

# MANAGEMENT

## MANAGEMENT TUDO BEM

*Los brasileños compran empresas e imponen un nuevo estilo*

**El aluvión de compras de firmas argentinas por parte de inversores brasileños trajo consigo cambios en el management de las empresas. Pero a diferencia de la década anterior, cuando predominaban los capitales españoles que se quedaban con empresas de servicios privatizadas, las inversiones del vecino se focalizan más en industrias. Cómo son los CEOs brasileños a la hora de liderar equipos y en qué se diferencian del estilo europeo.**

Por María Gabriela Ensínck

Así como en los 90 fueron los capitales españoles, hoy son los grupos brasileños quienes están comprando más empresas argentinas. Marcas tradicionales como Quilmes, Paty y Loma Negra ya bailan al ritmo del samba y la caipirinha. La seguidilla arrancó en 2002 con la venta de la emblemática PeCom Energía de la familia Pérez Companc, a la estatal Petrobras. En 2005, Camargo Correa le compró Loma Negra a Amalita Fortabat, y después plantó bandera en Alpargatas. Más tarde, Belgo Mineira se quedó con Acindar y Ambev

(propietaria de Brahma), con Quilmes.

El año pasado fue el turno de los frigoríficos: JBS adquirió Swift y CEPA, y Marfrig pasó a controlar Quickfood. En marzo, el grupo Los Grobo anunció su alianza con el fondo brasileño PCP. Los brasileños están de *shopping* y la oleada de compras no tiene fin.

La inversión extranjera directa (IED) proveniente del país vecino pasó de representar el 0,2% en 1997 a casi el 25% en la actualidad, tal como destaca un reciente informe de la consultora Abe-

ceb. Por un lado, creció el protagonismo de los brasileños y, por el otro, hubo un retroceso de las inversiones provenientes de Europa y los Estados Unidos. Pero a diferencia de lo que ocurría durante la década anterior con los españoles, que compraban empresas de servicios, los brasileños apuestan a la producción. Y esto, como se verá, se refleja en su estilo de management.

“Para muchas multinacionales europeas, la Argentina es un mercado más; en cambio, para Brasil el mercado argentino es prioritario y estratégico”, señala

un economista que ha estudiado la evolución de las relaciones bilaterales desde que se formó el Mercosur. “Muchas veces, la Argentina constituye la cabecera de playa para entrar a todo el mercado latinoamericano. Por eso las inversiones brasileñas responden más a una estrategia de expansión que a una oportunidad coyuntural de comprar empresas a buen precio”, dice el analista.

Tal fue el crecimiento de los negocios de Brasil en la Argentina, que la FDC (Fundacao Dom Cabral), una de las principales

escuelas de negocios del vecino país, acaba de hacer pie en el mercado local gracias a un convenio con la Universidad de San Andrés. El objetivo es, según Alexandre Sampaio Fialho, director de Relaciones Institucionales y de Mercado de la FDC es “intensificar el intercambio entre los top managers brasileños y argentinos, en el marco de crecimiento económico de ambos países y de toda la región”. La llegada de *headhunters* brasileños y la apertura de consultoras de Recursos Humanos binacionales es otra señal en el mismo sentido.

# Los brasileños compran empresas e imponen un nuevo estilo

Viene de tapa

## Desembarco sutil

Si el lector se pone nervioso al llegar a este punto de la nota, pensando qué podría ocurrir si su empresa fuera comprada por capitales brasileños, debe saber que, a juzgar por lo ocurrido, no hay motivo para asustarse. En general, no suelen realizar cambios drásticos en el management y es de suponer que los ejecutivos argentinos no deben temer verse eyectados de sus sillas.

A diferencia de lo que ocurría con los españoles, muy criticados por ser poco sutiles para reconocer los códigos culturales locales, los brasileños parecen sentirse más cómodos en este ambiente. El estilo español se revela en anécdotas como la narrada por un ex ejecutivo del Banco Río que recuerda que, tras la compra del banco por parte del grupo Santander, los directivos ibéricos no dudaban en trasladar las campañas de marketing diseñadas en la península al mercado local. "Si funcionó allá, aquí también va a funcionar", aseguraban, sin escuchar segundas opiniones.

