

785
R

Nº 12

DICIEMBRE 1995

Registro de la Propiedad Intelectual Nº 448688

INTEVOS

LA VINCULACION TECNOLOGICA EN LAS UNIVERSIDADES

P · A · R · A · D · I · G · M · A · S

SUMARIO // EDITORIAL/2-3 • PROGRAMA DE AUTODIAGNÓSTICO/4-7 • VINO SOFT: BODEGAS SANTA ANA/8-9 • UNIV. NAC. DE JUJUY: ALIMENTOS/10 • EL CONTROL LECHERO DE LA UNAF/11 • SEMINARIO DE VINCULACION TECNOLOGICA PARA UNIVERSIDADES PRIVADAS/12-13 • INFORMACION: CURSOS - CHALLENGER/14-15 •



Editorial



“¿G enerar conocimiento y transferirlo son excluyentes?”

La pregunta, así planteada, en realidad oculta que el nexo lógico operante no es el de la conjunción (“y”), sino el de la disyunción exclusiva (“o... o”): “o generamos conocimiento o transferimos”. Es decir que las dos alternativas no pueden ser compatibles.

Si seguimos la huella del discurso universitario sobre esta cuestión, fácilmente salta a la vista que la operación lógica de base que sostiene ese discurso es la exclusión. Son dos actividades de diferente índole, sin duda, en eso hay acuerdo; con fines diferentes, también acordamos en eso. Pero ya no con el juicio de valor que recae sobre una y otra en el ámbito académico, el cual deja del lado de la excelencia la generación de conocimiento, y del lado de la improvisación y la especulación comercial la transferencia tecnológica. Ese juicio cuyo imperio data –por lo menos desde mi experiencia personal– desde hace 20-25 años atrás, desvirtúa, sin duda alguna, la organización y los fines de ambos campos.

Generación de conocimientos y/o transferencia son dos actividades que por carriles diferentes deben avanzar en tiempos simultáneos, sin juego de exclusiones explícitos o implícitos. Sabemos que en las universidades siempre hubo transferencia de tecnología como parte de un mercado informal, cuyas retribuciones dieron lugar, en los laboratorios, a mecanismos perversos



sos, que de hecho han excluido la posibilidad de avanzar en ambas actividades con regulaciones consensuadas que abran el juego tanto hacia adentro como hacia afuera de los fueros universitarios.

En un editorial anterior dijimos que “evaluar es jerarquizar” como condición sine quanon para jerarquizar las actividades de transferencia. Ahora bien, también sabemos que un mecanismo de evaluación funciona cuando está consensuado. Y, generalmente, las comisiones evaluadoras más que evaluar lo que hacen es calificar evaluaciones que han hecho otros. De ahí la importancia de una publicación en una revista extranjera, en tanto se supone que hubo referato, y si es internacional mejor aún, eso justifica los altos puntajes obtenidos...! En el terreno de la transferencia, ¿cuál es la evaluación hecha por otros en una actividad de esta especie que se corresponda con el trabajo en una revista con referato internacional? Considero que esta pregunta abre una discusión que nos está faltando.

Conrado González
Director

PROGRAMA DE AUTODIAGNOST

1. INTRODUCCION

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) se encuentran presionadas por la aceleración de los cambios en el ambiente socio-económico. El cambio estructural que se está produciendo en la economía argentina y mundial y el aumento de la competencia en sus propios mercados, ponen a prueba la capacidad de ajuste y adaptación de las PyMEs Argentinas.

Frente a estos desafíos, muchas de estas empresas carecen, dentro de su actual organización, de suficiente capacidad de análisis, planificación y gestión para emprender la reconversión que asegure su competitividad y desarrollo.

Es necesario, entonces, que contraten asistencia profesional que los apoye en esta urgente tarea. Sin embargo, este tipo de empresas no siempre tiene acceso a asistencia profesional adecuada. En muchos casos, fuera de la contable, no poseen el hábito, la concientización o la convicción suficiente como para recurrir a profesionales. Otros no poseen, en estos momentos, la capacidad económica o financiera pa-

ra afrontar los honorarios o salarios que requeriría dicha asistencia.

Es por esto que la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Industria, dependiente de la Secretaría de Minería e Industria, desde Octubre de 1994 viene implementando un programa de asistencia a PyMEs de todo el país, ofreciendo, como primer paso del programa, un servicio de consultoría en gestión denominada Autodiagnóstico Asistido.



