



# La Asociación Dirigentes de Empresa.

## La historia. Su historia y el *management*

María del Carmen García\* y Norma Isabel Sánchez\*\*

### Introducción

Un 3 de julio de 1942 nació en la Argentina la Asociación Dirigentes de Ventas (ADV), hoy conocida como **Asociación Dirigentes de Empresa (ADE)**, institución empresaria, no gremial; también pionera en América latina. Fue iniciativa de un grupo de visionarios, quienes advirtieron la necesidad e importancia de capacitar al personal de las empresas para alcanzar un mejor desempeño y se interesaron en ese momento, de manera particular, por la formación de los “vendedores”. Mucho ha variado desde entonces y, entre esos cambios, uno fundamental es que, hace un tiempo, tiene como una de sus más claras metas la formación y/o preparación profesional de los dirigentes del mañana, mientras promueve y apoya la investigación relacionada con la economía, el *management*, el marketing, los recursos humanos, la gestión ambiental, la proyección estratégica y, además, revaloriza la importancia del sector empresarial y de las pymes. Así la encontramos dando patrocinio, en una primera etapa, a la **Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales (FAECC)** y, más tarde, a la **Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)**, que termina de festejar sus 20 años de funcionamiento, en pleno crecimiento.

Han pasado 70 años desde aquella fecha fundacional y recordar su trayectoria nos da la oportunidad de relacionarla con algunos

---

\* Directora de la Licenciatura en Administración de Empresas UCES.

\*\* Profesora Titular de “Historia Económica y Social” en UCES.

sucesos acaecidos en el marco del escenario internacional y local. Con tal fin dividiremos el relato en ocho partes, que enuncian, brevemente, algunos sucesos que condicionaron el contexto en el cual fueron evolucionando las empresas. A la par, reflejaremos los valiosos aportes que, al gerenciamiento y la administración, hicieron diferentes autores.

## 1. El año 1942

### 1.a) *El mundo*

Se conmovía con los horrores de la Segunda Guerra Mundial; hacía tan solo 24 años que se había puesto fin a la Gran Guerra, con la esperanza de que fuera la última. Pero, sin aprender del error, una vez más, Europa se hallaba envuelta en un enfrentamiento armado. La magnitud del suceso hacía que una gran parte del planeta no pudiese permanecer ajeno y la Argentina se encontraba en una coyuntura especial, dado que un número significativo de sus habitantes estaba vinculado, por razones de parentesco, con familias europeas, o del norte de África y regiones de Asia, a lo que sumaba que mantenía estrechos vínculos comerciales con unos cuantos de los países que ahora estaban enfrentados<sup>1</sup>.

Parecía que el Eje obtendría el triunfo final. Los jefes políticos de Alemania (A. Hitler), de Italia (B. Mussolini) y de Japón (Hirohito), acaparaban los titulares de los diarios más significativos. Unos cuantos intelectuales y hombres de la cultura y la ciencia se sintieron forzados, en ocasiones, a abandonar sus patrias, por las persecuciones que los amenazaban y, entre miles, recordamos las situaciones de Peter Drucker<sup>2</sup> quien, primero en Gran Bretaña y luego en EE.UU., comenzaba a destacarse en la “*administración de empresas*” y de Fritz Machlup<sup>3</sup>, con un devenir casi equivalente. En rigor, los “viejos

---

<sup>1</sup> Recordemos que en el decenio de 1930, la Argentina, como epifenómeno de la crisis mundial, vio desacelerar su creciente promedio de las exportaciones de origen agropecuario, con todos los correlatos que implica (aumento de la desocupación, disminución de los ingresos fiscales, malestar social y empresarial, etc.). Situación que se revierte en los primeros tramos de la década siguiente: vuelve a ser un proveedor de la Europa en guerra (con pagos postergados, pero que se cobrarán oportunamente).

<sup>2</sup> Peter Drucker (Austria, 1909-EE.UU., 2005). Fue alumno de John M. Keynes y Joseph Schumpeter. En 1939 escribió *El fin del hombre económico*. En 1942, *El fin del hombre industrial*. Y de ahí, en más, muchos otros, al modo de: *El management: tareas, responsabilidades y prácticas* o *Desafíos de la gerencia en el siglo XXI* (que mencionamos en este escrito).

<sup>3</sup> Fritz Machlup (Austria, 1902-EE.UU., 1983). Autor de libros y reconocido por su defensa de la *sociedad de información*. Nota: La brecha había sido abierta, entre muchos y en apurada simplificación, por Frederick Taylor, Henri Fayol, Mary Parker Follet y Max Weber.



modelos” parecían obsoletos, siempre teniendo como meta el mejor desempeño de la empresa.

### 1.b) *Nuestro país*

Gobernaba Ramón Castillo, pues su compañero de fórmula, Roberto M. Ortiz, se había retirado, por cuestiones de salud, de su cargo de presidente de la Nación. Desde las elites al pueblo, había un tema de preocupación: la guerra que se vivía en Europa, en la medida que mucho afectaba a nuestra propia realidad. El país se mantenía en una neutralidad (que recordaba a la posición sumida durante la primera Guerra Mundial), con consecuencias que el tiempo cuantificaría en sus ventajas o desventajas.

Es en este clima que hay que ubicar la aparición de la actual **Asociación Dirigentes de Empresa**. Si bien todavía eran numerosas las empresas familiares, la cartografía de los negocios daba señales de algunos cambios que se afianzarían poco después. Nos podríamos preguntar, ¿su lenta disminución está vinculada a la decadencia del patriarcado? La presencia de corporaciones de capitales extranjeros era una verdad reconocida, que se expresaba en el sector bancario, de finanzas y seguros, de comunicaciones. También estaban las grandes, de capitales vernáculos.

## 2. De 1943 a 1952

### 2.a) *El mundo*

Europa llevaba cuatro años de guerra; EEUU, que en sus inicios se había mantenido neutral, participará activamente y hará mover el fiel de la balanza a favor de los *Aliados*. En abril de 1945 se dio la liberación de Italia de la ocupación nazi y, 14 meses más tarde, comenzaba su vida republicana. Muchas otras cosas podrían relatarse, vinculadas con la Europa central y rescatamos, por su gravitación, la rendición de Alemania. En el lejano Pacífico, Japón, azotado este por dos bombas atómicas, firmaba un armisticio, mientras se transformaba en una monarquía constitucional: el emperador conservó el trono (hasta su muerte).