Según Sampaio Fialho, "el management brasileño no trata de imponer su propia cultura empresarial, sino que se destaca por tratar de aprender y tomar lo mejor de cada cultura".

También como dato anecdótico pero elocuente, luego de comprar Pecom, los directivos de Petrobras decidieron mantener todas las imágenes religiosas que adornaban las oficinas y salas de reuniones en la torre de Maipú 1, a pesar de que la petrolera brasileña es una firma estatal que tiende a mantener cierta neutralidad en ese campo.

Los analistas no creen que la llegada de los brasileños sea la típica inversión oportunista, es decir que hayan comprado estimulados por el precio barato y tengan el objetivo de revender en el mediano plazo. Por el contrario, su instalación responde a una política de expansión internacional, y se fijan metas a largo plazo.

Tal vez por ser vecinos y por tener una historia parecida, los ejecutivos brasileños no se asustan con las peculiaridades locales, con los impulsos intervencionistas de los gobiernos y no quedan descolocados frente a prácticas de negociación y lobby autóctonas que asombran a más de un empresario euro-

peo o norteamericano.

Al llegar al despacho de un ejecutivo argentino o español, el saludo clásico es "¿cómo estás?". En cambio, el ejecutivo brasileño recurre al "¿tudo bem?", que, más que una pregunta, es una afirmación que no deja lugar a dudas. Para Luiz Ferreira, director de la consultora AIMS-Lafer Argentina, el estilo más "positivista" o más "realista" a la hora de encarar la vida y los negocios, tiene que ver con las orientaciones básicas de los dos países. "Mientras la Argentina siempre tuvo una fuerte orientación a la vieja Europa, Brasil la tuvo más hacia el nuevo mundo y los Estados Unidos", dice el consultor, quien es brasileño de nacimiento, pero el hecho de haber trabajado alternativamente en San Pablo y en Buenos Aires lo hace sentir binacional.

Sin embargo, el optimismo y la predisposición a la alegría no debe confundirse con docilidad a la hora de negociar. "Los brasileños son divertidos, pero son negociadores duros", advierte el carioca Roberto Machado, director regional de Michael Page Argentina, sobre sus connacionales.

En tanto, la adaptabilidad a contextos cambiantes es un rasgo que comparten argentinos y brasileños, a diferencia de ejecutivos europeos o norteamericanos. "La mayoría de los players internacionales no están acostumbrados a los altibajos económicos y al cambio de reglas. Por eso se van cuando hay crisis. Brasil, por su propia experiencia y cercanía, tolera más los períodos de inestabilidad. No cree que se acabó todo ante el primer remezón", dice Machado.

## Hay equipo

A la hora de delegar y consultar, o tomar decisiones más bien autónomas, también se notan algunas diferencias de idiosincrasia. "El trabajo en equipo siempre pareció más sencillo y más fácil a los brasileños", afirma Ferrer. "Pero es notable cómo la nueva generación de ejecutivos argentinos está dejando de lado el individualismo para trabajar en equipos", se apura a aclarar.

Al contrario de los españoles, que son más "hands on" y les cuesta delegar, los ejecutivos del Brasil dejan hacer y mantienen una comunicación fluida con sus colaboradores. Pero no imponen distancias según las je-

arquías. Por eso no es raro ver a un CEO brasileño sacándose sus propias fotocopias, cuando un argentino o un español se lo pedirían a su secretaria.

Otro diferencial entre los ejecutivos de ambos países es que "los argentinos son bastante politizados, tal vez porque la política influye mucho en la economía local", según apunta Machado. "En cambio en Brasil, la economía funciona más separada y muchas veces a pesar de la política", ironiza el consultor.

