



e-mail

AGENDA

Ciclo de Seminarios de Negocios

19/11-19 hs. - **Fernando Doria** (UCEMA).
"Retail Marketing. El futuro del comercio minorista".
En la Sede Central de la Universidad.

Ciclo de Seminarios de Finanzas

14/11-13 hs. - **Aldo Pignanelli** (Pte. BCRA).
"Crisis Financiera Argentina". En el Dpto. Finanzas.

Calendario 2003

Postgrados

1er. Trimestre: 17/03 al 6/06/03

2do. Trimestre: 17/6 al 5/09/03

3er. Trimestre: 15/09 al 5/12/03

Admisión (maestrías)

• Solicitud de admisión - Límite para la entrega (completa): 22/11/02

• Fechas de exámenes de admisión - MADE: 2/12/02, 12 hs.; MAE: 4/12/02, 10 hs.; MAF: 4/12/02, 9 hs.; MAG: 5/12/02, 10 hs.; MDB: 5/12/02, 10 hs.; MEP: 9/12/02, 10 hs.

Grado

Primer semestre: 17/03 al 18/07/03

Segundo semestre: 4/08 al 5/12/03

Admisión

• Solicitud de admisión - Límite para la entrega (completa): 22/11/02

• Fecha de examen de admisión: 3/12/02, 10 hs.

Importante: Es indispensable realizar la entrevista personal antes de la fecha de examen de ingreso. Los graduados de las Licenciaturas de la UCEMA gozarán de un descuento del 33 % en los aranceles de las maestrías. Asimismo, están eximidos del requisito del examen de ingreso pero no de la entrevista personal.

La UCEMA permanecerá cerrada desde el 31 de Diciembre de 2002 hasta el 31 de Enero de 2003



Un año de inversiones

Este podrá haber sido un año perdido para muchos, pero no para la comunidad de la UCEMA. Entre todos hemos hecho inversiones sustanciales que inevitablemente redundarán en un futuro mejor.

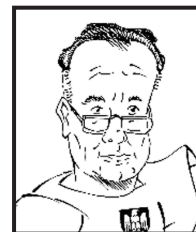
Los alumnos han continuado estudiando y con ello han aumentado su capital humano, lo que redundará en mayor productividad y movilidad, algo no despreciable en un mundo cada vez más volátil.

Los profesores han continuado investigando, con lo que hemos seguido aumentando el stock de conocimientos. Más de 20 *Documentos de Trabajo* publicados este año dan prueba de la vocación de investigación de nuestros profesores. Se han puesto en marcha tres doctorados, que aportarán nuevas investigaciones de Tesis, además de los cientos de Trabajos Finales de Grado realizados por los Magisters. El *Journal of Applied Economics* editado por la UCEMA sigue consolidándose a nivel internacional, y ya ocupa la posición número 21 entre todos los journals de economía de habla inglesa clasificados por LogEc según el número de "downloads".

Finalmente, debemos hacer notar la contribución de la UCEMA para que la caída del índice de la construcción no llegue a los tres dígitos: hemos continuado a full la construcción del nuevo edificio, que inauguraremos el próximo marzo.

Hace no mucho dijimos: "la universidad es una inversión para siempre". Lo estamos demostrando con los hechos. Felicidades para todos.

Carlos Alfredo Rodríguez
Rector, UCEMA



NETWORKING

2100 contactos tiene la base de invitados a los Seminarios de la UCEMA. Todos ellos solicitaron oportunamente su inclusión en la base y reciben periódicamente información sobre las actividades abiertas y gratuitas que realiza la UCEMA. Quienes deseen sumarse a este mailing-list deberán enviar un mail a conferencias@cema.edu.ar.



Trabajo Premiado

El trabajo *Especialización, escala y alcance en las empresas agropecuarias pampeanas*, de **Victor Brescia** (UCEMA), **Marcos Gallacher** (UCEMA), **Daniel Lema** (UCEMA) y **Elena Barrón** (SAGPyA) obtuvo el premio al mejor trabajo en la *Reunión anual 2002 de la Asociación Argentina de Economía Agraria*.