2. MISION Y OBJETIVOS

El Autodiagnóstico está concebido como un servicio de apoyo para ser brindado a todas aquellas empresas PyMEs industriales que lo soliciten.

Su misión es la de brindar una asistencia profesional, para **iniciar un proceso de reconversión empresarial y profesionalización de la gestión** posibilitando elevar su competitividad y crecer, tanto en el mercado interno como internacional.

Los principales objetivos del Autodiagnóstico son:

- **establecer** un diagnóstico de gestión de la empresa;
- **identificar** sus principales problemas y las causas;

ICO ASISTIDO PARA LAS PYMES

- *alentar* el cambio de cultura empresarial y el inicio de un proceso de reconversión de la empresa;
- *determinar* líneas de acción, que se dirijan a corregir las causas, resolver los problemas y activar el crecimiento;
- *orientar* a la empresa sobre los recursos, propios o externos, a los que puede acudir para implementar las líneas de acción;
- *apoyar*, externamente, a la empresa en su proceso de reconversión.

3. METODOLOGIA DEL AUTODIAGNOSTICO

El Autodiagnóstico se inicia con la visita de un consultor a la empresa con el fin de:

- Entrevistarse con los directivos y el personal que éstos designen, para conocer su visión acerca de los objetivos, cultura y estrategia de la empresa.
 - Conocer el estado de las instalaciones y de los diferentes procesos: gestión de producción, comercialización, sistemas administrativos, sistemas de información y de comunicación.
 - Releva la información necesaria para el análisis y elaboración del diagnóstico.
- A partir de los datos obtenidos se realiza:

- Un análisis del desarrollo pasado y evolución reciente de los negocios a través de los estados contables y estadísticas disponibles en la empresa, especialmente en relación a la evolución de las ventas, rentabilidad, costos, productividad, etc.
 - Un análisis de la situación actual de la empresa a través de la revisión de las distintas áreas funcionales. De acuerdo a la disponibilidad de información, los principales tópicos que se analizan son: **organización y sistemas de gestión, situación de los recursos humanos, situación y estrategia comercial, gestión de producción y calidad, tecnología y equipamiento, situación competitiva y económica, rentabilidad y situación financiera, potencial de desarrollo y de exportación, etc.**
- Como primer resultado de este proceso, los consultores presentan un informe escrito a los directivos de la empresa, que contiene:
- Una **visión global e integral** sobre el estado presente y evolución de la empresa en sus distintas áreas funcionales.
 - Una identificación precisa de las principales **fortalezas y debilidades** de la empresa, si es posible en relación a las amenazas y oportunidades que presenta el mercado y ambiente en el cual se desenvuelve.



- Una identificación de los **principales problemas** en las distintas áreas operativas.
- Una orientación sobre las **prioridades de acción** necesarias para superar los problemas y alcanzar un mayor grado de eficiencia, productividad y rentabilidad.

Una vez que el empresario ha leído y analizado el informe, y si lo considera pertinente, el consultor realiza una nueva visita a la empresa a fin de discutir y aclarar algunos de los conceptos vertidos en el mismo.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

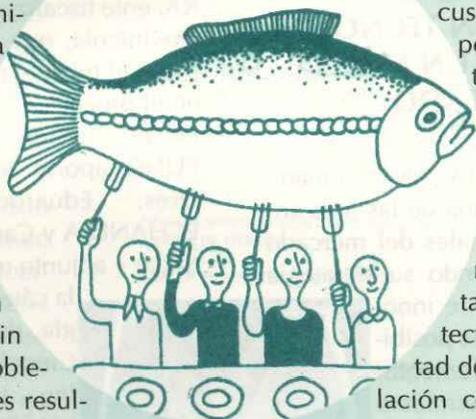
Desde Octubre de 1994, hasta la fecha (Febrero 1996), el programa ha brindado asistencia a través del servicio de Autodiagnóstico a más de 560 empresas de los más variados sectores industriales, tanto del Gran Buenos Aires como de casi todas las provincias.

La tipología de empresas asistidas ha sido sumamente variada, desde pequeñas empresas con menos de 10 dependientes (23% de las empresas asistidas), hasta empresas medianas con más de 50 dependientes (13% de las empresas asistidas), e incluso empresas con más de 100 dependientes (4%). En lo que hace a los niveles de facturación, 27% de las empresas asistidas facturan menos de \$500.000 al

año, 23% factura entre \$500 mil y \$1 millón, 27% factura entre \$1 millón y \$2,5 millones, y 17% factura más de \$2,5 millones al año.