La opinión pública seguía los pasos de los juicios de Nürenberg y Tokio, y el castigo que se aplicaba a los más comprometidos jefes de los regímenes derrotados. Se le inyectaba a Europa la gran ayuda del Plan Marshall.

A continuación se impuso la llamada “Guerra Fría” y, de manera algo más que simbólica, la partición de la política planetaria en dos

bloques antagónicos. El líder de la Argentina (como de otros países) intentó mantener una posición independiente de uno y otro, a la vez que puso al país en el grupo de los “no alienados” o dentro de la “tercera posición”. Llegaban las noticias de la Guerra de Corea y Stalin conducía a la URSS con mano dura, mientras mantenía a flote su política de los planes quinquenales (y creaba el plan de ayuda a sus “socios”, el Comecon).

El Viejo Continente, que entraba en la “reconstrucción”, así como Japón y EE.UU., ahora transformado en una potencia indiscutible, ponían sobre el tapete el legado de la administración tradicional de Frederick Taylor y Henri Fayol, advirtiendo que la búsqueda de la eficiencia, la productividad y la fabricación en serie no alcanzaba. Se propician, ahora, nuevas herramientas que faciliten el desempeño, a la vez que los recursos humanos pasan a ser valorados de otra manera. Estaban en su momento luminoso Douglas McGregor, Chester I. Barnard, W. Edward Deming, Abraham Maslow, Frederick Herzberg. Cada uno hizo sus contribuciones teniendo presente los cambios que se originaban en el mundo, donde “nada de lo viejo” parecía poder mantenerse en pie, de la misma manera que tambaleaba la vieja sociedad e irrumpían nuevas costumbres. El trabajador necesitaba estar motivado, para integrarse a la corporación e incluso, en oportunidades, resultaban proclives a dar buenas noticias a sus superiores en aquellas temáticas que conocían muy bien; no todo era músculo y la reflexión, la pausa, sumadas a la experiencia, resultaban muy valiosas.

### *2.b) Nuestro país*

En junio de 1943 se produce un segundo golpe militar vernáculo que trastoca la vida republicana. Hay dolor ciudadano y, lentamente, la situación se revierte -por lo menos para un sector- con la consolidación de un nuevo jefe político que tendrá su momento particular en octubre de 1945. Ahí define, totalmente, su participación en la política grande. No hay en él un *cursus honorum* escalonado (como suelen transitar los políticos), aun así vivencia una fuerte adhesión de una parte de la masa trabajadora. Masa trabajadora que había constituido en 1930 su CGT, con poca efectividad y, solo después de lo recientemente relatado, tomará fuerza, al extremo que se transformará en uno de los pilares del nuevo movimiento político.

La fórmula Juan D. Perón-Hortensio J. Quijano gana las elecciones en 1946. Tres años después se presenta una nueva



Constitución. En 1951 las mujeres votaban, a nivel nacional, por primera vez (según una Ley de 1947).

Se puso en marcha un programa económico, el Primer Plan Quinquenal (1947-52). Hubo estímulo al consumo, promoción del pleno empleo y apoyo a ciertas medidas que hicieron que un sector, el de los trabajadores, se sintiera optimista y apoyara al modelo. Buscaba romper la dependencia de los mercados externos y capturar nuevos, a la vez que hacer industrialismo y expansión del empleo. Contó con el apoyo de un grupo de empresarios; no así de otro, que descreyó del nuevo proyecto político y económico<sup>4</sup>. La nacionalización de empresas, el marcado intervencionismo estatal en cuestiones económicas, la aparición del IAPI (Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio) y un conjunto de otras medidas, provocaban rechazo. No era menor la crítica que levantaban contra la “indisciplina laboral”. No es una cuestión menor que el propio gobierno sumó algunos errores de gestión y, una gran sequía, sumada a otros imponderables, parecieron darle la razón a los opositores.

Un sector de la Europa destrozada también vivía modelos de capitalismo con fuerte presencia del Estado.

Cuando ADE cumple su primer decenio de vida, entre nosotros se desplegaba un fuerte clima de campaña política. Gana las elecciones el partido gobernante, con la fórmula Perón-Alberto Teisaire. Hay euforia entre sus simpatizantes y, casi de inmediato, tristeza por la muerte de Eva Duarte, esposa del primer magistrado, quien había sobresalido por su intensa labor solidaria, organizada para favorecer a los más desprotegidos de la sociedad civil. Avanza el Segundo Plan Quinquenal (1952-57), que no se podrá concluir, pues llegan nuevas mutaciones políticas, para gran desasosiego de los militantes del oficialismo.

---

<sup>4</sup> En el Capítulo IV de la Constitución de 1949, se estableció “la función social de la propiedad, el capital y la actividad económica: se hizo mención al concepto de bien común, bienestar social, justicia social y el Estado “podrá intervenir en la economía y monopolizar determinada actividad” y agrega “los minerales, las caídas de agua, los yacimientos de petróleo, de carbón y de gas y las demás fuentes naturales de energía, con excepción de los vegetales, son propiedades imprescriptibles e inalienables de la Nación...”. Además, los “servicios públicos pertenecen originariamente al Estado, y bajo ningún concepto podrán ser enajenados o concedidos para su explotación. Los que se hallaren en poder de particulares, serán transferidos al Estado, mediante compra o expropiación con indemnización previa”.

### 3. De 1953 a 1962

#### 3.a) *El mundo*

Hay traspaso de conducción en la URSS y asume Nikita Krushchev, quien inicia alguna descompresión político-económica (que, más tarde, será significativa). Cuba sorprendía con su revolución, donde aparecían los nombres de Fidel y Raúl Castro, Camilo Cienfuegos, Ernesto Guevara, Juan Almeida. Llegaba a su fin la Guerra de Corea, que terminó con la partición a través del famoso paralelo 38. Daba sus pasos iniciales el movimiento hippie.

Se suicida el presidente de Brasil Getulio Vargas. En 1960 se crea la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), cuyo propósito era buscar organismos supranacionales de ayuda económica y en 1961 Alianza para el Progreso (ALPRO), pacto propuesto por el 35° presidente de EE.UU. para el desarrollo de América, que quedó inconcluso.

