos de compañías de primer nivel. Las empresas y consultoras participantes ofrecen información institucional de sus programas de pasantías y de jóvenes profesionales, así como también de las oportunidades de carrera existentes.

Informes e inscripción en: www.ucema.edu.ar/ddprofesional/



Primer Congreso Argentino de Gobernancia en las Organizaciones

El viernes 11 de Junio tendrá lugar en la Universidad del CEMA el primer congreso argentino dedicado a temas de gobernancia en las organizaciones.

Debemos recordar que la UCEMA ha sido la primera universidad en Latinoamérica en ofrecer cursos de Corporate Governance en su Maestría en Finanzas y en sus doctorados. Por otra parte, es también la universidad líder en Working Papers sobre el tema. Expertos provenientes de universidades y centros de investigación de nuestro país presentarán sus trabajos de investigación e intercambiarán opiniones acerca de los mismos.

De Chile nos visitará el Dr. Christian Espinosa Méndez (Universidad Diego Portales), para hablar de gobernancia de empresas cerradas y familiares, mientras que de Uruguay vendrá el Supertintendente del Banco Central de Uruguay, quien tuvo a su cargo la profunda reforma de Gobernancia del sistema financiero de su país.

Los alumnos y egresados de la Universidad en las maestrías y programas de doctorado quedan invitados a escuchar las ponencias y los comentarios.

El congreso comienza a las 08:30 y culmina a las 17 h, en Av. Córdoba 374. A mediados de mayo estará disponible la programación definitiva del evento.

La organización está a cargo de un comité formado por los **Dres. Rodolfo Apreda, Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi.**

Los trabajos que se presentarán para el Congreso estarán disponibles en la página web a partir del mes de junio. Los Dres. Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi serán los editores del libro que se publicará posteriormente con las contribuciones del evento.

Para informes e inscripción visitar

www.ucema.edu.ar/investigacion/congreso_gobernancia.php

CORPORATE GOVERNANCE-GOBERNANCIA CORPORATIVA

La expresión Corporate Governance alude al esfuerzo interdisciplinario que ha generado, a partir de la década de los setenta, un nuevo campo de estudio y de aplicación focalizado en los siguientes problemas: la Carta Fundacional de la organización y el código de buenas prácticas, la estructura de propiedad y el rol de los propietarios, los derechos de control y el rol fiduciario del Directorio, los derechos decisorios y el rol fiduciario de la Alta Gerencia, las cláusulas de salvaguarda de los acreedores, la administración de los conflictos de intereses, los programas de compensaciones e incentivos, los compromisos y las responsabilidades (accountability), la transparencia en la información producida y los riesgos de cumplimiento.

En suma, Corporate Governance refiere al diseño, implementación, evaluación y cambios en el gobierno de las organizaciones públicas o privadas.

La Universidad del CEMA cuenta dentro de sus centros de investigación con el Centro para el estudio de la Gobernancia del Sector Público y del Sector Privado (CEGOPP) cuya dirección está a cargo del Dr. Rodolfo Apreda. El Centro realiza desde el año 2004 investigaciones sobre los diferentes temas de la gobernancia del sector público y del sector privado, que se materializan en documentos de trabajo (working papers), algunos de los cuales se publican en reconocidos Journals, y se presentan en Congresos Internacionales.



Segundo Congreso Argentino sobre Mercado de Capitales: Aspectos Jurídicos y Contables

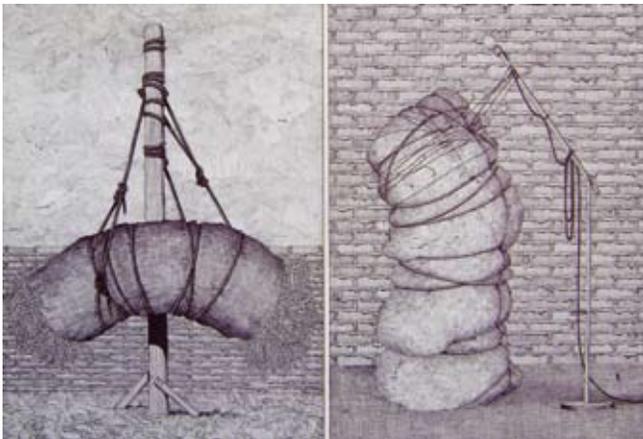
El Área de Estudios en Derecho y Finanzas del Departamento de Finanzas de la Universidad del CEMA organiza para el 8, 9 y 10 de septiembre de 2010 la segunda edición del Congreso Argentino sobre Mercado de Capitales.

La primera edición se llevó a cabo en septiembre de 2008 y contó con cincuenta y seis trabajos de ponencias con diversos temas de actualidad que quedaron plasmados en el libro del congreso, los cuales sin duda dieron esencia a las jornadas. Además despertaron un profundo interés los posteriores debates que tuvieron lugar, junto con los paneles en donde se tuvo la oportunidad de compartir puntos de vista y experiencias con las autoridades más reconocidas en las materias tratadas.

Para mayor información o para inscribirse a esta jornada puede consultar en la web www.ucema.edu.ar/congreso/

Mauro Koliva

El 7 de abril el Ciclo de Arte, apoyado por Bodegas Escorihuela Gascón, inauguró la muestra de dibujos "Otro bloque blando" del artista Mauro Koliva. La misma se puede visitar hasta el día 21 de mayo en el SUM de la Universidad del CEMA, Reconquista 775, con entrada gratuita.



S/T | birome sobre papel | 56 x 43 cm | 2010.

Mauro Koliva egresó como Licenciado en Artes Plásticas de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de Misiones, provincia en la que nació en 1977. Exhibe sus trabajos por primera vez en el año 2000 y desde el 2003 participa de numerosas exposiciones en Argentina y el exterior.

Asistió al seminario "Arte: Proyectos especiales" (2000-2001) coordinado por las artistas Sonia Abián y Mónica Millán, en el Centro Cultural Misiones.

En el año 2004 impulsa junto al grupo "La pandorga" el proyecto "CAC" (Centro de Arte Contemporáneo) en la ciudad de Oberá.

En el 2004 asiste al "Taller de pensamiento para la acción artística" coordinado por Francisco Ali-Brouchoud en el marco de las actividades del Centro de Arte Contemporáneo de Oberá.

Durante el 2005 participa como becario en las clínicas de análisis y producción de obras del programa educativo de artes visuales "Proyecto Alto Paraná" con Pablo Siquier, Tulio De Sagastizábal y Fabián Lebenglik.

En 2006 trabaja como Asistente de coordinación en el Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad Nacional de Misiones y como Coordinador del programa educativo en artes visuales "Proyecto Alto Paraná"

En 2008 fue becado por el Fondo Nacional de las Artes.

Obras suyas forman parte de colecciones privadas de Argentina, Uruguay, España, México y Estados Unidos.

Actualmente vive y trabaja en Buenos Aires.

LA BELLEZA ES UNA COSA RARA

No hay alegoría, no hay mensaje, no hay metáfora. Sólo el macizo y concreto silencio de una experiencia más física que visual.

Los dibujos de Mauro Koliva literalizan el paso del cuerpo a la obra y nos interpela desde la indiferencia de un mundo sin adjetivos. O quizás los tenga y sea la insistencia de ese muro (como horizonte) detrás de cada figura.

Hay algo que nos recuerda a una puesta en escena, quizás por ese aire de fingida urgencia con que los objetos son presentados tan cuidadosamente, haciendo del espacio plano de la hoja en blanco un lugar privilegiado.

La cuestión es que todas respiran esa sensación de inminencia, algo va a suceder en esa falsa quietud (o la idea más inquietante y juguetona), ya está sucediendo y somos nosotros los personajes. Pero hemos perdido contacto, no sabemos cómo comunicarnos a través de estos objetos en este mundo. Tal es el riesgo que plantea la obra, que la principal tentación es la de interpretar.

Sobre todo porque Mauro Koliva juega en un mundo cerrado sobre sí mismo, con una serie de elementos que nos recuerda al universo fabril de una construcción.

Ladrillos, baldes, tirantes, madera, tachos, alambres, cables, fardos. Junto a colchones, troncos, árboles y formas desconocidas en curiosa relación. Conformando conjuntos que parecen describir altares o túmulos, piezas de precaria ingeniería e incluso hay cierto primitivismo en su concepción. Casi como si fueran los primeros signos de un mundo nuevo.

Uno no puede evitar la necesidad de palabras frente a un hecho desconocido, pero frente al hecho estético e n sí inevitablemente, toda palabra es una palabra demás.

Por eso el cuerpo es el lugar donde tienen que hacer eco estos dibujos, que (dentro de sus marcos) nos indican constantemente ese fuera de campo. Ese espacio físico, eso que excede y es casi palpable. Como esas presencias al que el artista accedió en retratar y nos contemplan desde una inquietante neutralidad e ironía.

Mauro koliva dibuja con todo el cuerpo y hace posible este mundo, esta descabellada fantasía que parece prescindir de nosotros.

Luis Ortellado (escritor y bailarín).



Maratón UCEMA 2010

El domingo 18 de abril se llevó a cabo la sexta edición de la ya clásica Maratón UCEMA. Unos 4.000 corredores asistieron al evento organizado por el Centro de Graduados de la Universidad y llevado a cabo por el Club de Corredores.

En un día en el que el sol desafió a todos los pronósticos y asomó especialmente para estimular los 4.000 participantes de la Maratón UCEMA 2010, se llevaron a cabo los dos recorridos diseñados para los que se animaban a 8 kilómetros o para los que prefirieron el aeróbico de 3. Entre los corredores se encontraban alumnos y graduados de la UCEMA, profesionales, hombres y mujeres de negocios, atletas de elite y asistentes en general. Todos ellos corrieron con su correspondiente remera oficial PUMA y contaron, como ya es tradicional en las maratones UCEMA, con la hidratación de Gatorade.

La Maratón UCEMA propende e incentiva el desarrollo de competencias que van más allá de las capacidades profesionales ya que en la Universidad entendemos que el cuidado del cuerpo y la mente es fundamental en el crecimiento personal y profesional.

Además, se colaboró como todos los años con el Hogar Jesús de Belén, de la localidad de Virrey del Pino.

A esta iniciativa se suman en cada edición 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 UCEMA.

El evento contó con el apoyo de: Grupo Ámbito Financiero, BDO Becher, Puma, Banco Patagonia, Pharmaton, Boehringer Ingelheim, Grupo Carrefour, Bataan Seguridad, QBE ART, Puente, Claves, Vittal, Gatorade, Eco de los Andes, Buscapina Fem, Inolsur, Met Life, Farmacity, Hospital Alemán, Sabrostar, POW, Intellinet, Punta del Sol Viajes, Conciencia Joven y Fernando J. Lascombes.