El abanico de problemas detectados es también muy amplio. Sin embargo, los problemas más frecuentes resultaron aquellos relacionados con la capacidad comercial y la estrategia comercial. Otro de los problemas que se repiten en una gran mayoría de las empresas es el de la falta de sistemas de costeo adecuado y de un seguimiento y análisis adecuado de los costos. Los problemas financieros, contrariamente a lo que normalmente se predica, resultaron relativamente menos frecuentes que los dos problemas anteriores. En todo caso, resulta claro que, casi siempre, los problemas financieros se originan en ineficiencias y problemas internos de las empresas, sean estos comerciales, organizativos, productivo-tecnológicos o por la falta de adecuados sistemas de control y gestión.

Según las evaluaciones que se realizan regularmente entre las empre-



sas asistidas, la repercusión ha sido muy positiva, demostrando los empresarios un alto grado de satisfacción con el servicio brindado, aunque, en muchos casos, también se ha detectado una voluntad de continuar la re-

lación con el programa, para profundizar y ampliar la asistencia recibida. Es por esto, que, durante el año 1996, entre las metas del programa se ha incluido no sólo la incorporación de 500 nuevas empresas, sino también la ampliación o "seguimiento" a unas 150 empresas que ya fueron asistidas y que demuestren su interés en recibir una asistencia u orientación adicional.

Lic. Jorge Pazos
Coordinador

Para aquellas empresas que deseen solicitar nuestros servicios contactarse a:

Programa de Apoyo a la PyMEs Av.
Julio A. Roca 651 - 3º piso - Sector 1
(1322) Capital Federal
Tel. 349-3510/11/15/3660 - Fax 349-3653.

Fundación Universidad

VINO "SOFT": INNOVACION TECNOLOGICA PARA UN NUEVO MERCADO

BODEGAS SANTA ANA —creada hace 103 años, una de las más antiguas y tradicionales del mercado argentino— siguiendo su estrategia de diversificación e innovación, estudió las posibilidades de implementar un proceso que permitiera la obtención de vinos finos con menor graduación alcohólica.

En esta búsqueda se detectó que en diferentes partes del mundo y por medio de distintos métodos, se había intentado la desalcoholización de vinos sin lograr obtener resultados satisfactorios en cuanto a las características organolépticas del producto final.

En vista de esta situación, BODEGAS SANTA ANA S.A. recurrió a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, por intermedio de la FUNC, y se firmó un convenio para la investigación conjunta sobre este tema. Además se invitó a participar al INSTITUTO

NACIONAL DE VITIVINICULTURA, ente fiscalizador de la actividad vitivinícola, que aportó amplia capacidad tecnológica para colaborar en el proceso de investigación.

En esta unión de esfuerzos, la FUNC aportó los investigadores, Dres. Eduardo RODRIGUEZ ECHANDIA y Carlos Derlis ABATE, titular y adjunto respectivamente de

la cátedra de Farmacología de la Facultad de Ciencias Médicas, el Ing. Alberto ORTIZ MALDONADO, de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNC. BODEGAS SANTA ANA designó a los señores Lic. Heriberto LEITNER y Lic. Rodolfo SADLER y aportó los recursos necesarios. El I.N.V., a su vez, controló y fiscalizó el uso del vino durante las investigaciones, además de su colaboración científica, representada por el Ing. Eduardo RODRIGUEZ.

Cabe destacar que para poder llevar a cabo dichas investigaciones se importaron maquinarias con tecnología de punta. Y el Banco de Mendoza, por su parte, financió los esfuerzos co-



Nacional de Cuyo (FUNC)



BODEGAS Y VIÑEDOS SANTA ANA S.A.

merciales a nivel local e internacional. El proceso desarrollado por los investigadores (enólogos, ingenieros agrónomos y médicos), consistió en la aplicación de la filtración conocida como ósmosis inversa, lográndose disminuir el contenido de alcohol de un vino fino de 12° a 5° respetando absolutamente la naturalidad y la genuinidad de todos sus componentes, manteniendo inalterables las características organolépticas (sabor, color, aroma).

Dicho proceso ha sido patentado en la Argentina y en otros 23 países. BODEGAS SANTA ANA ha cedido a la FUNC los beneficios de la explotación de dicha propiedad industrial, que serán destinados a investigación y desarrollo de productos y servicios en proyectos de interés provincial. Cabe destacar que el proceso patentado permite desalcoholizar por debajo de los 5°.