Aunque no existe un censo al respecto, Ferreira se arriesga a afirmar que hoy se encuentra una mayor cantidad de argentinos trabajando en Brasil que brasileños trabajando en Argentina. Pero los motivos son diversos: desde que hubo localizaciones de la regional de la empresa en el país de la *caipirinha* hasta que muchos ejecutivos argentinos prefirieron emigrar al país vecino durante la última crisis de 2001-2002. Sin embargo, a la luz de las últimas fusiones y adquisiciones protagonizadas por capitales *verdamaehlos*, esta relación se está invirtiendo.

De todos modos, los estilos de liderazgo de unos y otros suelen ser complementarios y funcionar bien en conjunto. "Trabajar con ejecutivos brasileños es una excelente experiencia, porque más allá de las rivalidades futboleras, nos entendemos muy bien. Yo diría que hacemos buen equipo", confirma el actual presidente de Ford, Enrique Alemañy, quien vivió casi cinco años en Brasil, de 1995 al 2000.

## Presión por los resultados

Dada la diferencia de tamaño de las economías de ambos países, y la existencia de un mercado de capitales mucho más desarrollado en el vecino país, hoy hay muchas empresas brasileñas que cotizan en Bolsa. "Son empresas públicas, no familiares. Y esto trae como consecuencia una mayor presión por el resultado. Por eso se usan mucho



**"La mayoría de los players internacionales no están acostumbrados a los altibajos económicos y al cambio de reglas. Por eso se van cuando hay crisis. Brasil, por su propia experiencia y cercanía, tolera más los períodos de inestabilidad".**

**Roberto Machado,**  
director regional de Michael Page Argentina.

las remuneraciones variables y las *stock options*, estilo americano", dice Machado.

Asimismo, los ejecutivos brasileños acostumbran trabajar con más carga horaria. "Es común que salgan del trabajo cuando es de noche. Aún no tienen internalizado el concepto de balance entre vida personal y trabajo", dice el directivo de Michael Page. "En general, el ejecutivo argentino da más valor a su tiempo para el ocio y la familia. Y esto tal vez tenga que ver con la marca que dejó la crisis de 2001, cuando la gente sintió que los bancos se habían quedado con sus ahorros. Entonces, ¿para qué trabajar tanto?, ¿por qué no disfrutar un poco la vida?", se pregunta el carioca.

En tanto, la presión de la competencia con China, que se está dando más en las industrias brasileñas que en las argentinas, otorga a los vecinos más agresividad a la hora de ganar mercados. "Aunque no dejan de ser sonrientes y corteses, tienen un estilo imperial", desliza con sorna un ejecutivo argentino que estaba en Pecom cuando fue adquirida por Petrobras.

Claro que esta operación, que se

concretó en 2002, tuvo sus particularidades, porque Petrobras no es una empresa cualquiera para el país vecino: es la avanzada de la expansión global. Y ahí es donde pueden surgir desavenencias con el management argentino.

El ejecutivo consultado destaca que hubo dos etapas: "El primer equipo de ejecutivos que desembarcó en la petrolera de Perez Companc eran todos profesionales con mucha capacitación y una visión amplia de insertar a la empresa en el mercado internacional. Sin embargo, los que concluyeron la compra, varios meses después, cuando Lula había asumido el poder, eran funcionarios públicos puestos por el poder político con objetivos bien diferentes", señala el ex Pecom.

"Esto provocó cambios en el modelo de management. El estilo nuestro era tomar las decisiones y asumir el riesgo. El de ellos era no tomar ninguna medida sin consultar a la casa matriz. De a poco, algunas incompatibilidades se fueron haciendo patentes y los antiguos directores fueron saliendo para dejar lugar a sus

## Crear confianza

Fabio Marchioreto llegó a Buenos Aires hace un año para abrir las operaciones de Maratona en Argentina, una compañía dedicada a organizar programas *in company* de gimnasia laboral. Según su experiencia, "en las reuniones, los argentinos suelen ser más concretos y puntuales que los brasileños, por eso las reuniones con ellos son más breves y objetivas. Ambos cuestionan mucho los métodos y requieren mucha información. La diferencia es que los argentinos son mucho más desconfiados, necesitan de más tiempo y información para tomar decisiones, y por ende son más conservadores", destaca.