Categoría UCEMA, Damas | 8 KM



Categoría UCEMA, Caballeros | 8 KM



Categoría UCEMA, Damas | 3 KM



Categoría UCEMA, Caballeros | 8 KM

HALL OF FAME

COMPETITIVA 8 KM

- | | | |
|---|------------------|----------------|
| 1 | Noel Tow | Daniel Simbrón |
| 2 | Mercedes Álvarez | Víctor López |
| 3 | Natalia Nigro | Jorge Moudelle |

COMPETITIVA 8 KM | CATEGORÍA UCEMA

- | | | |
|---|-----------------|---------------------------|
| 1 | Mariana Castelo | Ricardo Vázquez |
| 2 | María Pía Romeo | Alejandro Amaro |
| 3 | Karina Spataro | Edgardo Cachionetomaselli |

AERÓBICA 3 KM

- | | | |
|---|------------------|---------------|
| 1 | Estela Boichuk | Antonio Kífel |
| 2 | Catalina Brandi | José Naselo |
| 3 | Natalia Castille | Carlos Kífel |

AERÓBICA 3 KM | CATEGORÍA UCEMA

- | | | |
|---|-------------------|------------------|
| 1 | Pía Bobino Garay | Augusto R. Bovio |
| 2 | Milagros Canavesi | Marcelo Lucardi |
| 3 | Luisa Rivas | José Vullo |

SILLA DE RUEDAS

- | | | |
|---|-----|---------------|
| 1 | --- | Chamson Abner |
|---|-----|---------------|

NO VIDENTES

- | | | |
|---|-----|--------------|
| 1 | --- | Ivo Vega |
| 2 | --- | José Santero |

OTRAS DISCAPACIDADES

- | | | |
|---|-------------------|-------------------|
| 1 | Bentina Silberman | Fabián Vera |
| 2 | --- | Miguel Cardozo |
| 3 | --- | Alejandro Mazzino |

COPA ÁMBITO FINANCIERO

- | | |
|---|---------------|
| 1 | Banco Nación |
| 2 | Met Life |
| 3 | Ernst & Young |

COPA UCEMA SENIOR

- | | |
|---|---------------|
| 1 | Ernst & Young |
| 2 | BDO |

Torneo de golf

El pasado 5 de diciembre de 2009 se realizó en la cancha de golf de Highland la cuarta edición de la Copa Desafío Chevrolet, entre la UCEMA y el IAE, de golf por equipos.

La Copa, en la edición 2006, había sido para la Universidad del CEMA, mientras que en las ediciones 2007 y 2008 había quedado en manos del IAE. En esta ocasión, y luego de una disputada jornada, la UCEMA venció al IAE por tres *matches* ganados y tres empatados.



Foto: Parry Badi.

[nota de tapa]

Julio Elías es economista en el Banco Central de la República Argentina y profesor de la Universidad del CEMA. Dicta, entre otras, la materia y el Programa Ejecutivo en Mercados No Convencionales. Es investigador asociado del Center of Excellence on Human Capital and Economic Growth and Development de la Universidad de Búfalo y Young Fellow de la Mont Pelerin Society. Sus trabajos de investigación recientes se han concentrado en mercados de órganos para transplantes y en los beneficios no monetarios de la educación.

Fue profesor en el departamento de economía de la Universidad de Búfalo durante el período 2005-2008. Obtuvo su doctorado en economía en la Universidad de Chicago donde fue asistente de investigación de Gary Becker, economista ganador del Premio Nobel en Economía en 1992 por sus investigaciones sobre el dominio del análisis microeconómico en comportamientos humanos fuera del mercado.

Mercados no convencionales

En el transcurso de 2010 la UCEMA pondrá en funcionamiento el primer Centro de Economía de la Creatividad de América Latina. El mismo estará supervisado por David Galenson, profesor de la Universidad de Chicago, y dirigido por los profesores Alejandro Rodríguez y Julio Elías. Este último nos cuenta aquí un poco más sobre el desarrollo de varios tipos de mercados no convencionales.

¿A

qué mercados se los llaman No Convencionales?

-A los mercados que normalmente no se los analiza utilizando un enfoque económico. Áreas poco convencionales para la economía tradicional. Yo, por mi parte, no me considero un economista tradicional. Siguiendo a Gary Becker creo que lo que define a la economía es el enfoque, no la temática en particular. Le llamo mercado no convencional a los mercados donde prácticamente los economistas no se metieron. Trabajé al lado de Becker como su asistente de investigación en la Universidad de Chicago y soy un convencido de que el análisis económico se puede aplicar a cualquier problema social.

-¿Los principios de la economía serían entonces aplicables a todos los comportamientos humanos?

- No tengo dudas. Es una herramienta muy poderosa que ayuda a entender el comportamiento humano. Si el análisis económico se pudiera aplicar para un tipo de comportamiento pero para otros no, eso me haría dudar de la validez del análisis económico, de su utilidad. Si pensamos que es una herramienta útil para entender la demanda y oferta de un producto como por ejemplo arroz, también tiene que servir para entender la demanda y oferta de niños, de órganos, de arte. Si nos sirve para entender el comportamiento empresarial también nos tiene que permitir entender el proceso creativo del que depende por ejemplo, el desarrollo tecnológico.

-El economista ve todo con un ojo cuantificador, intenta aplicar a todo un valor monetario, ¿es realmente posible esto?

-Generalmente se destacan los aspectos materiales, los que tienen asociados un valor monetario claro, o más obvio. Pero hay muchos componentes no monetarios tan importantes como los primeros. La idea del análisis económico que sólo se concentra exclusivamente en el dinero es acotada.

Si consideramos por ejemplo a la educación, generalmente se habla que trae un efecto sobre el salario. Una persona que estudia más, puede ganar más dinero. El aumento en el salario es en este caso uno de los retornos de la educación, pero hay otros retornos, otros beneficios. Hay numerosos estudios que muestran que la educación tiene un impacto positivo sobre la salud de las personas, sobre la educación de los hijos, sobre la estabilidad matrimonial, etc. Estos son beneficios no monetarios de la educación. Se les puede adjudicar un valor monetario pero no son 'per se' beneficios monetarios.

El arte de la economía en este caso sería adjudicarle un valor a estos beneficios. El buen economista es aquel que de alguna manera logra asignar un valor monetario a ciertos bienes que a priori parecerían muy difíciles asignarles ese valor.

-Si bien Ud. sostiene que como buen economista puede poner un valor monetario a todo, ¿no considera que hay cierta resistencia a establecer ese tipo de valor para ciertas conductas?

-Hay una resistencia tanto en otras disciplinas como dentro de la economía misma a que se aplique el análisis económico en temáticas que parecerían ir por fuera de la economía. Sin embargo, considero que el análisis económico en general tiende a iluminar ciertos problemas y brindar una visión diferente.

Pero claro que puede existir lo que llamamos "repugnancia" entre algunas personas hacia la realización de cierto tipo de transacciones. En una transacción "repugnante" los participantes están dispuestos a intercambiar, pero terceros lo desapruueban y desean evitar que se produzca la transacción.

Hay ciertos temas que algunas personas desean impedir que se monetaricen porque asignarles un valor monetario les causa repugnancia.

Alvin Roth, de la Universidad de Harvard, es el economista que introdujo esta idea de repugnancia y mercados repugnantes. Yo, en adición, creo que hasta a la repugnancia se le puede asignar un valor monetario que es lo que llamo el costo de la repugnancia

-¿Cómo surge este tema de la repugnancia y del costo de la misma?

-Surge en un debate que llevamos a cabo en el Wall Street Journal justamente con Alvin Roth a partir de plantear con Gary Becker la posibilidad de tener un mercado de riñones para trasplantes con donantes vivos que, en realidad, serían vendedores vivos.

Esta idea de mercados repugnantes, desarrollada por Al Roth, plantea que la venta de riñones para trasplantes es ilegal, al igual que la compra y venta de niños recién nacidos y algunas otras transacciones, simplemente porque un número suficiente de personas las encuentran repugnantes. Sin embargo, utilizando un análisis económico simple, puede mostrarse que lo que resulta repugnante puede llegar a depender de las circunstancias y se encuentra cercanamente asociado con el costo social generado por la prohibición o regulación. Existen casos en la historia en los que prohibiciones o restricciones a ciertas transacciones fueron removidas debido al enorme costo social de mantenerlas. Por ejemplo, se podría pensar que los estadounidenses encontraban repugnante el beber alcohol, por lo tanto decidieron prohibirlo en 1920. Quince años más tarde las personas cambiaron de idea debido a que los costos de la prohibición eran altos. Alguna vez los seguros de vida fueron considerados repugnantes. En la actualidad el seguro de vida es considerado una forma de altruismo.

Si el precio de la carne de vaca aumenta, es muy probable que la repugnancia hacia otras carnes, como por ejemplo la carne de caballo, disminuya; o que pueda llegar a desaparecer. De hecho, durante la Segunda Guerra mundial, New Jersey legalizó la venta de carne caballo debido al alto precio de la carne vacuna. Al final

de la guerra, cuando se normalizó el mercado por otras carnes, el estado decidió prohibirla de nuevo.

Volviendo al tema del mercado para la venta de órganos que planteamos con Gary Becker, observamos que en los Estados Unidos hay una lista de espera para recibir un riñón de 80.000 personas. Mucha gente se muere en esa espera. Y va a llegar un momento que el costo va a ser tan alto que seguramente la repugnancia hacia este mercado de venta de órganos que planteamos, va a desaparecer.

-¿La repugnancia no responde entonces a la ética y a la moral?

-La repugnancia responde a los costos. Lo que se considera ético en un momento del tiempo responde a los costos. Las costumbres responden a los costos. Las cuestiones morales, éticas y hasta religiosas se replantean cuando se vuelven costosas.

El uso del preservativo se empezó a replantear incluso en desde los ámbitos religiosos con la aparición del SIDA y el gran costo social que genera esta enfermedad.

Hay cuestiones "culturales" que pueden parecer poco sensibles a la economía pero realmente no lo son.

"Si el análisis económico se pudiera aplicar para un tipo de comportamiento pero para otros no, eso me haría dudar de la validez del análisis económico, de su utilidad".

VENTA DE ÓRGANOS

Julio Elías escribió conjuntamente con Gary Becker un paper donde se realiza un análisis del sistema de salud referido a los pacientes en espera para recibir un riñón. Julio Elías y Gary Becker afirman que el desarrollo de un mercado de órganos para trasplantes con donantes vivos es una solución más que viable para el desarrollo del sistema de salud y para poner fin a tantas muertes de pacientes en espera de un trasplante. De hecho el órgano más común que se dona en vida es el riñón, ya que una persona puede desarrollar una vida normal con sólo uno en funcionamiento. Dentro del análisis que realizan lograron asignar un valor monetario a los riñones, valor que sería "pagado" a quien venda estos órganos.

-Para estimar por ejemplo el precio de un riñón para trasplante utilizamos una vieja idea de Adam Smith: las diferencias igualadoras. Básicamente la idea consiste en pensar con cuánto tenemos que compensar a una persona para que sea indiferente o no ante la posibilidad de vender un órgano. Este precio asignado resulta de tres componentes: el primero es la compensación por el riesgo de vida al que se expone la persona donante, o mejor dicho vendedora, en la operación, en el procedimiento. El segundo componente es la compensación por el riesgo de deterioro en la calidad de vida del donante. Y el tercero es la compensación por el tiempo que la

persona pierde en el proceso previo y posterior a la operación y en la operación misma.

Estos son los tres componentes. Para el primero, para el del riesgo, se toma la posibilidad de que la persona muera en la operación. Estudios estadísticos muestran que para trasplantes de riñones en la actualidad esa probabilidad es bajísima. Entonces se le asignó un valor al riesgo a que la persona se expone. Para calcular ese valor tomamos datos del mercado de trabajo: distintas profesiones con distintos salarios y distintos niveles de riesgo de fatalidad en el trabajo.

Para el elemento de calidad de vida, de acuerdo a trabajos de investigación, sabemos que es muy raro que se afecte la calidad de vida de la persona donante. Pero se le asigna de todas formas un valor que en este caso es un poco más arbitrario. Para aproximar este valor usamos estudios sobre la calidad de vida de personas que han sufrido amputaciones o han sido donantes de órganos vivos en diferentes estados.

Y el elemento tiempo se computa utilizando el dato del salario de la persona que va a vender su riñón.

Sumamos todos esos componentes y nos da que el precio de un riñón en los Estados Unidos para una persona de ingresos medios, ya que dependiendo del ingreso el valor puede variar, es de US\$ 15.200.

En el paper con Becker mostramos que los incentivos monetarios pueden aumentar suficientemente la oferta de órganos como para eliminar las largas listas de espera. Estos incentivos no aumentarían el costo de trasplantes en un porcentaje importante y lograrían eliminar la espera, aumentar la calidad de vida y reducir la cantidad de muertes de manera significativa.