Se instaló el Club de París, cuando el gobierno francés convocó a los países acreedores de la Argentina. Después atendió la realidad de otros Estados endeudados; mientras el nuestro quedaba caracterizado como deudor recurrente.

Los jóvenes ensordecían con los ritmos de Elvis Presley y de los Beatles (quienes lanzaron el grito de socorro: *Help!*).

El inicio de lo que sería, a su turno, la Unión Europea, la internacionalización de las comunicaciones, la aceleración de la innovación tecnológica y el aumento de la competencia dan lugar a que las empresas miren y analicen de manera diferente del mercado y se produce un cambio que impone una nueva gestión. Se abre paso la modalidad de producir lo que se vende, en lugar de imponer con publicidad y fuerza de venta lo que se produce. El cliente, el consumidor, se transforma en una pieza clave del damero. El marketing surge como una filosofía de empresa y hace contribución al *management*: el negocio depende del cliente, para ello hay que conocerlo, buscar oportunidades en el mercado, diferenciarse de la competencia, y emplear la innovación para conseguir productos y servicios que se adapten a los nuevos requerimientos del mercado. De ahí que las contribuciones que se receptaron desde la psicología y la sociología resultaron valiosas.

#### 3.b) *Nuestro país*

Uno de los éxitos de la gestión peronista estaba en la implantación (¿o consolidación?) del Estado de bienestar, de alguna manera



sobresaliente en el área de la salud, con un despliegue de la cobertura sanitaria desde Jujuy a la Patagonia, con énfasis en las patologías, carencias y necesidades de cada región. Aun así, después de la desaparición de su mentora, la Fundación Eva Perón pierde la lucidez del pasado y aparecen los primeros síntomas del resquebrajamiento peronista. En septiembre de 1955 su jefe máximo se vio obligado a abandonar el gobierno. Permanecerá en el exilio por 18 años.

Se puso en vigencia la vieja Constitución (la de 1853), a la que se le agregó el artículo 14° bis (octubre de 1957). Acá, también, calaba hondo el nuevo concepto que daba al trabajador, al que ve la empresa desde el zócalo, un lugar de mayor relevancia: tiene mucho por decir, por aportar, amparado en una experiencia de campo.

Llegamos a los primeros 15 años de ADE y precisamente el 6 de marzo de 1957 la Institución crea la Escuela Superior para Vendedores y en el mismo año la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales (FAECC), primer Instituto de nivel terciario en Argentina dedicado a la enseñanza formal de “ciencias comerciales”. Pedro E. Aramburu estaba a cargo del PEN, uno de los hombres de la llamada *Revolución Libertadora* que había derrocado a Perón.

Pasado un tiempo, se convoca a elecciones y triunfa la fórmula: Arturo Frondizi-Alejandro Gómez. Su caudal de voto era escaso y, para algunos, inaceptables sus “contradicciones” entre el pensamiento y la acción. Lanzó una propuesta que fue conocida como *el desarrollismo*, que buscaba el impulso a la industria pesada, con instalación de empresas multinacionales (y consolidación de la denominada “sustitución de importaciones”). Intentó poner fin a la artificial antinomia entre campo e industria. Su política socio-laboral (con la aplicación del plan Conintes), petrolera y educativa tuvo picos de alta conflictividad<sup>5</sup>. Se firmó un *stand by* con el FMI, en medio de una protesta de la sociedad, no acostumbrada a estas resoluciones, pero era el precio puesto desde afuera para resolver la crisis de la balanza de pagos. También se iniciaron tratativas con el GATT, de corta existencia. Todo parecía indicar un

---

<sup>5</sup> Desde entonces el Ministerio se denomina de Economía. Uno de los principales colaboradores de Frondizi en temas económicos fue Rogelio Frigerio. El presidente, por esos años, estaba muy compenetrado con el modelo japonés de desarrollo (y se le había configurado en un ideario).



intento de reformulación de ciertos aspectos de la política exterior y económica que habían sido tan “propios” del peronismo. En el mundo se vivía una modernización que se introducía por los más carizados intersticios de la sociedad.

La producción industrial tuvo una primavera. Tomó un cierto impulso la actividad automotriz y la producción local de autos de pequeños. Entró en producción Somisa<sup>6</sup>.

Disminuir el número de agentes de la administración estatal fue un objetivo: se logró parcialmente al privatizarse el transporte público de la Capital Federal y de algunas otras ciudades, al despedirse ferroviarios y otros empleados. La nueva geografía económica reclamaba una racionalización de los servicios ferroviarios y camineros, pero, si bien se avanzó con algunas privatizaciones, apareció la oposición de los sindicatos del sector (Unión Ferroviaria y La Fraternidad). Eran demasiados cambios, excesos de modificaciones, si se comparan con el modelo anterior. El presidente se entrevistó con Kennedy y con Guevara; poco después fue obligado a renunciar.

La falta de consenso popular, la fragilidad política, los “planteos” militares no le habían dado tregua. Aun así, introdujo algunas novedades en materia educativa: se aprobó la Ley de las Universidades Privadas, se estimuló la investigación científica a través del joven Conicet, que presidía Bernardo A. Houssay (quien había recibido, en 1947, el Premio Nobel de Fisiología y Medicina). Aparecieron iniciativas oficiales que buscaban ligar “ciencia y producción”, “ciencia y productividad”, “ciencia e industria”. Frutos del espíritu antedicho son la creación, por ejemplo, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), del Instituto Nacional de la Productividad y el apoyo brindado a la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA).

Nuestra Asociación cumplía 20 años y en concordancia con las influencias del marketing, en enero de 1964 se integra la palabra Comercialización a su denominación que pasa a ser Asociación de Dirigentes de Ventas y Comercialización (ADVC). Por otra parte, nuestra república vivía momentos de escasa estabilidad política.

---

<sup>6</sup> Demorada, pues su creación es de 1947 (Ley n° 12.987) que buscaba poner en marcha el plan de Manuel Savio y sentar las bases de la industria pesada. Estaba previsto sacar materia prima (fundamentalmente hierro) de Río Turbio.





## 4. De 1963 a 1972

### 4.a) *El mundo*

Se advertía la marcada rivalidad entre los dos bloques político-ideológico en que había quedado separado el mundo. En 1963 fue asesinado el presidente de EE.UU.