El primer producto obtenido mediante este proceso, "RINCON DEL SOL" - "SOFT-WINE", vino fino blanco, se encuentra en el mercado

"RINCON DEL SOL"
POSICIONAMIENTO

VINO PARA LA ACTIVIDAD

- * PARA CONSUMIR CON LIBERTAD A LA VISTA DE OTROS
- * EVITA PRIVACION DE CONSUMO
- * PARA SITUACIONES COTIDIANAS Y DIURNAS
- * PARA SITUACIONES SOCIALES LIGADAS AL TRABAJO
- * PARA BEBER PURO Y EN TRÁGOS
- * PARA ACOMPAÑAR COMIDAS DIVERSAS

nacional desde hace un año y seis meses, su performance es muy promisoria, ya que su volumen de ventas es similar a la de los vinos finos blancos tradicionales de alta calidad. "RINCON DEL SOL" es un producto que está abriendo una nueva categoría dentro de los vinos finos y

cada día va encontrando distintos nichos de mercado que son permeables a este tipo de bebida, como así también a diferentes situaciones de consumo.

Producido en escalas mundiales, este producto es la prueba cabal de que el esfuerzo conjunto de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO y de BODEGAS SANTA ANA, permite el desarrollo de ideas y proyectos que se concretan en productos argentinos para los consumidores de nuestro país y el mundo.

Informe realizado por el Ing. FERNANDO CASUCCI PORTABELLA, a cargo de Marketing de FUNC.



Universidad Nacional de Jujuy

ALIMENTOS: PRODUCCIÓN, MERCADOS, CALIDAD Y TECNOLOGÍA

En el mes de noviembre último tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Jujuy la Jornada: "ALIMENTOS: PRODUCCION, MERCADOS, CALIDAD Y TECNOLOGIAS", organizada por el Programa de Vinculación Tecnológica en las Universidades y los alumnos de la carrera de Bromatología de la UNJu. Se organizaron dos mesas redondas. Tras las palabras de bienvenida del Sr. Rector, Ing. Jorge Van Messen, expusieron el Presidente del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal -IASCAV-, Ing. Agr. Carlos Lemacher, el Ministro de Obras Públicas de la Provincia de Jujuy, Lic. Humberto Quintana, y el Presidente de la Unión Cañeros Independientes -UCI-, Jorge Cornejo. En la segunda parte los expositores fueron el Secretario de Extensión Universitaria de la Facultad de Ingeniería, Ing. Eduardo Berrafatto, el Director de la Estación INTA, Dr. Carlos Ragazzoni, y el Vicepresidente del Foro Argentino de Biotecnología, Jorge Yanosky.

El enfoque que dieron a sus ponencias los integrantes de los paneles permitió analizar las oportunidades de cooperación entre la Universidad y los sectores de la producción de alimentos. Los asistentes a la reunión, que colmaron el Au-

la Magna de la Facultad, fueron en su mayoría estudiantes y docentes, y productores de distintas cooperativas, principalmente, frutihortícolas. Lo interesante de esta experiencia que busca promover la interacción entre la Universidad y los sectores de la producción, ha sido la activa participación de los estudiantes en su organización. A pesar del poco tiempo transcurrido, ya han surgido algunas iniciativas como producto del evento. Una de ellas es la realización de contactos entre la UCI y la Universidad, a través de sus alumnos, en la búsqueda de mecanismos que permitan poner en marcha un programa de pasantías de estudiantes en establecimientos rurales en la Provincia. Otra iniciativa interesante es la posibilidad de apoyo de la UNJu a la producción frutihortícola en Puesto Viejo, para lo cual ya se ha concretado una primera visita del Rector a la Cooperativa de Productores y se han identificado los temas de cooperación: mercado brasilero, certificación de calidad, requisitos aduaneros y fitosanitarios, y gestión general de la Cooperativa. Estos primeros resultados han justificado plenamente la propuesta de los estudiantes y el apoyo brindado por nuestro Programa.