Actualmente en el único país donde es legal pagar por un riñón a un donante vivo es Irán y es a la vez el único país del mundo en donde prácticamente no existe lista de espera renal.

-¿La demanda no pondría el precio del riñón?

-El precio va a estar determinado por la oferta. Nosotros mostramos que a un precio de 15.200 dólares vas a tener una oferta infinitamente elástica. Muchas personas dispuestas a vender uno de sus riñones. De alguna manera el precio quedaría determinado en ese valor.

Y decimos que la cantidad de órganos que se necesitan por año es muy baja en relación a la oferta a un precio de US\$ 15.200. El precio queda entonces determinado por la oferta.

-Esta investigación la llevó a cabo en los Estados Unidos. ¿Son entonces aplicables estos datos a la Argentina?

-Son aplicables. Pero hay que tener en cuenta elementos como ser: la calidad del sistema de salud, del sistema de justicia y factores que tienen que ver con el mercado de órganos para trasplante. No encuentro motivo por el cual la Argentina no pueda tener un mercado de este tipo.

En el caso argentino el panorama luce complicado si se considera que en estos momentos 5.000 pacientes se encuentran en lista de espera renal. Para lograr acceder a un trasplante renal, estos pacientes deberán sufrir una espera de 5 años en promedio. Sin embargo, debemos notar que en el año 1998 cerca de 5.200 personas se encontraban en lista de espera para recibir un riñón con un tiempo de espera promedio por encima de 11 años. Esta reducción en la lista de espera se debió principalmente al rápido aumento en la cantidad de trasplantes que se produjo durante los últimos años, de cuatrocientos trasplantes en 1998 a novecientos cincuenta en el 2009. Es importante remarcar que el 80% de esta expansión de la

oferta está explicada por el incremento en la cantidad de donantes reales fallecidos.

Haciendo una estimación cruda de la brecha anual entre la demanda y la oferta de trasplantes renales se obtiene que la oferta sobrepasó a la demanda en seis de los últimos diez años. Lamentablemente durante los dos últimos años la oferta de órganos fue insuficiente para satisfacer la demanda anual, lo que generó un aumento en la lista de espera renal de cerca de 300 pacientes.

Julio Elías y Gary Becker afirman que el desarrollo de un mercado de órganos para trasplantes con donantes vivos es una solución más que viable para poner fin a tantas muertes de pacientes en espera de un trasplante.

-¿Se podría generar un mercado internacional de órganos en un país que permita esta práctica?

-Ese es un aspecto más complicado. Por ejemplo en Irán, está prohibido que un extranjero vaya a comprar o vender un órgano. Para empezar uno piensa en mercados domésticos exclusivamente porque no hay que desconocer que estos temas tienen una determinada complejidad.

El análisis que hacemos es pensado en un mercado doméstico principalmente.

Un mercado de órganos puede tomar muchas formas. Sin embargo, hay ciertas características que es probable que sean comunes a cualquier sistema de compensación para procuración de órganos. Muchas de estas características se encuentran vigentes en el sistema actual, como ser el rol de los médicos y de los centros de trasplantes en la selección y control de los donantes, o el cuidado y seguimiento post-trasplante de los donantes. Es muy probable que el mercado genere uno o varios registros de donantes potenciales con toda la información de los calificados, como en el mercado de espermatozoides y óvulos humanos, y de aquellos que no califican. En un sistema descentralizado el precio de un riñón quedará fijado en un nivel que eliminaría el exceso de demanda, US\$ 15.200 para los Estados Unidos de acuerdo a nuestro cálculo. En el caso de donantes fallecidos, se puede generar un mercado futuro, uno spot o ambos.

En el caso argentino el gobierno podría ofrecer algún tipo de consideración de valor, como ser la cobertura del sepelio del donante o algún tipo de beneficio impositivo, para las familias de aquellas personas que no hayan manifestado su oposición a dar sus órganos después de muertas, una vez que la donación se haya efectuado. La implementación de estos incentivos operaría como una fuerza complementaria con las políticas actuales y lograría aumentar la oferta de órganos de manera contundente.

Debemos tratar de encontrar soluciones alternativas para lograr

eliminar las largas colas de espera que sufren las personas que necesitan un trasplante, ya sea a través de alguna forma de incentivo para las familias de los donantes o a través de mejoras en otras partes del proceso de recuperación de órganos que interactúan con la ley del donante presunto. Los 5.000 argentinos que se encuentran en lista de espera nos lo demandan.

LA ECONOMÍA DE LA DELINCUENCIA

-¿Cómo es el enfoque económico sobre la delincuencia planteándose ésta como un mercado no convencional?

-La economía del crimen o de la delincuencia consiste en aplicar un enfoque racional al crimen. El análisis se basa en la idea de que los criminales también responden a incentivos.

Se considera primero que las motivaciones que mueven a los delinquentes no son diferentes a las que movilizan a cualquier otra persona en la sociedad. Los individuos toman a la delincuencia como una elección ocupacional. El enfoque racional implica que algunas personas optan por transformarse en delinquentes por la recom-



pensa que les provee el crimen en relación a la que podrían obtener en el marco de la legalidad, teniendo en cuenta las chances de ser apresados y condenados y la severidad del castigo. El análisis, propuesto por Gary Becker, está basado en la disuasión del delito. La idea fundamental es que los criminales potenciales modifican su comportamiento en respuesta a cambios en los incentivos. Si disminuyen las posibilidades en el mercado legal de trabajo, la delincuencia aumenta. Si, por otro lado, aumenta la posibilidad de que los delincuentes sean atrapados y condenados, la delincuencia disminuye ya que disminuye la recompensa esperada. Y el factor educación es un factor crucial ya que aumenta las posibilidades de muchas personas en el mercado legal.

La efectividad del sistema judicial, la cantidad de agentes policíacos, etc. condicionan a la delincuencia. Pero hay que tener cuidado con el endurecimiento de las penas ya que muchas veces las penas más duras cambian las modalidades en la delincuencia volviéndola más terrible.

Podemos remontarnos, para ejemplificar esto, a la edad media, a los mares de China. Los chinos, para disuadir a los piratas japoneses, cada vez que atrapaban a uno lo arrojaban a una caldera de agua hirviendo. Si bien es cierto que eso tuvo el efecto de disminuir la cantidad de piratas y de actos de piratería, también provocó una mayor ferocidad en los piratas que continuaban en esa actividad. Por eso hay que tener cuidado cuando se habla de endurecimiento de penas o cambio en la edad de imputabilidad en los menores.

-¿Cuál sería el camino más adecuado para disminuir la delincuencia?

-Mi receta favorita es la educación. Sobre todo en el caso de la gente joven. Si bien las políticas de "mano dura" que apuntan a reducir la recompensa esperada de los actos delictivos pueden llegar a tener un efecto importante, una política efectiva debe también reconocer que una de las causas fundamentales de la delincuencia de menores es el medio marginal que rodea a estos niños y jóvenes. Debemos pensar entonces en un sistema que incentive a que los niños de familias marginales se queden durante un período más largo en la escuela y en extender la jornada escolar para que los chicos pasen una mayor parte del día allí.

El nivel de educación aumenta las posibilidades de las personas en el marco de lo legal, tanto económicas como sociales, lo que las aleja de la delincuencia. Asimismo, la educación afecta las preferencias de las personas y actúa a la vez como un mecanismo de contención. Pero, principalmente, la escuela aleja a los chicos de la calle, en donde se encuentra el peligro, y los mantiene ocupados en tareas útiles en un ambiente más propicio para el desarrollo de otras habilidades durante el día.

Un tema que sería importante en Argentina es la doble escolaridad obligatoria. No sólo es importante que los chicos vayan a la escuela sino que se queden mucho tiempo allí.

-¿Qué incentivos económicos concretos, a corto plazo, se pueden plantear para aumentar la educación y reducir la delincuencia?

-En otros países existen otros tipos de incentivos para atacar el problema de la deserción escolar. Por ejemplo, en algunas zonas rurales de México desde el año 1997 se viene implementando un programa bajo el nombre de plan Oportunidades (antiguo plan PROGRESA) que cubre a más de cinco millones de familias y está dando muy buenos resultados. Las madres de los chicos que van a clase de forma regular y que califican para este programa reciben una suma mensual de dinero del gobierno. El plan Oportunidades también brinda apoyo para comprar útiles escolares y alimentos si

La economía del crimen o de la delincuencia consiste en aplicar un enfoque racional al crimen. Considerar las motivaciones y los incentivos de los delincuentes.

las familias se someten a chequeos médicos, se vacunan y asisten a charlas sobre salud.

Este programa ha sido evaluado por distintas instituciones internacionales y universidades que muestran que sus resultados han sido extraordinarios. Las evaluaciones arrojan que el nivel de deserción se redujo notablemente entre estos grupos, que los chicos reciben una dieta más balanceada y atención médica con mayor frecuencia.

Si bien es cierto que las necesidades en la Argentina pueden ser distintas a las de México, un programa focalizado en reducir la deserción escolar con determinados incentivos resultaría de gran utilidad para mejorar las oportunidades de estos niños y jóvenes y, de esta manera, reducir la tasa de delincuencia de forma efectiva. El programa Jefes de Hogar y, más recientemente, el plan de asignación universal, son programas que van en esta dirección pero de forma parcial, ya que poseen otros criterios de elegibilidad que no tienen que ver con la escolaridad o la situación de los chicos y se encuentran más vinculados con la condición laboral de las personas mayores en el hogar.

LA ECONOMÍA DE LA CREATIVIDAD

Habitualmente en la economía se estudia la productividad a lo largo del ciclo de vida de una persona. Por ejemplo, estudiar modificaciones en el salario a partir de la edad, la experiencia, la capacitación.

El profesor David Galenson de la Universidad de Chicago que está supervisando el funcionamiento del "Centro de Economía de la Creatividad" de la UCEMA, aplicó esa misma idea en la creatividad en el arte.

-¿Qué puede aportar la economía a la creatividad?

-Una parte de la contribución de Galenson es proveer ciertos métodos que permiten tener una medida de creatividad. Utilizando esta cuantificación de la creatividad, él analiza en qué etapa de la vida son más creativos los grandes innovadores y observa que hay dos patrones que se presentan en forma sistemática. Por un lado están los creativos que tienen su pico de creatividad a edad temprana, a los que llama conceptualistas. Y por otro lado están los innovadores que tienen su pico de creatividad a una edad más tardía, los experimentalistas.

Pero la importancia de la contribución que pueden realizar los artistas no depende del tipo de innovador que sean. Hay personas que pueden realizar una gran contribución a una edad más tardía que otras y, sin embargo, la innovación tiene un valor en sí misma más allá de la edad del artista.

Otro punto que es importante señalar es que estos patrones de

innovación no son aleatorios. Los mismos responden de forma sistemática a ciertas características del innovador, como ser su concepción de la disciplina, la naturaleza de su contribución, los tipos de problemas y temáticas sobre las que trabaja. Entonces se juntan estas dos piezas. Se cuantifica para ver cuándo se tiene el pico de creatividad y, por otro lado, se ve si eso coincide con la forma en la que trabaja la persona. Y si bien se parte con el análisis del arte, se aplica también a otras disciplinas como literatura.

Galenson hace estudios de caso y en la economía no se utiliza mucho el estudio de individuos específicos. El desarrollo tecnológico es una de las fuentes más importantes de crecimiento económico y ese crecimiento tiene que ver con la creatividad. Si queremos entender el desarrollo económico tenemos que entender en parte el desarrollo tecnológico. Y para entender a este desarrollo hay que entender el desarrollo de la creatividad. Y si quiero entender la creatividad debo estudiar a estos individuos extraordinarios de a uno. Cada individuo es una fuente de múltiples observaciones. En general en economía lo que hacemos es tomar muchos individuos y promediar. Galenson hace el proceso inverso.