Comenzaba la Guerra de Vietnam (1964-75), también conocida como Segunda Guerra de Indochina, que se desarrolló en Vietnam, Laos y Camboya, un conflicto sanguinario, con daños ambientales y múltiples violaciones a los derechos humanos.

El año 1968 tendrá alta significación. Por un lado, Francia asombraba al mundo con la gran protesta de mayo-junio que comenzaron los estudiantes, un tanto contestatarios de la sociedad de consumo, a la que se unieron obreros y otros sectores sociales. Poco después, llegaba a su fin el gobierno de Charles de Gaulle, presidente de la Quinta República Francesa. Casi en simultáneo se producía otro suceso lamentable con epicentro en la ciudad de México, que comenzó como una protesta estudiantil y la historia conoce como la matanza en la Plaza de las Tres Culturas de Tlatelolco. Por otro lado, en la conferencia de Medellín el continente americano se dio su propia teología, la de la liberación, que planteó la recuperación de los valores cristianos de fraternidad y solidaridad, mientras denunciaban la situación social marcada por la exclusión y la pobreza. Una vez más los jóvenes (y era peligroso ser joven) levantaban denuncias contra el conformismo burgués-capitalista de escaso compromiso con los “marginales”.

Se afianzaban los proyectos de exploración de la luna, en el contexto de la carrera espacial soviético-estadounidense hasta que, finalmente, el astronauta Neil A. Armstrong la pisó por primera vez (en julio de 1969), con la misión Apolo XI. Tomaba entidad el premio Nobel de Economía (y, de ahí en más, serán galardonados unos que representan corrientes liberales y otros, casi, de sentido contrario).

El presidente Richard Nixon, en 1972, hizo un primer acercamiento a China, al entrevistarse con Mao Tse-Tung; a la URSS, al visitarla en tiempos de Leonid Brezhnev, y reformuló la política de su país respecto del Medio Oriente. Fueron hitos tempranos de lo que más tarde se denominaría el “deshielo”.

En la geografía de la empresa, seguían fuerte los nombres de algunos visionarios, capaces de ofrecer libros que “deglutían” los

entusiastas y futuros dirigentes. Los aportes del marketing se generalizan y se profundizan, se necesita saber de los gustos, las culturas, las tradiciones, las monedas, de los rincones más alejados del planeta, pues, ahora, el mundo pasaba a ser una “aldea”. Justamente, el término “aldea global” se asocia con Marshall McLuhan, quien lo usa varias veces en sus escritos<sup>7</sup> (y es casi un anticipo de la revolución internetiana). A ello se suma el interés por el conocimiento y la tecnología, a la que no se le teme; por el contrario, hay una aceptación de las innovaciones como grandes auxiliares, para hacer realidad el “crecimiento” y llega, de manera oportuna: *Tecnología, gerencia y sociedad* -también de Drucker<sup>8</sup> que, como el título indica, abordan las tendencias de ese momento, el planeamiento a largo plazo, la innovación tecnológica, la internacionalización, nuevas monedas, nuevas culturas que iban a revolucionar la forma de gestionar las organizaciones. Un administrador con habilidades y conocimientos para gestionar.

#### 4.b) Nuestro país

Son los tiempos del presidente Arturo Illia; hombre de buenas intenciones que vio obstaculizadas unas cuantas de sus propuestas. Aun así, rescatamos la Ley del Salario Mínimo, Vital y Móvil, su interés por una mejora en el sistema de salud, la creación del Servicio Nacional de Agua Potable y Saneamiento Rural. Paradójicamente, una de las presiones más fuertes que tuvo que soportar vino desde los laboratorios de especialidades medicinales. Su ministro de Salud Pública congeló los precios de los medicamentos durante los tres años de gobierno. Varios historiadores sostienen que la industria farmacéutica financió el golpe de Estado que lo arrojaría del poder. Otro de los aspectos más sobresalientes fue el inicial proyecto de una Escuela de Salud Pública que, más tarde, se concretó.

Le prestó firme atención a la educación: un buen ejemplo es el Plan Nacional de Alfabetización que se puso en práctica. En los estudios universitarios, del alto prestigio, se inauguró una enérgica distribución de becas y subsidios, mientras se aseguraba una irrestricta libertad de prensa. Había una tendencia

---

<sup>7</sup> La mayoría de la década de 1960, *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man, Understanding Media y Guerra y paz en la aldea global*.

<sup>8</sup> También de Peter F. Drucker del año 1970.



social irrefrenable hacia la modernización. El país lo necesitaba. Anuló contratos petroleros (aprobados en el período anterior) y no comulgó con las políticas del *FMI*.

Visto con perspectiva, todos los indicadores eran buenos: la inflación contenida, la desocupación baja, el crecimiento anual importante, la sociedad civil respetada. Por ende, no se advierten motivos reales para su destitución. Las causas deben ser buscadas en el viejo proyecto de los años 30 y 40 de crear en la Argentina un Estado corporativo. La alianza sindical-militar-clerical tumbó la experiencia democrática. Illia, a pesar de que había arribado al gobierno con solo el 25% de los votos y con un peronismo excluido, gobernó de manera democrática, suprimió todas las proscripciones y brindó un ejemplo de austeridad y conducta cívica. Sus enemigos lo acusaban de “lento, parsimonioso”. La aceleración de los años posteriores, por el contrario, cubrió al país de sangre.

En cuanto a la participación del Estado: se liquidaron empresas (como el lapi o la Nacional de Transporte) o privatizaron y, a la vez, se crearon o adquirieron otras: por ejemplo, se compró Segba (Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires), creó Eudeba y Yacimientos Mineros de Agua de Dionisio, se estatizó Canal 7, y Bodegas y Viñedos Giol.

En 1966 se abrió paso la autodenominada Revolución Argentina (con varios dictadores donde sobresale el nombre de Juan C. Onganía). La universidad estaba castigada por las presiones militares y se afianzaba la “fuga de cerebros”, como consecuencia de la gran represión, tan bien puesta de manifiesto en “La noche de los bastones largos”, cuando cuatro facultades de la UBA soportaron una gran presencia de fuerzas coercitivas. Avanza la construcción de la represa El Chocón.