## Parecidos pero diferentes

 ESTILO PELÉ	 ESTILO MARADONA
✓ Optimistas, apuestan al largo plazo	✓ Más cautos, suelen guiarse por la coyuntura y priorizar el corto plazo
✓ Nacionalistas	✓ Cosmopolitas
✓ Informales, les gusta tratar a los demás	✓ Más formales y cuidadosos de las jerarquías por su nombre de pila
✓ Deportistas	✓ Familiares
✓ Trabajan más horas y están orientados al logro de resultados	✓ Privilegian un buen balance entre vida personal y laboral
✓ Sólida formación técnica	✓ Mayor cultura general
✓ Sutiles a la hora de comunicar	✓ Histriónicos y directos
✓ Propensos a consultar	✓ Propensos a decidir y asumir riesgos



**“El management brasileño no trata de imponer su propia cultura empresarial, sino que se destaca por tratar de aprender y tomar lo mejor de cada cultura”.**

**Alexandre Sampaio Fialho, director de Relaciones Institucionales y de Mercado de la Fundacao Dom Cabral**

## Valorar las diferencias

Para Marcelo Salinas, gerente general de Bionexo Argentina, quien trabajó en Brasil cuatro años durante el lanzamiento de esta plataforma de comercio electrónico para el mercado de la salud, “las diferencias que existen entre los profesionales argentinos y brasileños son las mismas que pueden existir entre ejecutivos de San Pablo y Manaos, o de Buenos Aires y Cipoletti”. Según su experiencia, “el ejecutivo brasileño tiende más a apostar al futuro, basado en una visión, mientras que el argentino es más conservador. Aún a riesgo de generalizar, las razones de estas diferencias podrían encontrarse en que la realidad de las empresas argentinas es más coyuntural, mientras que la de las brasileñas es más de proyectos a largo plazo.”

pares brasileños”, recuerda.

### ¿Local o visitante?

En cuanto al dilema de buscar ejecutivos locales o traerlos desde la casa matriz, cada empresa y cada sector tienen su estrategia. Podría decirse, en base a la experiencia histórica, que los inversores brasileños son más proclives a contratar management local, mientras que los europeos y españoles que llegaron en los 90 traían sus propios ejecutivos. Sin embargo, cada

empresa es un mundo. Y si bien en el caso de Pecom/Petrobras la cúpula de ejecutivos locales terminó reemplazada por el management brasileño, la experiencia más reciente de la compra de Loma Negra por parte de los Camargo Correa fue prácticamente opuesta.

En la cementera fundada por Fortabat hay directores de más de 50 años, con toda una vida en la empresa, que siguieron en sus puestos. “Lo único que trajeron desde Brasil fue el CEO y, por lo

demás, fueron siempre muy abiertos a respetar y tomar lo mejor de la cultura empresaria argentina”, dice una ejecutiva de la antigua camada. Tan es así que Loma Negra tenía un centro técnico modelo en Olavarría, que los Camargo Correa decidieron replicar en su sede de Brasil.

Para el consultor Ferreira, “las ventajas de un ejecutivo local serán siempre claras desde el aspecto cultural y del conocimiento histórico del mercado”, detalla.

Su par Machado coincide: “Las empresas que desembarcan en un país tienden a buscar ejecutivos locales. Puede que se reserven el cargo de presidente y el de director de Finanzas. Pero en general, abrir más espacio a los ejecutivos locales tiene la ventaja de que conocen mejor la cultura y los códigos. También hay que tener en cuenta que por más eficiente que sea el profesional expatriado, siempre habrá un tiempo de ajuste y de aprendizaje, que significará un pequeño sacrificio en la rentabilidad y las operaciones”.

## Oportunidades Profesionales

Para el Corporate Controller Group - Región América Latina.

### Jefe de Reporting USGAAP

Reportando al Gerente de Contabilidad y Reporting, sus principales tareas serán:

- ◆ Coordinar la conversión y consolidación de Estados Contables Corporativos bajo normas USGAAP;
- ◆ Emitir los reportes contables consolidados externos e internos, para el cumplimiento de requerimientos legales y la toma de decisiones, respectivamente.