El control lechero de la UNaF se consolida en la región

CIENCIA Y TECNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE FORMOSA

El Secretario General de Ciencia y Técnica de la UNaF **Gustavo Bortolato** anunció que próximamente la **Entidad de Control Lechero Oficial N° 131**, dependiente de esa casa de estudios, iniciará el contralor de producción a la empresa Agromonte S.A. de la República del Paraguay, al incorporar 1.600 vacas a su red de cómputo. Cabe destacar que dicho emprendimiento es el primero de este tipo que se desarrolla dentro del ámbito de la producción lechera, respondiendo a los objetivos de integración fijados en el protocolo del MERCOSUR.

De esta manera, Agromonte S.A. se suma al Circuito República del Paraguay de Control Lechero, en el marco del convenio firmado el año pasado por la Universidad Nac. de Formosa, la Asociación Criadores de Holando-Argentino (ACHA) y los productores del país vecino.

Con la incorporación, además, de 3.002 animales lecheros de la ra-

za Holstein, el centro que funciona en la UNaF pasa a contar con un total de 4.800 vacas, afianzándose definitivamente en su actividad luego de un año de intenso trabajo. Bortolato informó que en un futuro cercano la entidad universitaria puede llegar a constituirse en **Regional de Control Lechero Oficial**, a partir de la nueva política de vinculación tecnológica que ha diseñado la Secretaría a su cargo, permitiendo establecer canales de trabajo conjunto entre el sector productivo y la UNaF. En este sentido, el funcionario destacó que de esta forma se logra una integración concreta para la investigación, la extensión, la transferencia de tecnología y la asistencia técnica entre los sectores involucrados.

(Extraído de la nota del Diario **LA MAÑANA**, de FORMOSA, del miércoles 28 de febrero de 1996).

SEMINARIO DE VINCULACION TECNOLO

Los días 5 y 6 de diciembre de 1995 se llevó a cabo el seminario organizado por el PROGRAMA DE VINCULACION TECNOLOGICA EN LAS UNIVERSIDADES del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.

La convocatoria tuvo una amplia repercusión. Participaron veintiséis

(26) instituciones, en dos jornadas de intensa labor, donde

encontraron un ámbito propicio para una mayor aproximación al tema de Vinculación Tecnológica en sus respectivas Casas de Estudios.

En la apertura del seminario, que se desarrolló en la sala Leopoldo Marechal del Ministerio de Cultura y Educación, estuvieron presentes el Secretario de Políticas Universitarias, Lic. Juan Carlos Del Bello, y el Subsecretario de Programación y Evaluación Universitaria, Lic. Eduardo Sánchez Martínez.

El primero de los temas abordados fue VINCULACION TECNOLOGICA, a cargo del Lic. Conrado González –Coordinador del Programa de Vinculación Tecnológica en las Universidades–, del Lic. Carlos Debbani –Consultor de la Secretaría de Industria de la Nación– y del Dr. Carlos Marschoff de UBATEC.

Un segundo módulo de INSTRUMENTOS DE PROMOCION Y FOMENTO estuvo



a cargo de representantes de las principales entidades afines a la temática: el Ing. Carlos León por el FONTAR, el Dr. Francisco Yofre por el PROGRAMA BOLIVAR, el Lic. José Giner por PROGRAMA GLOBAL DE CREDITO PARA PyMEs, el Dr. Colman por SUBPROGRAMA DE INNOVACION TECNOLOGICA SECYT-CONICET, el Dr. Jorge Vázquez Berrostequieta por la LEY N° 23.877, el Sr. Juan Gómez del PROYECTO JOVEN, y la Lic.

TECNICA PARA UNIVERSIDADES PRIVADAS

Adriana Berini de la SECRETARIA TECNICA DEL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD.

El tercero de los módulos fue sobre ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS y estuvo a cargo de los especialistas, Dr. Javier Gómez de la UBA y el Dr. Israel Chapulowicz de

la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. En el tema de COOPERACION INTERNACIONAL estu-

vieron presentes el Emb.

Carlos Zaballa, Subsecretario de Cooperación

Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y Culto, y el Lic. Roberto Pentito de Cooperación Externa Universitaria del Ministerio de Cultura y Educación.

El último de los módulos fue FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, a cargo del Ing. Horacio Perera de la Fundación I+D.

El Seminario cerró sus actividades con un taller de trabajo sobre EXPE-

RIENCIAS EXITOSAS DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS Y ESTRATEGIAS FUTURAS DE VINCULACION, cuya coordinación estuvo a cargo del Ing. Miguel Guerrero, Decano de la Fac. de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Del Salvador. Cabe destacar que en el

transcurso del Seminario estuvo presente el Sr.