En 1972, cuando nuestra Institución, desde 1971 Asociación Dirigentes de Comercialización (ADC) cumplía 30 años, una vez más el país estaba bajo un gobierno de facto, irrespetuoso de la visa democrática y republicana (1966-73). La juventud argentina, aunque castigada, comenzaba a ser uno de los más sólidos protagonistas sociales y, como novedad, se afianzaba el movimiento hippie, se estrenaba el musical *Hair* y encontraban un lugar de reunión en la localidad de El Bolsón (Río Negro)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> *Hair*, ópera beat, subtitulada *The American Tribal Love*. En la Argentina, se destacaron Valeria Lynch, Horacio Fontova, Rubén Rada, Mirta Busnelli, Carola Cutaia, Cristina Bustamante; representada entre 1971 y 1974.

## 5. De 1973 a 1982

### 5.a) *El mundo*

En el gran país de América del Norte se daba el único caso de un presidente que presentaba la renuncia, acosado por la opinión pública, mientras la humanidad daba un salto adelante, al firmarse la Declaración de Helsinki (1973) que, entre muchos temas importantes, tuvo impacto sobre la protección de los derechos humanos. A poco andar, dos datos antagónicos y significativos: se crea el sindicato Solidaridad en Polonia y los jóvenes se impactan con la muerte de John Lennon, uno de los iconos de los nuevos tiempos, de la renovación de las costumbres, de lo descontracturado.

El presidente Ronald Reagan, con sus dos mandatos, casi cubre una década y aplica medidas económicas de corte neoliberal que, más tarde, imitarán otros gobiernos.

En las librerías comenzaban a aparecer los textos de Michael Porter, uno de los padres de la estrategia empresarial actual; nos referimos, por ejemplo a: *How Competitive Forces Shape Strategy*. No era el único, pues el matrimonio Tofler (Alvin y Heidi) se hacía sentir con *El shock del futuro*, antesala de otros muy exitosos, redactado por quienes conocían a las grandes empresas desde adentro, se movían con fluidez en las notas de las principales revistas de negocios de la época y alineaban a un grupo importante de estudiantes que se formaban en las principales escuelas de negocio. Drucker presenta *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, donde, por un lado, propone preparar la acción eficaz de los gerentes actuales y futuros, y, por otro, incorpora la innovación y el emprendimiento como disciplina.

No menor fue la gravitación de Philip Kotler y su conocida definición: “el marketing es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”. Se hacían familiares las obras de Theodore Levitt, profesor en la Harvard Business School y editor de una de las revistas especializadas de esta casa, a quien se debe el haber acuñado el término “globalización”, desde el punto de vista económico.

### 5.b) *Nuestro país*

Recién el 25 de mayo de 1973 la presidencia volvía a un civil electo democráticamente (por tan solo 49 días). Se buscó



un reemplazante y, en los meses siguientes nuevos preparativos electorales llevaron a la Casa Rosada la fórmula Juan D. Perón-Isabel Martínez de Perón. Fue una experiencia llena de sinsabores: falleció el titular de la Casa Rosada y asumió su compañera de fórmula. Se transitaron muchos meses de caos y desgobierno. Sobrevino un nuevo quiebre constitucional. Una vez más los estudiantes eran perseguidos y castigados: ejemplo palpable fue la tristemente famosa “noche de los lápices”. Existía una censura bibliográfica y algunos libros emblemáticos solo llegaban de manera clandestina. Aun así, el esfuerzo de profesores, investigadores y alumnos nos permitió no hundirnos en la más triste oscuridad. Por eso, pueden rescatarse los aportes de Alberto Levy<sup>10</sup>, quien tiene expresiones como las siguientes: “(pretendo) crear valor para mis clientes, ayudándolos a clarificar su visión organizacional, a lograr que sea compartida y comprometida por todos sus miembros, a potenciar su liderazgo, a desarrollar estrategias innovadoras para sus marcas, a que se transforme en una organización abierta al aprendizaje, a sobresalir por la calidad de sus productos y de sus servicios y a manejar efectivamente el cambio para enfrentar los desafíos de mercados de alta complejidad competitiva del presente y del futuro”.

Cuando la Institución cumplía 40 años gobernaba la Nación un representante del golpe militar de 1976, autodenominado Proceso de Reorganización Nacional: Leopoldo F. Galtieri (sucesor de Jorge Rafael Videla, Roberto E. Viola, Carlos A. Lacoste). En abril, se desató la guerra por la cuestión de las Islas Malvinas y aquel fue depuesto. Tras el llamado a elecciones, Reynaldo Bignone, el último del grupo dictatorial, hizo entrega del poder el 10 de diciembre de 1983 a un presidente elegido democráticamente: Raúl R. Alfonsín, quien alcanzó el 51% de los votos.

## 6. De 1983 a 1992

### 6.a) *El mundo*

Se hacen fuertes las propuestas del llamado Consenso de Washington. Colaboraron en su traza instituciones económicas y políticas, tales como el FMI, el BM, la Casa Blanca, el Congreso

---

<sup>10</sup> Responsable de varios libros del área. Oportunamente, las vidrieras de las librerías llamaron la atención con un título significativo: *Mayonesa. La esencia del marketing*, que venía a sumarse a otros bien técnicos de su autoría.

norteamericano, la Reserva Federal. Se puso de moda la expresión “mercados emergentes” (Corea, Taiwán, Hong-Kong, Singapur, China, Tailandia, Malasia, Indonesia, Vietnam, México, Argentina, Chile, Brasil y otros).

Se comercializa el primer ordenador personal (IBM), mientras en medicina se identifica el virus del sida. En 1989, varios acontecimientos acaparaban los titulares de los diarios de alta circulación: en Japón asumía un nuevo emperador, Akihito; en China se producía la masacre de la Plaza Tiananmen; caía el muro de Berlín y con él, simbólicamente, se ponía fin a la “Guerra Fría”; implosionaba la URSS: unos cuantos de sus políticos habían dado pasos, lentos y efectivos, para que se diera este cambio tan elocuente (un ejemplo paradigmático fue el de Mijail Gorbachov). Hay elecciones y George W. Bush (1989-93) llega a la Casa Blanca.

Logran amplia difusión los libros de Peter Senge, *The Fifth Discipline* y de Michael Hammer, *La reingeniería de la corporación*. Aquel, profesor del MIT, desarrolló la visión sistémica de la organización donde el trabajo se vincula con el aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Se impone la disciplina del aprendizaje como un ejercicio de pensamiento en equipo, y las organizaciones inteligentes.