Contador con experiencia mínima de 5 años en contabilidad y reporting bajo normas USGAAP. Se valorará experiencia en Big Four; Persona dinámica, capacidad de comunicación y liderazgo. Inglés Avanzado. Ref: FMCRI1189

Favor de enviar su CV en formato word a través de nuestro sitio [www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar), mencionando las respectivas referencias.

### Analista de Reporting Senior

Reportando al Jefe de Reporting, dentro de sus tareas se encuentran:

- ◆ Analizar la información recibida de diferentes unidades de negocios;
- ◆ Convertir y consolidar Estados Contables bajo normas USGAAP;
- ◆ Participar de la contación de los informes contables consolidados.

Profesional graduado en Contabilidad con experiencia mínima de 2 años en posiciones similares. Deberá acreditar fuertes conocimientos de contabilidad y reporting bajo normas USGAAP. Perfil analítico, capacidad de comunicación y nivel de inglés intermedio/avanzado son requisitos necesarios para la posición. Ref: FSPR1190



Michael Page International is a world leading recruitment consultancy  
149 offices in 25 countries worldwide | [www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar)

**Michael Page**  
FINANCE

## Controller



Hoerbiger es la empresa líder mundial en provisión de partes y servicios para compresores en la Industria Petrolera.

### Ciudad de Buenos Aires ◆ Paquete Atractivo

Reportando al Gerente General de la Región, sus principales responsabilidades serán:

- ◆ Confección del presupuesto anual y gestión del control presupuestario;
- ◆ Evaluación de Proyectos de Inversión;
- ◆ Generación y reporte de Estados Financieros;
- ◆ Monitoreo y control de la gestión contable e impositiva;
- ◆ Monitoreo y control de la gestión de costos.

Graduado en Contabilidad o Administración, con más de 5 años de experiencia en contabilidad y finanzas. El candidato deberá acreditar fuertes conocimientos en normas USGAAP o IFRS, finanzas e impuestos. Inglés avanzado y manejo de ERP son requisitos excluyentes para la posición. MBA y experiencia en Oil & Gas serán valoradas.

Favor enviar su CV en formato word a través de nuestro sitio [www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar) mencionando la referencia FMCRI1197

149 offices in 25 countries worldwide  
[www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar)

**Michael Page**  
FINANCE

## Commercial Manager Drilling Fluids



Baker Hughes provides the worldwide oil and natural gas industry products and services for drilling, formation evaluation, completion and production. The company operates in over 90 countries and it is traded in the New York Stock Exchange.

### Ciudad de Buenos Aires ◆ Attractive Package

Reporting to a Regional Director based abroad, the main responsibilities will be:

- ◆ Identify, evaluate and prospect new clients and business opportunities in Argentina;
- ◆ Manage the relationship with existing clients;
- ◆ Analyze market tendencies, as well as competitors' and clients' products and technologies.

The candidate must be an engineer, preferably with an MBA, with around 10 years of experience in the commercial area of an Oil&Gas service company. Expertise in drilling fluids will be highly appreciated. Commercial and interpersonal skills and result-oriented complete the profile.

Candidates must send CV through [www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar), with the reference VJCE1199

149 offices in 25 countries worldwide  
[www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar)

**Michael Page**  
SALES & MARKETING



[www.michaelpage.com.ar](http://www.michaelpage.com.ar)

Michael Page, primera empresa multinacional de reclutamiento especializado en Argentina.



## MUNDO ACADÉMICO

# Negocios a la argentina

**Doscientos estudiantes de la New York University visitaron durante una semana compañías locales y asistieron a charlas sobre la economía argentina. La actividad es parte de un programa de negocios internacionales que pretende no sólo estudiar casos, sino vivenciarlos.**

Por una semana, Kety Zahao, una menuda y sonriente joven de origen chino-norteamericano, acompañó a sol y sombra a ejecutivos de la filial de Siemens en Buenos Aires. En tanto Benjamin Garrett, alto y con físico de jugador de fútbol americano, hizo lo propio con los directivos de Bagó. Ambos son estudiantes de segundo año de la Stern School of Business de New York University (NYU) y llegaron a Buenos Aires a mediados de marzo, para participar de un programa de "inmersión en los negocios globales".