NUEVA ECONOMÍA DE LA MORTALIDAD

-Otra estimación económica que se ha realizado dentro de lo que llamamos mercados no convencionales tiene que ver con el valor económico de la salud a partir del desarrollo farmacéutico. Y en este caso creo muy adecuado pasar directamente a un ejemplo concreto a partir de otra investigación realizada para Estados Unidos por Kevin Murphy y Robert Topel de la Universidad de Chicago. Murphy y Topel desarrollan un modelo económico para valorar mejoras que afectan la salud y la expectativa de vida de las personas basado en la predisposición de las personas a pagar. Utilizando este marco teórico estiman, entre otras cosas, el valor social de reducir la tasa de mortalidad por cáncer.

Para calcular estos beneficios hay que considerar a toda la población e incluso a quienes están por nacer ya que llegar al mundo con una menor tasa de mortalidad por cáncer tiene un valor dado por la mayor expectativa de vida.

De acuerdo a sus estimaciones el valor de una reducción modesta de un 1% en la mortalidad debido al cáncer en los Estados Unidos estaría en el orden de los US\$ 500 mil millones. Esta cifra monstuosa demuestra el valor que tiene la investigación y el desarrollo en estas áreas. Si bien el valor de los costos generalmente es conocido, este análisis permite conocer el valor del beneficio.

CONSUMO DE DROGAS Y BIENES ILEGALES

- Cuando un gobierno combate el consumo y la producción de la droga lo que hace desde el punto de vista económico es aumentar el precio. El precio pleno, la parte monetaria y la no monetaria. El valor del producto en sí más el costo no monetario que puede ser el riesgo al que se expone quien compra, vende o produce drogas. A medida que aumenta la persecución de los consumidores y productores puede que la cantidad de recursos que la economía destina a la industria aumenten.

La economía de bienes ilegales estudia los efectos positivos y normativos de reducir las cantidades consumidas de un bien mediante su prohibición. Se compara la efectividad de este enfoque de cantidades con la de un impuesto sobre la producción legal que penaliza únicamente a los productores que tratan de evadir el impuesto. O sea, se plantea una legalización con impuestos.

Lo que puede pasar después es que se genere una economía informal para evadir estos impuestos. Pero en ese caso se puede formular un esquema que haga que no resulte atractivo para los productores mantenerse en el sector informal. La economía de bienes ilegales nos muestra que en casi todos los casos se revierte la conclusión que las reducciones de cantidades son más baratas que la imposición de un impuesto monetario.

Un ejemplo claro es el caso del alcohol en los Estados Unidos donde una vez que se eliminó la prohibición desapareció el mercado informal. Y el alcohol tiene allí unos impuestos muy altos.

-Con el tema de las drogas volveríamos muy claramente al planteo de la repugnancia y del costo de la repugnancia.

-Exactamente. Pero otra cosa que hay que tener en cuenta son las campañas educativas sobre el consumo de drogas que tienen un efecto sobre la sensibilidad de la demanda a cambios en el precio. En un trabajo sobre los efectos de la propaganda, Gary Becker y Kevin Murphy muestran que la publicidad tiende a aumentar la elasticidad de la demanda. Es decir que esto generaría que el supuesto impuesto o el combate contra la droga tengan un efecto mayor.

Pero sin dudas que todos estos temas por más que uno los hable con cierta naturalidad, demandan en la sociedad un cambio que no ocurrirá de un día para otro.

Centro de Economía de la Creatividad de la UCEMA

El Centro de Economía de la Creatividad será un centro académico de la Universidad del CEMA. El centro iniciará sus actividades en agosto de este año. David Galenson será su director académico y Julio Elías junto con Alejandro Rodríguez, los directores ejecutivos. En un principio, Galenson visitará la UCEMA todos los años durante el mes de agosto. Una de las principales actividades del centro será el ciclo de conferencias "Creative Careers". En estas conferencias un innovador que haya tenido un impacto realmente importante en cualquier actividad o disciplina expondrá sobre su trabajo. Este ciclo se realizará una vez por año y estará reservado para innovadores genuinamente importantes de la Argentina y de otros países. Con el input de la conferencia, entrevistas y estudios sobre la carrera del innovador se realizará un estudio de caso que

será publicado. El ciclo "creative careers" se iniciará en agosto de este año con el artista plástico Nicolás García Urriburu, pionero y creador del *land art*.

El centro ofrecerá cursos regulares de Economía de la Creatividad que estarán abiertos al público en general. Este año se ofrecerá un curso que tendrá una duración de tres semanas y lo dictarán Galenson y Elías. También se organizarán reuniones, conferencias, seminarios y mesas redondas que proveerán un foro de discusión sobre creatividad a expertos de diferentes disciplinas. Se efectuará una mesa panel de la que participarán Sebastián Campanario, periodista de Clarín y autor del libro Economía de lo Insólito, y David Galenson. El tema de la mesa será "¿Por qué tener un centro de Economía de la Creatividad?"

Bienes y servicios de lujo

El Dr. Maxime A. Crener, Presidente y Decano de la International University of Monaco, y la Dra. Sandrine Ricard, Vicepresidenta y Directora del Luxury Goods & Services Program de dicha Universidad, disertaron en la UCEMA sobre el comercio de bienes y servicios de lujo.

Luis XIV, enfrentado con el creciente poderío de Gran Bretaña, diseñó una estrategia nacional por la que planificó cuidadosamente que Francia se convertiría en la cuna y meca de los productos de lujo. Esto le daría un notable poder económico al país, ya que desarrollaría productos de altísimo valor agregado, con grandes beneficios en el empleo, capacitación y desarrollo de su mano de obra, más innovación continua y comercio muy abierto con otros países de Europa. Esta estrategia, que ha marcado a Francia hasta nuestros días, ha tenido un notable éxito durante más de doscientos años.

La Internacional University of Monaco dicta sus programas especializándose en Finanzas, Bienes y Servicios de Lujo y Negocios Internacionales. Justamente, el Master en Bienes y Servicios de Lujo tiene un énfasis prácticamente único y es considerado como uno de los mejores programas Master del mundo, líder en su especialidad. Es una formación de altísima exigencia, y Maxime Crener justifica este esfuerzo adicional en que no hay muchos profesionales preparados para trabajar en tan exigente mercado. Este mercado ha sufrido grandes cambios en los últimos veinte años y el desarrollo y crecimiento de marcas requiere de un muy acabado conocimiento y creatividad.

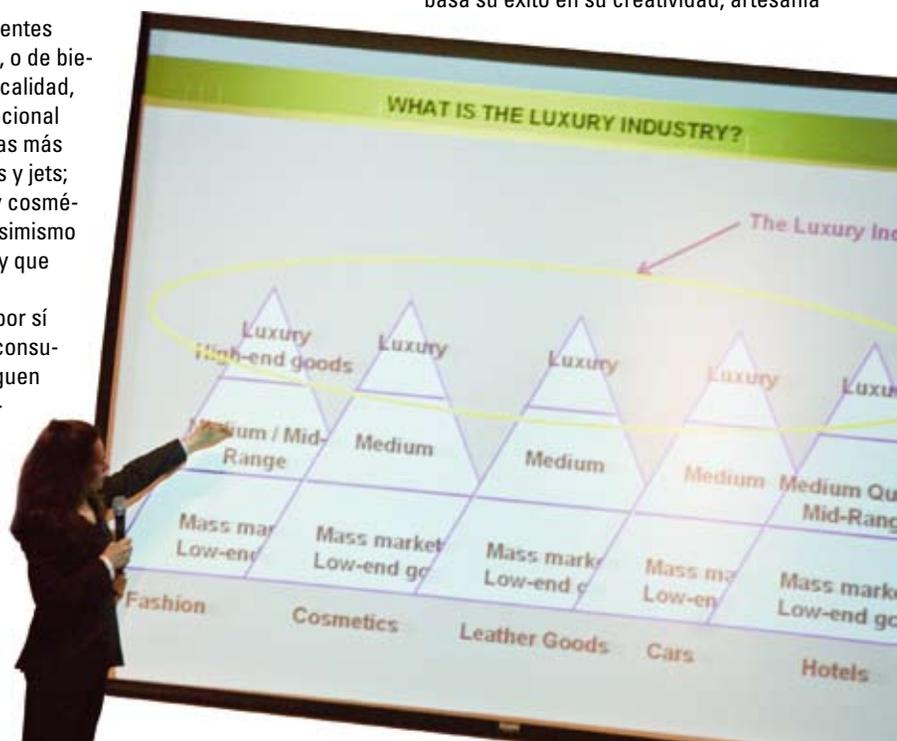
El propio concepto de qué es el lujo admite diferentes interpretaciones. Para Sandrine la definición de lujo, o de bienes de lujo, involucra varios calificativos obligados: calidad, exclusividad, precio, servicio superior, diseño excepcional y fortaleza de marca. Y abarca no sólo a las industrias más tradicionales como joyas, relojes, moda, autos, yates y jets; sino también accesorios (calzados, marroquinería) y cosmética, entre otros. Por supuesto, la industria genera asimismo una serie de conceptos negativos con los cuales hay que trabajar, tales como superficialidad o derroche.

Dentro de los bienes y servicios de lujo, que de por sí se ubican en la cima de la pirámide de costos para consumo, podemos encontrar tres niveles. Estos se distinguen en parte por el costo en sí mismo justificado por elevados niveles de terminación y calidad y por el reconocimiento a la marca, la difusión del producto y las connotaciones del mismo. En la cima de esta pirámide hay productos que son tan exclusivos que sus marcas ni siquiera son demasiado conocidas, lo que genera interesantes problemas de marketing y comunicación.

Estos niveles tienen distintas características. El primero de ellos condice con un segmento de mercado que aspira a un producto de gran calidad, sin contar necesariamente con ingresos elevados. El segundo es un grupo que desea diferenciarse notablemente y establecer su propio prestigio. El tercer nivel es de gran exclusividad, reservado a quienes pueden pagar precios considerados extravagantes por quienes no conocen o aprecian las prestaciones del producto.

La Dra. Sandrine Ricard enfatizó las fuertes diferencias regionales para productos y marcas similares. El mercado de bienes de lujo de los Estados Unidos no es el mismo que en Europa. Hay una muy diferente idea del lujo entre ambas regiones. Los productos, las marcas, los canales de distribución y el posicionamiento de las marcas son diferentes. También hay notables diferencias con países emergentes y entre los mercados asiáticos. Esto plantea un gran desafío para las grandes marcas, que deben tener productos de calidad similar pero con estrategias de comercialización y distribución diferentes, en función de cada mercado.

Asimismo, la industria ha tenido grandes cambios en las últimas décadas: aunque aún subsiste el formato del artesano que basa su éxito en su creatividad, artesanía



La industria del lujo ha sufrido grandes cambios en los últimos veinte años y el desarrollo y crecimiento de marcas requiere de un muy acabado conocimiento y creatividad.

o tradición, hay una notable preeminencia de los grandes conglomerados, propietarios de múltiples marcas. La personalidad de los creadores a través del diseño y la calidad intrínseca son todavía la esencia de las empresas, pero son cada vez más importantes los aportes de las áreas financieras, de logística y de marketing

Algunas disciplinas del management moderno, elementales en otras industrias, aún no han logrado consolidarse en la de bienes de lujo. Por ejemplo, la investigación de mercado, vital en otros sectores, puede en algunos casos ser relegada si el "genio creativo" que lidera la marca considera que tiene una intuición o idea valiosa.