Una obra más sacude los anaqueles: es la de Kenichi Ohmae, *La mente del estratega*, quien, frente a un mundo “sin fronteras” y a la diversidad cultural, presenta el compromiso dinámico y el pensamiento estratégico, estado mental creativo e intuitivo, más que racional.

También conseguía amplia difusión *La empresa viviente* de Arie de Geus, quien expresó, “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Resulta frecuente encontrar, en estos y futuros libros, la idea prístina acerca de la conveniencia del trabajo en equipo, la visión compartida, el dominio de lo personal en aras de una meta conjunta. Resultaba palpable que mucha tinta había corrido desde aquellos tiempos del viejo diseño, donde la responsabilidad parecía caer en uno o unos pocos, casi siempre identificados con la parte patronal, con la supuesta “gestión científica”. Se planteaba, ahora, una nueva, un diferente entretejido.

El universo de la informática y comunicaciones se sorprendía con la www (World Wide Web). El sistema operativo que dio acceso a la Internet y al cambio de hábitos de un número importante



de terrícolas. En 1992 se hizo, en Río de Janeiro, la muy mentada Cumbre de la Tierra. Aparecían nuevas preocupaciones y se afianzaba la idea de la cooperación, de las metas filantrópicas. Era imposible argüir que todos los jóvenes eran “huecos” y disfrutaban del consumismo banal; dado que hacían sólido el rechazo -anunciado mucho antes- a la injusticia, al desequilibrio social sin sentido, a las desigualdades de género, o de cualquier otro origen. Se perfilaba una distinta “tribu”, que en unos años asumiría puestos de responsabilidad.

Se habla de la era del conocimiento, de la cibernética, de la robótica, de la generación X, de las “tics”; mientras los adultos hacían esfuerzos denodados por entender este lenguaje encriptado y, no sin reservas al principio, comenzaron a preguntarse acerca de qué es la “computadora” y aceptar, como regalo de los familiares de menor edad, el primer celular que los alejaba del aislamiento.

#### 6.b) *Nuestro país*

El poder pasó de un representante de la UCR a otro salido de las filas del Partido Justicialista. Los tiempos de aquel estuvieron enmarcados por propuestas de buena intencionalidad, amenazadas por la inflación, el malestar militar, la inexperiencia ciudadana para la auténtica vida democrática (que se expresaba en huelgas permanentes, paros generales de actividades) y errores propios de la conducción. No encontraban su lugar los empresarios nacionales, se quejaban los capitales extranjeros, y así aparecían y se iban empresas de capitales extranacionales.

Llegó el cumpleaños número 50 de la Asociación, desde 1983 y hasta la actualidad Asociación Dirigentes de Empresa (ADE), que acababa de concretar el sueño de la Universidad

El 4 de octubre de 1991 el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación autorizaba la creación de la **Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)**; gobernaba Carlos S. Menem, quien, a partir de 1991, comenzó a aplicar políticas neoliberales, que permitieron formular la pregunta ¿se estaba en el tercer período del peronismo?

La propuesta preveía grandes privatizaciones, con supresión de empleados públicos y de gastos inútiles para el Estado. Se prometía que se conseguirían grandes excedentes para ser destinados a la educación, justicia, seguridad y otras áreas de responsabilidad pública, a esa fecha mal atendidas por la deficitaria



actividad empresarial oficial. Una novedad fue la Ley n° 24.241 (vigente desde 1994), que estableció el desdoblamiento del sistema de jubilaciones y pensiones y se instauró el SIJO (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones), que incluye el de reparto y el de capitalización; este es un sistema individual de ahorro de aportes, con inversión de los fondos en el mercado de capitales y administrado por empresas privadas, Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP).

En las casas de libros esperaban lectores los que llevaban, por ejemplo, la firma de Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, *Administración & Estrategia*, y neófitos o informados analizaban sus principales párrafos.

## 7. De 1993 a 2002

### 7.a) *El mundo*

Llega a la Casa Blanca un nuevo presidente: William J. Clinton (1993-2001), quien supo trabar buenas relaciones con algunos políticos de entonces: Boris Yeltsin, Jacques Chirac, Tony Blair, Gerhard Schröder, Carlos Salinas de Gortari, Fernando Henrique Cardoso, Andrés Pastrana, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, Rafael Caldera.

En 1997 se adoptaba el Protocolo de Kioto, si bien solo entró en vigencia en 2005 y cuatro años más tarde 187 Estados lo ratificaban. EE.UU., uno de los mayores emisores de gases de efecto invernadero, no lo ha firmado. Tiene, asimismo, alcances en la medicina, pues se estudian sus posibles vínculos con dolencias tales como el cáncer y el sida. Otro impacto de la ciencia: se anunciaba la clonación, a partir de una célula adulta, del primer mamífero: la oveja Dolly (lograda por investigadores del Instituto Roslin, de Edimburgo). Su importancia, llegó a las esferas del arte. Parecía, de esta manera, que los tres grandes proyectos científicos del siglo XX (el espacial, el atómico y el genético) se habían alcanzado y ninguno de ellos era indiferente al conjunto de la sociedad y al cosmopolitismo de los negocios.

Drucker, con *Desafíos de la gerencia en el siglo XXI*, alude a la importancia del autoconocimiento del *manager* para poder conducir las organizaciones. Mientras Daniel Goleman, con *Emotional Intelligence*, encuentra una herramienta cardinal en el terreno de la administración corporativa (que emerge como superadora del viejo concepto de coeficiente intelectual).



La literatura especializada hablaba de *coaching* organizacional y los interesados buscaban los cursos de perfeccionamiento, pues se tiene claro que si bien en la *riqueza de las naciones* los bienes materiales siguen siendo importantes, es el *conocimiento* el que permite avanzar a zancadas.

Una centuria quedaba atrás y arrancaba el siglo XXI.

### 7.b) *Nuestro país*

Con una reforma constitucional (de 1994), Menem logró la reelección inmediata. La situación en lo económico era francamente explosiva, solo amortiguada por el éxito de la incorporación del país al G-20. Las elecciones acudieron en el momento preciso para tapar la realidad y quedaría en manos del sucesor el polvorín ingobernable, listo para estallar. Se necesitaba un nuevo mandatario con virtudes excepcionales para poder reparar tamaño desquicio.