Como parte de esta experiencia, 200 alumnos de la universidad norteamericana visitaron las plantas industriales y oficinas de las empresas y asistieron a conferencias dictadas por expertos locales sobre la historia y la actualidad de la economía argentina, en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Y al volver a los Estados Unidos, deberán armar un caso de estudio con propuestas para quienes fueron sus anfitriones.

"Nuestro objetivo es formar líderes globales y para lograrlo hay que conocer y vivir otras culturas en diferentes países", dice Susan Greenbaum, decana de la NYU. Esta universidad tiene uno de los programas más extensos de estudios internacionales, que pueden cursarse en cualquiera de sus múltiples sedes: Nueva York, Londres, Berlín, Florencia, París, Madrid, Praga, Accra (Ghana) y, desde principios de este año, también en Buenos Aires. Lo llamativo es que no se trata de pro-



gramas de posgrado, sino de carreras de grado que incluyen experiencias internacionales como parte de la curricula. De hecho, tanto Kety como Benjamin tienen 21 años y ésta fue su primera visita a la Argentina.

"Quería conocer Buenos Aires y el espíritu del tango", dice Kety, cuya familia es originaria de Beijing y se instaló en los Estados Unidos cuando ella tenía dos años. "Ahora que vine, me encantaría volver y hacer una experiencia laboral aquí. Lo bueno es que voy a poder contrastar lo que aprendí acá con otras formas de hacer negocios en otros lados. Porque no creo que exista una sola manera de hacer las cosas, sino estrategias diferentes según cada país y cultura", agrega.

En tanto, las expectativas de Benjamin sobre la Argentina se vieron colmadas al "ver un partido de fútbol y comer un asado", según dice entre risas. Y yendo al terreno de la economía y los negocios, no tarda en confesarse: "Por lo que estudié del país, ha tenido muchos altibajos. Y es muy bueno conocer cómo una empresa como Bagó ha podido adaptarse a los distintos ciclos y continuar creciendo. Y no lo leí en

un libro, sino que me lo contó una persona real", se entusiasma.

#### Condimentos varios

La idea del programa es bastante ambiciosa: "No se trata sólo de negocios, porque los negocios están inmersos en una cultura", dice Greenbaum. "Por eso la experiencia incluye ir a una estancia, hacer un *city tour* y ver un show de tango, más allá de visitar las empresas y hablar con sus ejecutivos", precisa. Además de los 200 alumnos con su decana, de la comitiva también formaron parte Trudy Steinfeld, directora de Desarrollo Profesional y Empleos de la NYU, y varios profesores de esa casa de estudios.

El programa se lleva a cabo desde hace varios años, gracias al aporte de Edgard Barr un empresario ex alumno de la universidad. El ejecutivo, quien trabajó en varias compañías químicas en los Estados Unidos y recién pudo hacer viajes luego de muchos años de carrera, decidió crear una fundación para financiar este tipo de experiencias interculturales en jóvenes estudiantes.

"La idea es estudiar a una empresa en su ámbito. Y corroborar

#### Arcor, Bagó, Siemens y Merks: algunas de las empresas que participaron del programa

con una mirada propia aquello que se leyó en los libros", dice Greenbaum. Antes de viajar, los alumnos estudian durante un semestre las cuestiones económicas, políticas y culturales del país que han elegido para hacer su experiencia. En ese tiempo, también toman contacto con los directivos de las compañías que le son asignadas y les solicitan información.

Luego, al regresar a la universidad, deben elaborar un *business case* en equipo y presentarlo ante un auditorio de estudiantes y profesores, quienes los evaluarán y les harán preguntas. "Este trabajo se asemeja al de la vida real: trabajar en equipo, hacer una presentación, captar el interés del auditorio y defender su propuesta es algo que se hace todos los días en las empresas", dice la decana de la NYU. En muchos casos, los estudiantes también envían sus recomendaciones y *feedback* a las empresas anfitrionas y así "se genera un feedback y una relación muy provechosa para ambas partes", asegura la especialista.