Otro tema apasionante es la aparente paradoja entre marcas que aunque son imitadas, abiertamente plagiadas y tienen grandes

niveles de producción, pueden mantener su imagen de exclusividad. Lograr el equilibrio es indudablemente un "arte" que en IUM puede aprenderse.

Una atención especial merecen los temas legales. La falsificación de marcas es un verdadero reto, no sólo porque afecta el nivel de ventas y el prestigio de la marca, sino porque culturalmente diferentes regiones del mundo consideran al plagio o falsificación con diferentes estándares. China, por ejemplo, es el mercado potencialmente más atractivo, por su larga tradición de apego a la altísima calidad y por ser un país de gran crecimiento. Sin embargo, sus leyes no protegen la propiedad intelectual con los mismos conceptos con que se definen en otros países, fundamentalmente europeos.

Las perspectivas de la industria son alentadoras, pero muy cambiantes por región y por marca. La industria del lujo recibe mayores presiones por parte de sus consumidores y debe no sólo ofrecer mayor valor agregado para cada producto, sino justificar su razón de ser en cada caso.

Respecto a Latinoamérica y Argentina en particular, se reconoce que hay un alto potencial de crecimiento en las áreas de servicio, como hotelería, restaurantes e industrias similares. Los notables avances argentinos en industrias como la vitivinícola, con su impresionante cadena de valor, auguran gran expansión, aunque es difícil aventurar conclusiones ya que el proceso de crecimiento se da en un mediano o largo plazo. Enfatizar el diseño, lograr consistencia y cuidar extremadamente los detalles serán factores críticos para lograr crecer.

[cultura]

El Programa Cultural UCEMA-Santa Catalina se lleva a cabo, con entrada libre y gratuita, todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio de la Universidad, Reconquista 775. Las funciones de cine son los lunes a las 19 h. Y los conciertos el último miércoles de cada mes a las 19:30 h.



CONCIERTOS:

Miércoles 26 de mayo a las 19.30 h.

"Javier Zacharias Cuarteto" (Jazz)

- Nicolás Ospina (Piano).
- Juan Manuel Bayon (Bajo).
- Tomas Babjaczuk (Batería).
- Javier Zacharias (Saxo tenor y alto, composición).

El grupo interpreta temas escritos por Javier Zacharias durante su estadía en el Berklee College of Music y otros compuestos para este grupo en particular luego de su regreso a la Argentina.

CINE:



Lunes 3 de mayo
Los olvidados.
De Luis Buñuel.
(México, 1950. Drama).



Lunes 10 de mayo
Las manos de Orlac.
De Robert Wiene.
(Austria, 1924. Terror).



Lunes 17 de mayo
La conjura de los Boyardos.
De Sergei Eisenstein.
(URSS, 1946. Drama).



Lunes 24 de mayo
NO HAY PROGRAMACIÓN.
Feriado nacional.

Lunes 31 de mayo
La adorable revoltosa.
De Howard Hawks.
(Estados Unidos, 1938. Comedia).

Las (in)capacidades diplomáticas y militares argentinas frente a la exploración petrolífera británica en Malvinas^(*)



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

(*) Este artículo se basa en dos notas publicadas en *Crítica de la Argentina* (21-02-2010) y revista *DEF* (Marzo de 2010).

La defensa nacional, cuya finalidad es proteger, preservar o avanzar intereses o valores de un Estado en el sistema internacional, tiene dos importantes sustentos que son las capacidades diplomática y militar.

Una diplomacia robusta y acertada permite cosechar apoyos y facilitar el avanzar los intereses del país. En pocas palabras, ayuda a mejorar la situación o posición del país en el contexto internacional. Por el contrario, ante la ausencia de ella, un estado puede desaprovechar oportunidades o carecer de los apoyos necesarios que lo acerquen a sus objetivos. Junto con la anterior, la defensa nacional implica la posibilidad del empleo de la fuerza militar. Según Hans Morgenthau, "la preparación militar requiere un establecimiento militar capaz de apoyar la política exterior que se implementa"¹.

Cuando en los primeros días de febrero de este año se conoció la decisión británica de enviar la plataforma *Ocean Guardian* de exploración oceánica, el gobierno argentino expresó su "más enérgica protesta" y calificó al acto como unilateral, ilegal y "violatorio de la soberanía". Además, afirmó que los argentinos "harían todo lo posible para defender y preservar sus derechos". La prensa británica describió a la respuesta argentina como una "reacción furiosa", contestó que su gobierno "se negaba a inclinarse" ante las protestas argentinas y afirmó que la operación se realizaría de todas maneras. A partir de este suceso, se presentan algunas reflexiones sobre el estado de las dos capacidades esenciales de la defensa nacional argentina, la diplomática y la militar.

La capacidad diplomática

Sobre las acciones diplomáticas respecto de las Malvinas se ha escrito mucho. A pesar de ello, la Argentina demostró, una vez más, una reacción espasmódica ante un problema que se veía venir. El 27 de marzo del 2007, Argentina renunció a los acuerdos de cooperación en materia de hidrocarburos firmados en 1995 con el Reino Unido. Este acto no fue acompañado de una acción concreta por afianzar la presencia de nuestro país en el Atlántico Sur. La iniciativa quedó entonces en manos de Londres. Más aún, desde hace dos años la Argentina no tiene embajador ante el Gobierno de Su Majestad, un destino supuestamente importante para los intereses del país.

El inicio de la exploración petrolera coincidió con el encuentro de los líderes de los estados de la región en la Cumbre de la Unidad de América Latina y el Caribe (CALC) a desarrollarse en México. En esa reunión la Argentina obtuvo un importante respaldo diplomático. Los 33 jefes de estado participantes expresaron su apoyo a los reclamos argentinos sobre las Malvinas y el repudio a las acciones británicas. Sin embargo, los británicos cuentan aún con los apoyos relevantes. La Unión Europea ha ratificado el reconocimiento de las Malvinas e islas del Atlántico Sur como territorios de ultramar del Reino Unido². Los principales estados del Commonwealth también la respaldan. A ello se le suma la capacidad de veto que tiene el Reino Unido en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Rusia y China declararon favorecer la posición argentina pero no hay certeza de cómo sería su votación en el mismo organismo.

Una diplomacia robusta y acertada permite cosechar apoyos y facilitar el avanzar los intereses del país. En pocas palabras, ayuda a mejorar la situación o posición del país en el contexto internacional.

Ante esta situación, los Estados Unidos declararon que mantendrán una posición equidistante, calificando a ambas partes como países amigos. Washington sostiene oficialmente que el tema es estrictamente entre la Argentina y el Reino Unido. La Secretaria de Estado, Hillary Clinton, en una corta visita a Buenos Aires llamó a las islas por su nombre en español, "las Malvinas", y ofreció sus buenos oficios para mediar si así se lo requirieran. Ante las quejas británicas por lo que consideran es un apoyo explícito a la posición argentina, el Departamento de Estado informó al Times de Londres que son concientes de la situación actual y de la historia, pero que igualmente su posición "se mantendrá neutral". Los analistas

¹ *Politics among Nations*, 5th ed. New York, Knopf, 1978.

² Ver Anexo II del Tratado de Lisboa firmado por los estados miembros de la Unión Europea el 13 de diciembre del 2007. El mismo entró en vigor el 1 de diciembre del 2009.

sostienen que el presidente Barack Obama quiere distanciarse de su antecesor Ronald Reagan y evitar verse rápidamente arrastrado en el conflicto. Su postura también busca disminuir la confrontación con la región sudamericana. Por esta actitud le llovieron críticas tanto del otro lado del Atlántico como de la oposición en su propio país. Allí los conservadores lo acusaron de soltarle la mano de su aliado británico y acercarse a los “amigos de Chávez”. Es todavía prematuro para saber si esta postura se sostendrá en el tiempo. En tanto en el Atlántico Sur no se alcance un nivel peligroso de conflictividad es posible suponer que los Estados Unidos se mantendrán favorables a una negociación. En el caso contrario, si se viera forzado a elegir, dado el grado de participación británico en las guerras de Irak y Afganistán, al igual que en 1982 Washington apoyará a su aliado estratégico.

Otro aspecto a considerar es el papel de las Naciones Unidas. Si bien sus resoluciones han reconocido la existencia de la disputa, sus términos sólo urgen a las partes a encontrar una solución pacífica, aceptable para ambas, pero no indican la dirección que deben tomar, descolonización o autodeterminación. Por lo tanto, queda espacio para las interpretaciones opuestas que cada parte esgrime.

Por ahora la situación continúa favoreciendo al Reino Unido y es evidente que en los últimos años se ha avanzado poco respecto de la búsqueda de una solución favorable a la disputa. Por ejemplo, en el texto de renuncia de los acuerdos de cooperación en temas de hidrocarburos, la Argentina sostiene que “no es contraria a cooperar con el Reino Unido... pero siempre que dicha cooperación contribuya a crear las condiciones propicias para reanudar el diálogo para solucionar la controversia de soberanía y así poner fin a esta anacrónica disputa colonial, de manera pacífica y duradera”. Es decir, sólo habrá cooperación si hay traspaso de soberanía. No es mucho lo que se ha avanzado desde 1982. Aún así, para algunos, a la posición argentina le falta contundencia; mientras que para otros, los términos tajantes en los que se plantea la disputa dificultan la búsqueda de alternativas posibles.

La capacidad militar

En la edición del 4 de febrero de este año, el *Financial Times* de Londres sorprendió a muchos al publicar que, según fuentes diplomáticas, el gobierno del Primer Ministro Gordon Brown estaba “preocupado por asegurarse que la disputa no escalara a una confrontación militar” pero que ahora, a diferencia de la situación en abril de 1982, las islas estaban bien defendidas con “cuatro aviones de combate Eurofighters, al menos dos buques de guerra y una compañía de infantería apostados todo el tiempo en el lugar”. La gravedad de los términos empleados por el gobierno argentino y

Sobre las acciones diplomáticas respecto de las Malvinas se ha escrito mucho. A pesar de ello la Argentina demostró, una vez más, una reacción espasmódica ante un problema que se veía venir.

la desafiante respuesta británica podrían llevar a pensar que, además de hacer oír su voz en los ámbitos diplomáticos, el gobierno argentino consideraría el despliegue de algún elemento de su instrumento militar para demostrar su voluntad de ejercer su presencia en una zona de interés y como un apoyo más de la diplomacia. Por ejemplo, en noviembre del 2009, la Real Fuerza Aérea informó que había desplegado cuatro modernos aviones de combate en las islas del Atlántico Sur y la prensa británica especuló que este traslado podría tener que ver con la “intención de proteger la prospección petrolera que [pensaban] llevar a cabo en el año 2010”. El gobierno de Su Majestad había enviado un claro mensaje.

Del otro lado del Atlántico las acciones fueron en otro sentido y una vez producido el movimiento el mensaje fue distinto. La prensa local describió a las ansiedades británicas como “insólitas”. El propio gobierno advirtió acertadamente que en ningún momento había considerado la hipótesis de un enfrentamiento armado y calificó a las especulaciones británicas como un “riesgoso mensaje de intimidación”. Más aún, la prensa local rápidamente destacó la escasa capacidad defensiva con la que cuenta la Argentina: “las Fuerzas Armadas actuales no están en condiciones de iniciar siquiera una refriega menor” y describió el precario estado en el que se encuentran y que desde 1983 han transitado la senda de “la continua restricción presupuestaria”³. A ello se agrega el hallarse bajo un proceso continuo de “desarme psicológico” que puede deteriorar su desempeño operativo⁴. Por ejemplo, pocos días antes el gobierno argentino había ordenado a su buque escuela, la fragata ARA Libertad, dejar inconcluso por falta de fondos el periplo de la Regata del Bicentenario alrededor de Sudamérica. La misma fue co-organizada por la Armada Argentina y participan los grandes veleros de las escuelas navales de países de la región e invitados.