El presidente Fernando de la Rúa no pudo resolver los graves problemas heredados, algunos de los cuales acentuó. Su gobierno, débil, debilísimo, se caía solo. Cambió varias veces de ministro de Economía; era un paliativo y placebo insuficiente. Algunos se ocuparon de empujarlo cuando ya estaba instalado en el tobogán. Posiblemente, eran los mismos que habían ensayado con anterioridad la maniobra (hubo asalto a los supermercados, luchas callejeras). Se vio forzado a renunciar.

## 8. De 2003 a 2012

### 8.a) *El mundo*

Fue electo George W. Bush (2001-2009): una vez más en la historia de EE.UU. se reiteraba una tradición que entregaba a integrantes de una misma familia el poder político máximo. La difusión de la Internet fue un cambio cultural, de amplia afectación, afianzando la ya prometida globalización. El ataque a las Torres Gemelas en New York sorprendió al planeta, que no salía de su desconcierto ante la posibilidad que se avecinara un nuevo tipo de enfrentamiento bélico o fin/inicio de otras relaciones de bloques políticos. Después le llegó el momento a un representante del Partido Demócrata que por primera vez daba cabida en la Casa Blanca a un político afroamericano: Barack Obama.

La ciencia logra descifrar el genoma humano y, un día, los diarios asombraron con sus noticias sobre el bosón de Higgs (que es

la partícula a la “caza”, la última pieza del modelo estándar, aun no descubierta, que da sentido a la Física)<sup>11</sup>; en un lenguaje menos riguroso, se aludía a “la partícula de Dios”.

El euro estaba en circulación en 12 países de la Unión Europea. En septiembre de 2008, venía la quiebra de Lehman Brothers Holdings Inc., con casi 160 años de existencia, una compañía global de servicios financieros, que generó la crisis de las *subprimes* (y traía a la memoria, aquel suceso de 1995, cuando se produjo la quiebra del banco inglés Baring Brothers).

Muchos siguen a C.K. Prahalad, responsable del libro, de 2004, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, quien revolucionó la manera de pensar negocios con los sectores más pobres en lo socioeconómico. En este sentido, tuvo algunos vasos comunicantes con otro indio y un bengalí, es decir con Amartya Sen (propiciador de la economía de la equidad) y con Muhammad Yunus (fundador de los Grameen Bank).

Asimismo, Gary Hamel, con *El futuro de la administración*, sostiene que avanzamos de una economía del conocimiento (que genera riquezas por medio de la capacidad para madurar, y desplegar habilidades y competencias), un tanto obsoleta, a una economía creativa, del talento, donde la diferencia se produciría por la velocidad para originar algo nuevo. Incorpora una nueva dimensión de la innovación, que no pasa por la de los productos y procesos, sino por el cambio social, institucional, tecnológico y en el *management*. Justamente esta última forma de “renovación”, según su visión, es la que multiplica el progreso económico. “Lo nuevo” al servicio de la gerencia permite cambiar la forma de llevar a cabo las tradicionales funciones administrativas: motivar, organizar, planificar, asignar recursos y controlar. Es a través de este tipo de reformas que las empresas producirán ventajas frente a la competencia. Solo así se podrá conseguir que las personas, además de sus capacidades, participen con compromiso, pasión y una visión compartida. Y otra vez estamos frente a una ruptura epistemológica.

### 8.b) Nuestro país

El último mes de 2001 y el primero de 2002 resultaron altamente preocupantes en lo político, económico e institucional. Por

---

<sup>11</sup> Peter Higgs la había anunciado en al década de 1960.



aplicación de la Ley de Acefalía, llegó a la Casa Rosada Eduardo Duhalde, quien dijo al asumir: “El que depositó dólares recibirá dólares y el que depositó pesos recibirá pesos”. La expresión, políticamente correcta, no pudo respetarse y, en materia económica se dio un giro drástico: dólar alto, salarios bajos, retenciones, superávit, quita compulsiva de la deuda pública (le tocó hacer el denominado “trabajo sucio” que, para algunas interpretaciones, fue un gesto altruista).

Cumplía 60 años ADE. Nada nuevo decimos, una vez más, al afirmar que el país parecía parado en arenas movedizas.

Finalmente, el 25 de mayo de 2003 llegaba Néstor Kirchner como titular del PEN (con una posición inicial de debilidad, pues solamente obtuvo el 22% de los votos en las elecciones presidenciales).

Realizó una importante cancelación de la deuda con el FMI y en 2007 habilitó, en el tema jubilatorio, la posibilidad de pasar del sistema de capitalización al de reparto. Miles de personas retornaron al sistema estatal, pues el privado no los satisfizo.

Entre las múltiples urgencias que tenía el país, aparecía la necesidad de definir una política de hidrocarburos ante un desfase entre demanda y oferta energética. Otra, no menos preocupante, bajar los índices de desempleo y de pobreza, que daba pie a situaciones socialmente indignantes, con evidencias conmovedoras entre la población indígena y rural del interior.

Logró superávits gemelos (fiscal y externo) y tipo de cambio alto, que permitió reactivar la economía y el empleo, con inflación no muy elevada y apuntalarla con el canje forzoso que redujo la deuda pública a menos de la mitad. Todo esto sin olvidar que el país se benefició por una mutación en favor de los términos de intercambio (precios altos de exportaciones y bajos de importaciones) y se sobrevivió sin acceso al financiamiento externo voluntario.

Avanzaban los tiempos de Cristina Fernández de Kirchner, esposa del mandatario saliente, sin que esto implicase desconocer que la nueva mandataria tuviese capacidad política propia. ¿Es la cuarta etapa del peronismo o el nacimiento de un nuevo modelo, que toma algo del viejo y, a la vez, se aleja y organiza una nueva fuerza política? Aventurado resulta dar una respuesta; lo visible es que hay un nuevo movimiento del péndulo y el oficialismo está cómodo bajo el Frente para la Victoria, que, alejado del neoliberalismo, se acerca

al progresismo de la patria nacional y popular. Dicen algunos: “Los Kirchner se identifican con el bienestar”.

Bajo este gobierno se han instalado los Ministerios de Agricultura y de Ciencia, Técnica e Innovación Productiva e intensificado el programa de becas del Conicet. También se han eliminado las AFJP y todo el sistema previsional pasó a la órbita estatal.