Ministro de Educación, Ing. Agr. Jorge Rodríguez para

dirigir unas palabras de bienvenida a todos

los participantes y destacar la importancia de la participación de las

Universidades Privadas en este tipo de actividades, acompañado, en la oportunidad por el Sr. Rubén Pezreya, secretario gremial de la C.G.T., quien aprovechando su visita al Ministerio dirigió unas palabras a la audiencia, enmarcando el rumbo de la institución que representa, y manifestando su interés por el trabajo conjunto con las universidades en el desarrollo de temas como empleo y medio ambiente.

INFORMACION

CURSOS

CALIDAD / CAPACITACION.

**Universidad Nacional del Sur
Departamento de Matemática
Centro de Altos Estudios Para la
Calidad Total (Grupo Carlos
Dieulefait)**

CALIDAD TOTAL EN EL PAIS. NORMAS ISO SERIE 9000

El Departamento de Matemática lanza en 1994 su primer Curso a Distancia, denominado: **CAPACITACION INTEGRAL EN CALIDAD TOTAL**

A un año y medio de haberse inaugurado cuenta ya con 800 alumnos; allí están representadas más de 400 empresas argentinas. **El primer curso de 1996 comienza el primero de Marzo. Cada principio de mes siguiente, se inicia la inscripción de una nueva promoción de alumnos.**

El Departamento de Matemática ha decidido trabajar en forma paralela con otro Curso a Distancia, denominado: **Capacitación en Gestión de Calidad. Aseguramiento de la Calidad. Normas ISO serie 9000**

Este curso se inicia el 15 de marzo de 1996; y así como en el otro curso, cada 15 de mes siguiente se inicia la inscripción de una nueva promoción de alumnos.

En ambos cursos se entrega un software para la Calidad confeccionado por el Departamento de Matemática de la Universidad Nacional del Sur.

Los alumnos rinden evaluaciones a distancia. La universidad extiende la certificación correspondiente a los alumnos que aprueben el curso.

Informes
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS PARA LA CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE MATEMATICA-UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Av. Alem 1253
8000 - BAHIA BLANCA
FAX (091) 551447
Tel: (091) 25196/33382 (int. 211 - 9/12hs.)

CAPACITACION

**Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
Centro de Ingeniería para Empresas**

CHALLENGER
La herramienta más novedosa y eficaz para la formación y el entrenamiento gerencial

INFORMACION

Objetivos: •Adquirir y aplicar un sistema para comprender el comportamiento organizacional ineficiente.

•Analizar cómo los procesos no cuestionados obstruyen la efectividad de la organización e impiden que se tomen decisiones acertadas.

•Reconocer cómo operan los paradigmas gerenciales y en qué medida son responsables de desastres como los del Challenger; descubriendo cómo la dinámica que contribuyó al "accidente" es endémica y pertinente a las organizaciones en general.

• Identificar los efectos paralelos entre el "síndrome Challenger" y las disfunciones en el estilo gerencial propio y utilizar esta dramática historia para orientarse hacia un nuevo estilo gerencial: motivar un cambio desde el management tradicional al liderazgo.

•Motivar a los participantes a promover productividad y competitividad; evitar lanzar un Challenger en sus organizaciones y carreras.

Temario:

•Fábula para gerentes: "La Morsa Mal Informada". Procesos de toma de decisiones. Evaluación de

riesgos. Obsesión por la tarea a costa de la calidad. Los conflictos típicos y de otros. La Ética. El excesivo énfasis en los procedimientos y los reglamentos limitan el juicio de valor. La responsabilidad. Liderazgo. El papel de la intuición. La comunicación. El síndrome Challenger.

Facilitador: MARIO DEHTER

Dirigido: a empresarios, profesionales, gerentes, jefes y supervisores interesados en comprender los procesos organizacionales y aprender qué y cómo el estilo gerencial determina el desarrollo, la productividad y la competitividad de su organización.

Fecha de inicio: 12/04/96

Veinte (20) hs. en total. (Viernes 12/ viernes 19/ viernes 20)

Certificado: otorgado por el ITBA. Cada participante recibirá el videofilm "Challenger: la historia no oficial de un desastre" (C), dirigida por Glen Jordan, guión y producción de George Englund, distribuida por THV S.A.

IMPRESOS

**FRANQUEO A PAGAR
-OFICIAL-
CUENTA N° 120
CODIGO 1020 C. F.**