BENEFICIOS EXTRACURRICULARES

En www.cema.edu.ar (información para alumnos) encontrarán información desarrollada sobre los beneficios ofrecidos por cada una de las empresas y comercios que adhieren al programa de beneficios extracurriculares de la UCEMA. Últimas incorporaciones:

• **Workshop de Inserción Laboral Efectiva** (9, 16 y 23 de Noviembre). Lic. Martín Sandoval, Especialista en Coaching de Carrera®. ms-coach@fibertel.com.ar

• **Irish Pub Timothy O'Toole** - Restaurant & Beers.

Para acceder a estos beneficios es indispensable acreditarse como alumno o graduado de la UCEMA.

• **Badino Turismo** - Operador especializado en Patagonia Argentina. beneficios@cema.edu.ar





Daniel Kahneman: Nobel de Economía 2002

Por Marcos Gallacher (*)

Un médico que no conoce fisiología humana, un biólogo que no puede explicar la fotosíntesis, o un ingeniero que no comprende resistencia de materiales, serían catalogados como charlatanes. Los economistas opinan de cosas importantes; sin embargo conocen superficialmente cómo funcionan empresas y consumidores. Que un psicólogo -**Daniel Kahneman**- comparta este año el premio Nobel en economía puede ser interpretado como una señal para prestar atención a la forma en que los seres humanos *realmente* eligen. En Argentina, los trabajos de Kahneman han recibido poca atención, pero abren un interesante abanico de posibilidades para los interesados en procesos decisorios.

Buenas y malas noticias

Ud. debe darle a su jefe dos malas noticias. Por ejemplo, las ventas del semestre cayeron y además ocurrió un siniestro en una de las plantas de la compañía. Según la teoría económica convencional, lo que al jefe le importa es el impacto *total* de los eventos: por ejemplo, una pérdida de ventas de \$ *x* sumada a un siniestro de \$ *y* totaliza una pérdida total de \$ $z = \$x + \y . Resulta irrelevante que Ud. le diga cada mala noticia por separado, o ambas a la vez. Los experimentos de Kahneman, sin embargo, muestran que la mayor parte de los individuos consideran "peor" enterarse de cada mala noticia por separado, que enterarse de ambas (malas) noticias juntas. En forma similar, si a las malas noticias hay que darlas juntas, a las buenas hay que darlas por separado. Esto permite obtener, en el que las recibe, un

aumento de satisfacción que es mayor que el resultante de recibir ambas noticias juntas. Lo anterior tiene implicancias para la comunicación dentro de organizaciones, para el diseño de estrategias de marketing y precios, y también para los mecanismos mediante los cuales el gobierno transmite información a ciudadanos.

La **función asimétrica de valor** presentada por Kahneman sirve para explicar por qué ocurre lo anterior: el ser humano procesa información en forma ineficiente, lo cual lo lleva a valorar como distintos eventos que son enteramente equivalentes. Kahneman plantea una teoría de comportamiento basada en observaciones *reales* de decisiones. Los microeconomistas, en cambio, postulan cómo *debería* ser el mecanismo decisorio empleado por alguien "racional".