En consonancia con este diagnóstico, el *Financial Times* afirmó que la diplomacia británica tenía pocas expectativas de una acción directa

3- Ver por ejemplo, “Con escasa capacidad defensiva” *La Nación* (5-02-2010) y “Denuncian como ‘grave’ el grado de desinversión en el área Defensa” *Clarín* (14-03-2010).

4- Ver Alejandro L. Corbacho: “Defensa nacional: los riesgos del ‘desarme psicológico’ en las Fuerzas Armadas” *Revista UCEMA* Número 10, agosto 2009, pp. 24-26.

militar argentina. Sin embargo, se mantenían alerta ante una alternativa posible: “la Argentina intentando obstruir el paso del equipo de exploración empleando naves civiles”. Por lo tanto, ¡la capacidad de defensa prevista de la Argentina podía resumirse en una suerte de “piquete” en alta mar!

Esta suposición debería traer tranquilidad a los británicos dado que la noticia agregaba una nota preocupante para ellos: “ante la poco probable situación de un conflicto, el Reino Unido enfrentaría una tarea mucho más difícil para recuperar el territorio debido a que sus fuerzas armadas están menos equipadas para la guerra expedicionaria y que el ejército invasor podría utilizar la moderna pista de aterrizaje”. Para algunos el párrafo podría interpretarse como un intento de provocación del tipo “prueben de nuevo”. Dada la incapacidad militar expresada por la Argentina, otra interpretación posible es describir la debilidad en la que se encuentra el sistema de defensa británico debido a los recortes presupuestarios que se estiman son más graves que los de la era Thatcher antes de la guerra de 1982. Por ese motivo, la escalada del conflicto respondería a la necesidad de resolver problemas de su política interna⁵.

A los pocos días de iniciado el incidente, el Jefe de Gabinete argentino anunció medidas más extremas. El Poder Ejecutivo había decidido controlar el tráfico marítimo desde los puertos argentinos continentales hacia los puertos de las islas⁶. Esa decisión se tomó, según lo explicó, “en defensa los intereses argentinos” y apuntaba a garantizar “la defensa de la soberanía y de todos los recursos que pudieran existir en ella”. Para implementar la medida y coordinar las acciones se creó dentro de la Jefatura de Gabinete “una comisión integrada por Planificación, Justicia, Economía, Industria y Cancillería”. El área Defensa no forma parte de la comisión. Dados los motivos de su creación y su misión, una vez más, es notoria esta ausencia.

Conclusión

Lo que era una posibilidad se ha vuelto realidad y la diplomacia no estaba preparada. Por lo tanto, mientras las partes juegan sus fichas, la Argentina debería mirar al futuro elaborando planes de contingencia de la B a la Z. Para mejorar la capacidad diplomática en este tema deberían considerarse otras opciones. El problema no puede ser abordado desde una perspectiva solamente bilateral, se necesitan también tomar caminos indirectos. El apoyo regional es importante pero no suficiente. La Unión Europea es un desafío, al igual que lo es China y los Estados Unidos y el progreso en este tema debería asociarse a otros temas de interés para estos actores. Otra cuestión debería apuntar a obtener resoluciones de las Naciones Unidas más claras y contundentes. Un tema no menor,

Por ahora la situación continúa favoreciendo al Reino Unido y es evidente que en los últimos años se ha avanzado poco respecto de la búsqueda de una solución favorable a la disputa.

tal como lo están haciendo los países vecinos, es cuidar la reputación y mejorar el posicionamiento del país en indicadores mundiales relevantes. Por último, quedan los planes Y y Z, los más difíciles: ¿es posible que el país pueda ser más aceptable para los isleños? y en el caso que la exploración en marcha confirmara que el lecho marino es un paraíso petrolero, ¿cómo debería aprovecharse el auge posterior?

Respecto del instrumento militar, la Argentina se muestra inerte. Ha renunciado a tenerlo preparado para enfrentar los desafíos que requieran su empleo. Éste tiene un papel importante que cumplir en la defensa nacional tanto en la guerra como en la paz. Si bien su finalidad es el combate y debe estar preparado para actuar en forma efectiva para superar los conflictos que puedan surgir de las agresiones externas, también sirve para actuar en forma disuasiva para prevenir conflictos en tiempo de paz. De este modo el instrumento militar actúa como apoyo y complemento de la diplomacia.

En esta disputa con el Reino Unido el gobierno nacional se ha expresado públicamente utilizando frases fuertes como “defensa de la soberanía”, “defensa de los intereses argentinos”, “defensa de los recursos”, “hacer todo lo posible para defender y preservar los derechos”. Estos conceptos llevarían a pensar que se está ante una situación seria, por lo tanto se haría necesario contar con las capacidades diplomáticas y militares para actuar en respaldo de las mismas. De no contar con capacidades suficientes, sería oportuno trabajar para alcanzarlas, o en el caso contrario, moderar el lenguaje porque podría ser que, en el fondo, el tema no reviste para el gobierno la gravedad que verbalmente parece asignarle.

5- Numerosos blogs británicos sugieren esta idea. Las elecciones generales están programadas para el mes de mayo del corriente año. Ver por ejemplo, Guardian.co.uk, “Brown and the banking crisis: remember the Falklands”, <http://www.guardian.co.uk/politics/blog/2008/oct/13/economy-gordon-brown>, consultado el 11-02-2010. En cuanto al estado de la defensa ver Geoffrey Till, “Great Britain Gambles with the Royal Navy”, *Naval War College Review*, Winter 2010, 63 (1), pp. 33-60; Paul Cornish and Andrew Dorman, “Blair’s wars and Brown’s budgets: from Strategic Defence Review to strategic decay in less than a decade” *International Affairs*, 2009, 85 (2), pp. 247-261.

6- Decreto presidencial 256 (15-02-2010).

Frenos al aprendizaje y a la innovación en la Argentina actual



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

Una sociedad progresa en base a mejoras de eficiencia: un mayor producto debe ser obtenido a partir de los recursos con que se cuenta. En la Argentina actual, las medidas de política económica atentan contra las posibilidades de obtención de las mejoras de eficiencia: la creciente conflictividad laboral, el uso generalizado de subsidios, las trabas a los emprendimientos, junto con el generalizado “capitalismo de amigos”, constituyen una muestra suficientemente elocuente de esto.

Esta nota analiza los efectos ocultos de la política económica del gobierno. Centramos la atención en distorsiones a las cuales están sujetos los mercados y las implicancias de éstas sobre procesos de aprendizaje de consumidores y productores. Es nuestra opinión que estos “efectos ocultos” pueden ser más importantes que los efectos visibles. Nuestro análisis nos lleva a una conclusión pesimista: el entorno económico que nos rodea conduce al deterioro del capital humano con que cuenta el país. De continuar, este deterioro será crecientemente difícil de revertir.

Señales de mercado y aprendizaje humano

A mediados del siglo XX, descubrimientos en la industria química permitieron importantes caídas de precios de los fertilizantes nitrogenados. Esto tuvo como consecuencia -en el mundo desarrollado especialmente- una inversión en aprendizaje por parte de agricultores e investigadores sobre cómo usar mejor estos insumos. En contraste con lo anterior, durante la década de 1970 en Argentina no tenía sentido para un agricultor preocuparse por los detalles técnicos del uso de estos insumos: para comprar 1 kg. de fertilizante tenía que vender unos 12-14 kg. de trigo, más de cuatro veces lo que tenía que vender su colega norteamericano o europeo. Bajo estas relaciones de precio insumo-producto, la tecnología de fertilización no era viable. Cuando estas relaciones de precio bajaron (producto de la eliminación de los aranceles a la importación), la situación cambió radicalmente: los agricultores dedicaron tiempo a estudiar cómo usar estos insumos, los técnicos realizaron ensayos, y las compañías de semilla descubrieron germoplasmas mejor adaptados a mayores niveles de fertilización química. En dos décadas el uso se multiplicó por treinta. Fue el cambio de precios relativos lo que “disparó” un masivo proceso de inversión en distintos tipos de conocimiento. En definitiva, la “protección” para

la industria local (la empresa Petrosur) tuvo como consecuencia un importante freno a procesos de aprendizaje de miles de individuos¹.

El entorno económico que nos rodea conduce al deterioro del capital humano con que cuenta el país. De continuar, este deterioro será crecientemente difícil de revertir.

Existen muchos otros ejemplos de lo anterior. La brusca caída en el precio de los procesadores electrónicos ocurrida en las últimas décadas del siglo pasado fue seguida de una masiva reasignación de esfuerzo y atención por parte de los integrantes de la sociedad hacia todo lo relacionado con la “informática”. Se crearon las carreras de informática en muchas universidades. Consultoras desarrollaron software para las nuevas PC. Brotaron como hongos los institutos donde se puede aprender las más diversas aplicaciones de las computadoras. En las empresas se invirtió en capacitar personal para implementar las más variadas aplicaciones: desde control de inventario y sistemas CAD-CAM hasta “data mining” para estudios de marketing. Como señala Herbert Simon, el *know-how* que hoy existe en los cerebros de los usuarios de computadoras tiene un valor varias veces mayor que el de las computadoras mismas².

Ahora bien: las señales de precio de la economía argentina están distorsionadas por acciones de política pública. Los ejemplos son numerosos. En el mercado laboral las condiciones en las cuales se realizan contratos están restringidas. Los contratos de arrendamiento agrícola son amenazados por acción de legisladores. La corporación educativa (los gremios de maestros) tienen como rehenes a las familias que envían sus hijos a la escuela.

1- La importancia de precios, por un lado, y aspectos “sociales”, por otro, en lo relativo a adopción de nuevas tecnologías, dio lugar en la década del '50, a un célebre debate entre un economista (Zvi Griliches) y un sociólogo (Everett Rodgers).

2- Simon, H.A. (1962), *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. El Ateneo.

Estas distorsiones afectan los procesos de aprendizaje ya que modifican los incentivos para dedicar esfuerzo a mejorar formas de producir, ahorrar recursos, o encontrar nuevas aplicaciones para productos. En definitiva, la sociedad argentina actual "aprende poco" pues enfrenta distorsiones en los incentivos económicos. En algunos casos, inclusive, aprende cosas que son sólo de utilidad bajo las condiciones anómalas en las cuales esta sociedad se encuentra.

Eficiencia a través de "innovación inducida"

La teoría de la "innovación inducida" plantea que los precios juegan un rol importante en lo relativo a la dirección que toma la actividad de descubrimiento en una sociedad. En los EE.UU., el encarecimiento de la mano de obra ocurrido durante el siglo XX (en especial luego de la Segunda Guerra) indujo a empresas privadas y organizaciones de gobierno a descubrir formas de mantener o aún aumentar la producción empleando menos trabajadores. Gran parte del desarrollo tecnológico apuntó, de esta manera, a sustituir horas-hombre por el uso de otros factores. En países como Japón, donde el factor limitante no era la mano de obra sino la disponibilidad de tierras para la producción de alimentos, la innovación buscó maximizar la productividad de la tierra, aún a costa de tener -en el sector agropecuario- una productividad de la mano de obra relativamente baja³. Las señales de precio fueron en todos los casos el catalizador de la dirección que tomó el esfuerzo innovador.

En la Argentina el proceso de "innovación inducida" opera en forma raquítica. Los impuestos al trabajo llevan a empresarios a buscar formas de ahorrar trabajo aun a costa de emplear más capital. Los subsidios al transporte reducen la búsqueda de alternativas eficientes para prestar el servicio. En el mercado financiero, el ANSES participa el mercado de obligaciones negociables y de esta manera distorsiona la búsqueda de financiamiento genuino por parte de empresas. Cuidadosos análisis de rentabilidad y riesgo son reemplazados por lobby para recibir favores de funcionarios. En todos los casos, la politización y acción colectiva afectan decisiones que en última instancia deberían ser individuales y que llevarían, al ser realizadas, a la acumulación de valioso *know-how*.