La soja, con importante incorporación de biotecnología agrícola, ya como aceite ya como harina, es el mayor producto de exportación de doble incidencia: en el PB agropecuario y como generador de divisas (en rigor de verdad, su importancia viene de largo tiempo atrás: posiblemente haya que remitirse a la década de 1970). Uno de los grandes compradores es China. Dice un comentario:

“En la Argentina la agricultura representa el 11% (del)... PBI y el área sembrada con cultivos GM (genéticamente modificados) es de 16,2 millones de hectáreas. El 98% de la soja sembrada es transgénica; igual que el 55% del maíz y el 20-25% del algodón sembrado”<sup>12</sup>.

Aun así, el país ha pasado momentos difíciles: uno de los más serios lo vivió en 2008, cuando decidió incrementar y establecer un sistema móvil a las retenciones de las exportaciones de soja, girasol, trigo y maíz. Sobrevino un paro agropecuario y bloqueo de rutas, que aglutinó a las entidades empresarias de la producción agro-ganadera. La situación fue muy tensa para el Poder Ejecutivo y, llevado el caso al estudio del Parlamento, el voto en contra del vicepresidente fue decisivo: la resolución n° 125 fue archivada.

Se ha dado una tendencia a estatizar empresas y avanzar en políticas de inclusión social (mejoras en los niveles de empleo, renovado sistema previsional, asignación universal por hijo -con incentivos para el estudio-, plan jefes y jefas de hogar, etc.). En general, se advierte un impulso a la demanda y se critica el aumento del gasto público, la baja del superávit fiscal y déficit financiado por emisión y reservas del Banco Central, más aportes del Anses, por la fuga de dólares del circuito económico normal. Existen grandes empresas públicas: Nucleoeléctrica, Aerolíneas, Aysa, FC Belgrano, Arsat, Río Turbio, Enarsa, Yacypetá.

---

<sup>12</sup> Díaz, Alberto. *Bio... ¿qué? Biotecnología, el futuro llegó hace rato*. Buenos Aires: Siglo XXI. 2011, p. 89.



Afianza los lazos con algunos gobiernos sudamericanos y ha participado de la creación de la Comunidad de Estados de Latinoamérica y el Caribe (CELAC), cuya primera cumbre se realizó con la presencia de 33 países en diciembre de 2011.

Para el corto plazo hay algunos reclamos: unos relacionados con el Estatuto del peón rural, otros con la minería<sup>13</sup> y con el cumplimiento de una parte del artículo 14<sup>o</sup> bis de la Constitución que dice: “participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección”.

Las universidades y casas de estudio incluían e incluyen en los planes de estudio todo lo vinculado con las novedades en el mundo de los negocios y hacía su aparición (entre unos cuantos más) los libros de Bernardo Kliksberg, *Primero la gente o Escándalos éticos*. Ante los desafíos que presenta el siglo XXI, la diferencia estará en lo creativo que pueden resultar quienes conducen las organizaciones, y en la ética y la RSE como nuevo enfoque en la estrategia empresarial. Desde nuestra posición de formadores de esos líderes, el reto para los próximos años será preparar profesionales capaces de comprender esas nuevas realidades, partiendo de la base que su misión es lograr la armonía de las partes, combinándolas por su complementación o disrupción.

Hoy se piensa, más que nunca, en el *management* como un arte a través del cual se puede organizar el trabajo con equilibrio y diseñar la manera que involucre a todos, formando un conjunto. Para ello los profesionales de la administración necesitarán inspiración, creatividad, pero también sensibilidad para enfrentar los problemas económicos y sociales que no pueden resolverse con las propuestas tradicionales. Se trata de sumar, a las viejas funciones de la organización, el desarrollo de habilidades más “suaves”, tales como la flexibilidad para adaptarse a la diversidad cultural de los mercados y del mundo del trabajo y la amabilidad necesaria para escuchar a los colaboradores e integrarlos a la conducción a través del aprendizaje, el compromiso y una visión compartida. Adquiere gran importancia el desarrollo de competencias de inteligencia emocional y comunicacional, el trabajo en red, la horizontalidad y más coordinación que control. Se trata de formar profesionales capaces de generar una cultura basada en

---

<sup>13</sup> Ver, entre otros, el documental “Vienen por el oro, viene por todo” (2011, de los directores Pablo D’Aló y Cristián Harbaruch).

la confianza que provea el clima necesario para la promoción de ideas y la creatividad. Son precisamente estos los lineamientos que guían los planes de nuestra Universidad; muy en particular en la Facultad de Ciencias Económicas, el plan de estudio de la Licenciatura en Administración de Empresas, en este sentido, es un ejemplo de ello.

La Asociación Dirigentes de Empresa termina de festejar su septuagésimo aniversario y acaricia sueños de futuro. La acompañan en estos sueños, sus hijas dilectas, la **Fundación de Altos Estudios y Ciencias Comerciales (FAECC)** y la **Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)**.

## 9. Nos despedimos

En nuestra Casa de Estudios recibimos, año a año (y desde hace mucho), a miles de jóvenes deseosos de prepararse para tiempos inmediatos y mediatos; en menor medida, a otro grupo, más formado, con más edad, incorporado a la geografía del trabajo formal y que, al igual que aquellos, tiene aspiraciones, proyectos, para los días por venir.

Lentamente, y por suerte, la sociedad, ha barrido la idea de que el hombre de negocios es un oportunista y ambicioso, por otra que los siluetea como un emprendedor capaz de generar nuevos negocios que aporten al bienestar social, un experto en mercados, preocupado por el medio ambiente, con conciencia social y, en ocasiones, un líder. Ya lo habían dicho viejos economistas, pero hasta que sus ideas germinaran en el llano, pasó bastante historia. Hoy, los empresarios ayudan (y mucho, si hay una buena clase dirigente) al desarrollo económico, son motores de gran tracción. Buscan ventajas que se traduzcan en buenas ganancias y permitan a la economía, en general, dar saltos cualitativos. Dejaron de ser meros “coordinadores” de tareas, individualistas, representan a los que agregan valor al circuito productivo y a la sociedad en su conjunto. Entre las siguientes disyuntivas, cuál elije usted: ¿imponerse o convencer?, ¿esperar los golpes de la “fortuna” o trabajar con procedimientos idóneos y profesionales?, ¿aislarse o armar un tejido corporativo de responsabilidades y, a la vez, casi seguro, de éxitos compartidos?