Probabilidades

Pero, en el trabajo, uno no sólo transmite noticias al jefe, sino que también toma decisiones. Según los economistas, elige el curso de acción que maximiza la "utilidad esperada". En un mundo aleatorio, para calcularla necesita estimar las probabilidades de eventos inciertos. Por ejemplo, si uno elige contratar un seguro en lugar de no hacerlo, compara el impacto que un incendio tiene sobre la empresa (ponderado por la probabilidad de ocurrencia) con el valor de la prima. Pero, ¿cómo estima las probabilidades de eventos? Se dirá: usa información y "sentido común". Sin embargo, Kahneman demuestra que los mecanismos que usamos para estimar (y corregir) probabilidades son ineficientes. En particular, exageramos las probabilidades de ocurrencia de eventos "llamativos". Por ejemplo, accidentes de avión, inundaciones o atentados. De la misma forma, subestimamos las probabilidades de eventos a los cuales estamos acostumbrados, y que "pasan desapercibidos" por el hecho de no ocupar las primeras planas de los diarios; vg., accidentes en carreteras. Kahneman plantea que al estimar probabilidades de eventos nos "aferramos" a ciertos valores, desconociendo información adicional que podría ser utilizada para corregirlas. Estimaciones erróneas de probabilidades conducen a rankear en forma equivocada las alternativas que se nos presentan. Por ejemplo, podemos decidir aprobar el proyecto *A* cuando, si evaluáramos correctamente las probabilidades de éxito y fracaso asociadas a éste, preferiríamos elegir el proyecto alternativo *B*.

Capacitación gerencial

Los trabajos de **Herbert Simon** sobre procesos decisorios le valieron, en 1978, el premio Nobel en economía. Luego de más de dos décadas, Daniel Kahneman obtiene el mismo premio por sus contribuciones a la psicología de la toma de decisiones. Tengo la impresión de que la "nueva frontera" en lo relativo a capacitación gerencial pasa por un creciente énfasis en la psicología de los procesos decisorios, y de la interacción humana dentro de organizaciones. Simon, en su texto **El Comportamiento Administrativo**, planteó el rumbo a seguir hace ya más de medio siglo. Los trabajos más recientes de Kahneman y sus colegas constituyen elaboraciones del planteo inicial de Simon, con impactos significativos para aquellos que buscan mejorar sus habilidades gerenciales. Las "business schools" seguramente prestarán creciente atención a cómo incorporar estos conceptos a sus programas de estudio.

(*) Profesor, UCEMA.



Maestría en Ciencias del Estado: Soluciones políticas a problemas políticos

"Los muertos que vos matais gozan de buena salud" (Lope de Vega)

Esta expresión es aplicable a lo que sucedió con las predicciones acerca del futuro del estado a comienzos de los años '90. Muchos expertos auguraron su desaparición, avasallado por la globalización. Sin embargo, el estado no solamente ha demostrado ser una organización persistente, sino que frente a las turbulencias actuales sigue siendo la organización política por excelencia.

La política como principio organizador de la vida en sociedad es un contrato social por encima de los intereses particulares alrededor del estado. Además, dado que la primera se desenvuelve en un contexto globalizado, el estado actúa como el filtro primordial que determina qué efectos va a tener ese proceso y cómo se adaptan al mismo los distintos países. De este modo, las instituciones estatales, su política interna y sus decisiones de carácter obligatorio, afectan nuestras actividades cotidianas y nuestra calidad de vida. Por ello se ha vuelto imprescindible comprender su naturaleza y funcionamiento.

A nadie escapa que muchos de los problemas por los que atraviesa la Argentina hoy son de origen político, y las soluciones para resolverlos también lo son. Así, para cerrar el ciclo anímico negativo en el que nos encontramos sería necesario rehabilitar a la política y producir un cambio de actitud hacia una participación informada y responsable. Por lo tanto es importante reflexionar acerca de la dirección que estos procesos tienen, aceptar el desafío de pensar qué dirección queremos darle, y obrar en consecuencia para reorientarlo.

El contexto actual, si bien exhibe enormes desafíos, también supone oportunidades que una gestión eficaz e inteligente del estado podría aprovechar. Frente a esto cobran importancia los postgrados que se han abierto en los últimos años, como la **Maestría en Ciencias del Estado (MACE)** en la UCEMA, que proveen de espacios de reflexión y discusión para la formulación de políticas en tal dirección.

Alejandro L. Corbacho
Coordinador del MACE