Conclusiones

La sociedad argentina hoy "aprende poco". El contraste con lo que ocurre por ejemplo en Chile es marcado: en el país vecino la apertura, la desregulación y el creciente peso de la iniciativa privada no sólo implican mejoras "inmediatas", sino (y tal vez más importante) resultan en vigoroso aprendizaje individual y social. Rutinas de comportamiento y mecanismos decisorios de millones de personas van cambiando.

El escaso aprendizaje que ocurre en Argen-

El escaso aprendizaje que ocurre en Argentina es independiente de lo que se aprende en escuelas y universidades. Es consecuencia de distorsiones en los incentivos para desarrollar mejores formas de hacer las cosas.

tina es independiente de lo que se aprende en escuelas y universidades. Es consecuencia de distorsiones en los incentivos para desarrollar mejores formas de hacer las cosas. La distorsión de los procesos de aprendizaje tiene consecuencias que no pueden revertirse con facilidad: los hábitos, actitudes y expectativas de los ciudadanos se ven afectados. Bajo estas condiciones resultará cada vez más difícil que estos ciudadanos emprendan las acciones que el país necesita para salir de la situación en que se encuentra.

3- Ver Hayami, Y. y V.W.Ruttan (1985), *Agricultural Development - an International Perspective*. The Johns Hopkins University Press.

¿Cómo y cuándo surge en Argentina la investigación psíquica en la selección de personal? (*)



por **Cristina Minolli**, profesora de Recursos Humanos y Habilidades Gerenciales, UCEMA.

En pleno siglo XXI es habitual que cuando los trabajadores deciden postularse a nuevos puestos de trabajo deban atravesar por una cantidad de entrevistas, donde diferentes personas relacionadas con las empresas que ofrecen empleo intentan averiguar datos del postulante en cuestión.

Más allá de los posibles conocimientos técnicos y certificados por diplomas emitidos por las casas de estudio correspondientes, las empresas intentan averiguar aspectos relacionados con la psique de los postulantes, siendo esta parte de las entrevistas la que mayor ansiedad provoca en quienes desean obtener el puesto.

¿A qué obedecen estas indagaciones? ¿Cuál es el fundamento de hacer pasar al postulante por tantas entrevistas donde debe interpretar manchas, hacer dibujitos, contar historias, realizar actividades lúdicas, etc.? ¿Siempre ha sido así? ¿Cuándo comenzó todo esto? Lo cierto es que el moderno sistema de selección de personal tiene su historia.

En el origen: el hombre, una máquina más

A mediados del siglo XIX, el contexto internacional estaba caracterizado por las transformaciones de la Segunda Revolución Industrial, entre cuyas consecuencias se pueden mencionar, entre otras, el nacimiento del capitalismo industrial, el surgimiento de un sector obrero, y la búsqueda de la ganancias asociadas a la producción masiva de bienes en grandes fábricas.

A finales de dicho siglo Frederick Taylor propone un novedoso sistema de trabajo que se propone disminuir los tiempos de fabricación y aumentar el rendimiento de la producción y, por lo tanto, la ganancia de las empresas. Sus teorías se basaban en la concepción del hombre que es por naturaleza perezoso y que realiza lentamente su trabajo por lo que se deben medir los tiempos y los movimientos de los trabajadores, estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares que redunden en una mejora de la productividad. Reinaba entonces la concepción del ser humano-máquina. Los trabajadores eran considerados como parte del maravilloso engranaje de las máquinas que deslumbraban a los dueños de las empresas por las cuantiosas ganancias que les generaban.

La cuestión socio-económica

Para la misma época, culminaba el conflicto ar-

mado de la Primera Guerra Mundial, una de cuyas consecuencias fue la de dejar millones de personas mutiladas que debían adecuar sus posibilidades laborales a sus nuevas capacidades físicas. Llegando al final de la década del '20 se produce un suceso que modificaría aún más la economía mundial, el crack de la Bolsa de Nueva York, que derivó en el cierre de numerosas industrias, despidos masivos de obreros y miseria generalizada. Argentina, integrada a la economía mundial a través de la división internacional del trabajo, sufrió las consecuencias tanto del sistema Taylor de organización científica del trabajo como del difícil panorama económico mundial.

A fines del siglo XIX los trabajadores eran considerados como parte del maravilloso engranaje de las máquinas sin tomar en cuenta factores psíquicos.

Grandes oleadas de inmigrantes de escasos recursos sumadas a migraciones internas, derivadas de transformaciones políticas y sociales en un contexto de democracia restringida donde el poder de decisión de las grandes cuestiones del país estaba en manos de una reducida élite, dieron lugar a un panorama de injusticia social donde los obreros sufrían grandes privaciones. Además, permitieron la formación no sólo de asociaciones de trabajadores sino también de partidos políticos que aunque definidos como "obreros" estaban conformados por integrantes que provenían de los sectores medios urbanos. Se funda así el Partido Socialista que logra hacer elegir al primer diputado socialista de América en 1904: el Dr. Alfredo Palacios.

En este contexto de fábricas taylorianas, obreros hacinados, mal alimentados, con poca paga, sin acceso a la salud, envueltos en acciones sindicalistas, con pocas fuerzas y ganas para dedicarse a las tareas laborales, comenzaron a surgir grandes temas como preocupación de los

(*) Minolli, Cristina, Los orígenes de la selección de personal: de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad, Documento de trabajo N° 409, UCEMA.

intelectuales de la época.

Fuera de lo físico: ¿hay algo más?

El diputado Palacios, preocupado por el trabajo de mujeres y niños primero, la extensión de la jornada laboral después y, finalmente, por la profusión de las protestas sindicales, todo derivado del sistema de trabajo tayloriano, realizará estudios sumamente esclarecedores sobre la fatiga llevando el laboratorio a la fábrica.

Así, a bordo de un pequeño barco de nombre Pampero instala el laboratorio en los Talleres del Riachuelo e inicia de este modo las primeras investigaciones psico-fisiológicas en Sudamérica, las que le permitirán aseverar que el advenimiento de las máquinas en la producción, lejos de aliviar el trabajo de los seres humanos, utilizadas éstas bajo las premisas de la ideología capitalista, lo que ha logrado es extender el tiempo de trabajo hasta límites más allá de lo aconsejable física y psíquicamente.

En su libro *La fatiga y sus proyecciones sociales*, cuya primera edición data de 1922, hace hincapié en que aún cuando el sistema capitalista considera que el factor dominante en la evolución industrial es el obrero, los economistas que trabajan con abstracciones no se dan cuenta de que el hombre después de una larga jornada -ya fatigado- sufre graves perturbaciones ante el más pequeño esfuerzo y que esto sucede porque se debe considerar al hombre como un aparato psico-fisiológico y que por lo tanto resulta absurdo estudiar el trabajo humano exclusivamente desde el punto de vista mecánico, pues el factor psíquico influye de una manera decisiva.

Por su parte, el Dr. Bernardo Houssay -futuro premio Nobel de Medicina- será otro intelectual que, muy preocupado por las graves lesiones y las enfermedades profesionales que desarrollaban los obreros en sus empleos, buscará promover condiciones para que el trabajo fuera más agradable estableciendo que las condiciones psíquicas de las personas intervienen en el rendimiento laboral (ver *Boletín del Museo Social Argentino*).

Algunos otros estudios sobre disconformidad en el trabajo, especialmente los llevados a cabo por Harry Kiston -reseña de los cuales está publicada en el *Boletín del Museo Social Argentino*- darán cuenta también de las cuantiosas pérdidas que esto significa para las empresas y para la sociedad toda, sirviendo junto a los trabajos de Palacios y Houssay de disparador para la adopción en Argentina de una nueva técnica surgida años antes en Alemania y rápidamente extendida a lo largo y a lo ancho del mundo de la época: la Psicotécnica.

La psicotécnica en Argentina y su impacto en la productividad.

Esta disciplina tenía por objeto efectuar el examen científico de las aptitudes individuales para las di-

ferentes profesiones y es adoptada en Argentina por Carlos Jesinghaus en el seno del primer Instituto de Orientación Profesional dotado de un laboratorio de psicotécnica, creado por decreto del Poder Ejecutivo Nacional el 11 de mayo de 1925, pero reglamentado su funcionamiento recién a partir de 1928.

Uno de los fines del Instituto fue precisamente la selección de personal de empleados y obreros. En el lapso de los primeros cuatro años de vida del Instituto, se le realizó el examen, mediante métodos psicotécnicos, a más de 12.000 conductores de transporte colectivo, tarea que el Instituto llevó adelante con gran éxito confeccionando primero un psicograma profesional para luego compararlo con el diagnóstico de la personalidad de los postulantes, logrando reducir drásticamente las cifras de muertos y heridos por accidentes de tránsito. Entre otras herramientas, los tests más utilizados fueron: el Test de Rorschach -interpretación de manchas de tinta- y el Test de Apercepción Temática -contar historias sobre figuras impresas en láminas-.

Se da comienzo así entonces a la selección de personal en Argentina, pasándose de los estudios meramente físicos del sistema tayloriano a los métodos psico-físicos que caracterizan la selección de personal moderna, la que está totalmente alineada con el objetivo de obtener la mayor productividad posible, lo que justifica las diversas pruebas a las que son sometidos los postulantes por las empresas que desean incorporar nuevo personal a sus cuadros de trabajo.

Bibliografía consultada

Boletín del Museo Social Argentino, números del período 1912-1935.

Fingermann, Gregorio, *Psicotecnia y orientación profesional*, Librería "El Ateneo" Editorial, Buenos Aires, 1922.

Palacios, Alfredo, *La fatiga y sus proyecciones sociales*, Editorial Claridad, Buenos Aires, 1944.

El Banco Central no impulsó la inflación, hasta ahora



por **Celeste González**, Maestría en Finanzas, UCEMA; y **Jorge M. Streb**, Profesor de Economía Política, UCEMA.

El Poder Ejecutivo de la Nación removi6 a Redrado por resistirse a entregar las reservas para financiar gasto p6blico. La oposici6n parlamentaria, a su vez, lo cuestion6 por su manejo de la pol6tica monetaria luego de la intervenci6n del INDEC en el 2007.

brutas crecieron a una tasa del 14% anual. Esto muestra que el Central tampoco dio rienda suelta a la expansi6n de cr6dito interno, ya que eso hubiera drenado las reservas, dejando al gobierno sin caja de la que apropiarse.

La variable nominal que s6 se ha desbocado no la controla el Central, sino el gobierno nacional: la

Redrado en el Central: variaci6n anual promedio de variables nominales

	Inflaci6n verdadera	Base monetaria	Reservas internacionales	Devaluaci6n respecto al d6lar			Gasto p6blico nacional
				Argentina	Brasil	Chile	
2005 - 2006 (INDEC sin intervenir)	11.1%	23.1%	27.7%	1.5%	-10.0%	-2.6%	26.5%
2007 - 2009 (INDEC intervenido)	18.6%	15.7%	14.4%	7.5%	-6.5%	-1.6%	35.5%

En los 6ltimos tres a6os, seg6n estimaciones de analistas privados la inflaci6n salt6 al 19% anual promedio, frente al 11% en los a6os 2005 y 2006. Esto estuvo acompa6ado por un aumento de la tasa de devaluaci6n respecto al d6lar, cuando otros pa6ses del Cono Sur revaluaron sus monedas, como bien se6alan cr6ticos de la pol6tica monetaria. Sin embargo, el ajuste cambiario ha sido menor que la tasa de inflaci6n, indicando que no lidera este proceso.