"Hoy todo se está volviendo global", reflexiona Benjamin, con su hablar rápido y gesto elocuente. "Las compañías están exportando y abriendo plantas en todo el mundo. Y aunque se trate de la misma empresa, hay diferentes estrategias de negocios porque las economías son diferentes. Los consumidores son diferentes, las reglas son diferentes y aunque se trate de una compañía norteamericana o alemana, si está en la Argentina, los empleados y la cultura van a ser argentinas", señala.

Por su parte, Kety asegura: "Lo que buscan hoy las empresas son personas flexibles. Y creo que viajar y conocer otras culturas te da flexibilidad. También el hecho de hacer una presentación y defender tus ideas es un buen *training*".

"Estamos muy felices de haber empezado a estudiar a la Argentina, como parte de un mercado y una región emergente que es Sudamérica. Para nosotros es tan central venir aquí como ir a Asia o Europa", concluye Greenbaum.

**María Gabriela Ensínck**

Contacto editorial:  
Estefanía Giganti  
egiganti@cronista.com

Gerencia Comercial  
Suplemento Management  
4121-9344/9241  
publicidad@cronista.com

EL CRONISTA

## Novedades

#### Los talentos según Watson Wyatt

Watson Wyatt llevará a cabo el próximo viernes 9 de mayo la conferencia "Claves para la retención de talentos" en el Palacio Duhaupark Hyatt. Para la ocasión estarán participando dos especialistas a escala internacional en el tema. Por un lado, David Seitz, director de Compensación Ejecutiva de Watson Wyatt Estados Unidos, disertará acerca del tema que le da nombre al encuentro. Por otro, Marcos Morales (director de la Práctica de Servicios de Información de Watson Wyatt Latinoamérica) abordará el tópico "Prácticas a largo plazo en el mercado latino-

americano". Mientras, la restante conferencia estará a cargo de los especialistas locales Hernán Ventura y Edgardo Besismsky, directores de la Práctica de Capital Humano de la compañía en el país, que analizarán los resultados de la encuesta local sobre retención de talentos.

Para informes e inscripción, comunicarse al teléfono 4811-8111. Los cupos son limitados.

#### Carrefour firmó acuerdos con la Universidad Di Tella

Con el objetivo de profundizar los temas fundamentales vinculados a la gestión empresarial y brindar a los participantes las herramientas

necesarias con el fin de mejorar la toma de decisiones en la misma compañía, el Grupo Carrefour y la Universidad Torcuato Di Tella firmaron un acuerdo de capacitación para el personal directivo y gerencial de la cadena, en sintonía con el modelo de competencias definido por el área de Recursos Humanos de la firma y en línea también con la estrategia de negocio. En este sentido, se trabajó con la institución educativa a partir de un programa formado por materias pertenecientes al Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y al Programa de Desarrollo Gerencial (PDG). El primero de ellos está dirigido a 78 directores de la empresa

y consta de 12 materias, y se está implementando desde marzo, mientras que el PDG se conforma de cuatro materias y está orientado a 121 profesionales de nivel gerencial, con una implementación prevista para mayo.

#### El Programa de Alta Dirección del IAE, en USA

Junto con el IESE de España y el IPADE de México, el IAE anunció el lanzamiento -el venidero mes de octubre- de su *Senior Executive Programme* en Miami, un programa de perfeccionamiento dirigido a altos ejecutivos que tengan especial interés en establecer relaciones comerciales o profesiona-

les en la región, si bien está orientado a participantes de todo el planeta. La iniciativa se propone que emprendedores y directivos con actividades en la región adquieran los conocimientos necesarios para poder sacar el máximo provecho de sus operaciones, poniendo en foco no sólo en la formación en gestión directiva, sino también en la profundización de cuestiones de actualidad a escala global que afecten las estrategias de negocio. Respecto a su formato, el programa está estructurado en cuatro módulos de seis meses de duración, que se impartirán en Miami como en Madrid, y se desarrollarán entre octubre y abril de 2009.