La tasa de crecimiento nominal de la cantidad de dinero se redujo en los a6os 2007-2009, en medio de una fuerte salida de capitales del sector privado. A6n as6, las reservas internacionales

de crecimiento del gasto p6blico se aceler6 del 26% al 35% anual promedio entre 2005-2006 y 2007-2009. El gasto p6blico se ha incrementado, entre otros motivos, por la inercia de los aumentos de salarios en base a la inflaci6n pasada, los subsidios al sector privado para mantener congeladas las tarifas y la estatizaci6n de empresas ahora deficitarias. Esto empuja el proceso inflacionario, en particular v6a una pol6tica de ingresos expansiva y la presi6n sobre los precios de los bienes no transables.

Con su estrategia de devaluaci6n gradual, el Banco Central se acomod6 pasivamente a la pol6tica fiscal, no fue su punta de lanza. La embestida del poder ejecutivo sobre las reservas del Central, luego de la apropiaci6n de los ahorros jubilatorios en las AFJP, prolonga la anterior pol6tica fiscal pro-c6clica, alimentando un crecimiento m6s explosivo a6n del gasto p6blico. Para ponerle freno a la inflaci6n, y terminar con problemas como la tergiversaci6n de las cifras del INDEC, el Congreso Nacional no tiene que dedicarse a la ret6rica del revisionismo hist6rico. Tiene que asumir su rol institucional de contrapeso del ejecutivo, actuando en tiempo real para mejorar la calidad de las pol6ticas p6blicas.

Si el central hubiera dado rienda suelta a la expansi6n de cr6dito interno, se habr6an drenado las reservas dejando al gobierno sin caja de la que apropiarse.

{ dónde están ahora }

Cambios laborales de alumnos y graduados

GRADUADOS

Agostino, Fernando (MAF '04) de Kapach TrafficCom a Prosegur SA.
Sabina-Garay, Maria Pia (LIDE '09) de CIMEA, a Ernst & Young.
Baudino, Valeria (MADE '02) de Luxem Technologies Arg. a Alcatel-Lucent.
Bermasconi, Alfredo (MAF '00) de Beca a Central Outdoor.
Bonavera, Oscar (MADE '02) de Accenture a Nalco.
Brosen, Mariano (MADE '04) de CAFISUD a ANSoS.
Browaglia, Gerardo (MADE '02) de Accenture a Banco Italo.
Cano, Diego (MAF '07) de Petrobras a Panamerican Energy LLC.
Cano, Paula (MADE '01) de Boston Investment Group a Sebeliano.
Carballes, Rogelio (MADE '02) de J.C. Abogados & Asociados a Paper 23 S.A.
Cavallotti, Ricardo (LIE '07) de Standard & Poor's a The Mind Company.
Cienfuegos, Gustavo (MADE '00) de Esso a Haidor Topsoe A/S.
Cobanera, María (MAE '06) de Gamvut a Unilever.
Dama, Julia (MADE '08) de Schneider Electric a ProEnergy Services.
Bellipio, María Alejandra (MADE '04) de Janssen Cilag Farmacéutica a Schering - Plough SA.
Delamer, Luis (MAE '04) de Telefónica del Perú a Telefónica Media Networks LatinAmerica.
Donnelly, Kevin (LIDE '07) de Lloyd George Management a Blue Water Arg.
Dragovetky, Laura (MADE '00) de C&A Arg. a Maculosa SA.
Fernara, Martín (MADE '07) de Bodegas Chandon a Moët Hennessy Furlong.
Furlong, Patricia (MADE '01) de EDS Arg. a Arvato Services (Quintel Latinamerica S.A.).
Galarreta Bolfo, Joaquín (MAF '03) de Johnson & Johnson Mexico a Micron Nutritional.
Gandolfo, Andrés (MADE '05) de Nocieta y Taverna Hnos a N&N Sinter Metals.
Griola, Pablo (MADE '06) de T.A.C.S.A. a BTU S.A.
Gruanello, Juan Ignacio (MAF '06) de Body Health S.A. a Deva's.
Gudoy, Pablo (MADE '01) de Asare a Chantix Insurance.
González Poljak, Omar (MAF '01) de Cubecore Arg. a Telecom.
Hughes, Felipe (MAF '03) de Matheson Ormsby Prentice Solicitors a Nicholson y Cano Abogados.
Inbarren, Diego (MADE '07) de Tasa Logística a Distribuidora San José.
Ivulich, José María (MADE '06) de Hutchison Telecommunications a Telmax.
Jeraslewski, Ariel (ININF '00) de Prosborg Supercomputing Center a Mercadolibre SA.
Kamegawa, Germán (MADE '07) de Procter & Gamble a Concosud.
Kaufmann, Damían (MAE '07) de IBM a Open Systems.
Lettieri, Estela (MAF '05) de Amstar Arg. a IRSA.
Levy, Ignacio (MADE '06) de Explora SA a Skytel.
Lapizera, Alejandra (MADE '07) de Core Security Technologies a Accenture.
Marcanonio, Gabriel (MADE '00) de Rydar Arg. a CEVA Arg.
Mastroratti, Carlos (MADE '08) de Globant a BMC Software.
Miller, Jorge (MADE '00) de Sodeexo Pass a Consultora.
Mina, Giuliano (LIDE '06) de Grupo ASSA a Ivrea.
Moya, Martín (MADE '03) de Consultora Ernesto Pradinas & Asoc. a Cervone Elmekdijan Abogados.
Murphy, Nicolás (MAG '05) de Malteria Pampa a Palagna y Semillas de Bragado.
Nolasco, Francisco (MAF '00) de Deloitte a Grupo Cohen.
Ovejero, Alejandro (MADE '01) de Alfa Laval Arg. a Dytano Arg.
Pflinter, Glenda (MADE '01) de Concosud a Arcos Dorados.
Rodríguez Quaini, María Laura (LIDE '06) de Ilonka S.A. a Pirelli.
Henry Martín & Asoc.
Rodríguez Sampayo, Sebastián (MAF '07) de Puente Hnos

a Banco Meridiano.
Rodríguez Markiewicz, José (MADE '06) de Citicredit a TPDiadromica Europe.
Rosenthal, Ignacio (MADE '09) de Colgate Palmolive Arg. a Ferrero Arg.
Rosa, Gabriela (MAF '03) de Grupo Danco a Cubecore SA.
Byte Tech SA.
Rosa, Juan Pablo (MAF '03) de El Datto a Galata.
Ruocco, Luis (MADE '01) de Nestlé a Sinectra SA.
Scordamaglia, Ricardo (MADE '03) de Independiente a Cooperativa de Productores Tabacaleros de Santa Lita.
Sirovici, Alejandro (MADE '04) de HLB Pharma Group a Parax Klaxol.
Spanninato, Ariel (ININF '00) de HSM a Unidad Digital.
Starrini, Agustina (MADE '08) de DHL Express a The Plot Market.
Suárez, Viviana (MADE '00) de Shell a Consulting Now.
Terreira, María Laura (MADE '07) de Vale a IDEA.
Ugerman, Ariel (MADE '06) de Benteler Automotive a Yamaha Arg.
Van Compernelle, Mariel (MADE '03) de Cablevision - Multicanal a Mercadolibre.
Zucchi, Carlos (MAF '06) de Banco Galicia a Magna Capital.
Ubeda, Marcela (MADE '04) de SAP a Ogilvy & Mather.

ALUMNOS

Araoz, Agustina (MADE) de Paradigma Consultores Asoc. a YPF SA.
Bannon, Lucas (MAF) de Euro RSCG SA a Coy Arg.
Bañón, Pablo (MAF) de Obra Social de la Ciudad de Bs. As. a Ministerio de Educación.
GCBA.
Bulano, Diego (DOFD) de SIMO a Multinam SA.
Cabrera Fernández, Pedro (ININF) de Telecom a Tenaris SA.
Canto, Juan Ignacio (MAF) de Bank of America a Standard Bank.
Carolini, Agustín (MAF) de White & Case LLP a Bruchou.
Fernandez Madari y Lombardi.
Chufel, Maximiliano (MADE) de Umbar a Armas SRL.
Cubela, Sebastián (LIE) de Deloitte & Touche SA a Noblieta Piccardo.
De Marchis, Federico (DOFD) de Rem Sociedad de Bolsa a Convexy.
Díaz Ferrer, Martín (MAF) de Estudio Contable Mario Mera a Accenture.
Figueroa Casas, Guillermo (MAE) de Horwath Arg. a Wiener Lab. Group.
Gitterman, Virginia (ININF) de Homscho SA, Arg. a Focus Business Solutions.
Guzzi Valdez, María Eugenia (MAF) de Nuevo Banco de Santa Fe SA a Fit. & Proper.
Kelly Grimmer, Patricia (MAF) de KPMG a MBA Lazard Banco de Inversiones.
Lamas, Francisco (MADE) de Byte Tech SA. a Grupo ASSA.
Lagidolne, Darío (MAE) de Espart a Fitch Ratings.
Lucero, Víctor (DOE) de GIK Kleiman Sygnos Arg. a Crystal Consulting SA.
Maccarone, Federico (MAF) de Armenta a Mercado Abierto Electrónico SA.
Macedo, Juan Ignacio (MADE) de Petrobras a Apache Energia Arg.
Orlandi, Pablo (DOFI) de SME Invest SA. a Endurance Capital Management.
Ortega, Sebastián (MADE) de Consultor Independiente a Quantbit Software SA.
Palavecino Rossi, Leonardo (MADE) de Empresa Visual Knowledge a Evologica.
Pezo Ortiz, Javier (MAF) de Templex a Unilever.
Riego, Andrea (MEP) de Grupo Araya y Secretaria de Transporte.
Rodríguez Quaini, María Laura (CCP) de Ilonka SA. a Pirelli.
Henry Martín & Asoc.
Salatino, Mariano (MADE) de Motorola a Avaya.
Scalidi, Pablo (MEP) de Banco Baggio a Hnos a Ferrocarril.
Santamaría, Roberto (LIE) de Estacionamiento Belgiano a Noblieta Piccardo.
Velwan, Carolina (LIE) de KPMG a Price Waterhouse Coopers.

{ posdata }



"Los líderes tienen un rol fundamental en la creación del estado mental de la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen unida a la sociedad.

Y, lo más importante, pueden concebir y expresar objetivos y elevar a la gente por encima de sus preocupaciones personales y de los conflictos que dividen una sociedad, para unirla en persecución de metas por las que valga la pena dar lo mejor de sí"

John W. Gardner, *The Antileadership Vaccine*, 1965.
Propuesta por Alejandro Corbacho.



"Somos hoy, el resultado de aquello que hemos elegido conservar, en dicho comportamiento reside nuestra oportunidad de cambio"

Ignacio Bossi



escribinos: revista@ucema.edu.ar



MBA MAF

Inicio de clases: 14 de junio

Solicitar entrevista de admisión

Maestría en Dirección de Empresas

La Maestría en Dirección de Empresas proporciona una visión integradora de la firma y su entorno, promoviendo un liderazgo transformador desde el cual crear, gerenciar y desarrollar negocios.

El objetivo del programa es formar personas capaces de asumir mayores responsabilidades en sus organizaciones, fijarse objetivos retadores, diseñar estrategias innovadoras y ejecutarlas con excelencia.

Maestría en Finanzas

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

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



CONEAU
Acreditada por Res. No 160/01.



CONEAU
Acreditada por Res. N° 730/00 y 355/01.

www.ucema.edu.ar

Informes:

MBA: Daniel Galiani o Exequiel Torres, made@ucema.edu.ar

MAF: Fernando Monje o Román Vercelli, maf@ucema.edu.ar

Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. (011) 6314-3000 • www.ucema.edu.ar



UCEMA



Escribana La Gascón