



ROBERTO CERISOLA

SOBRAN BANCARIOS Y FALTAN BANQUEROS

Finanzas bajo cero. El uruguayo que ayudó a crear el nuevo sistema financiero en Albania explica por qué en Uruguay el sector está debilitado. **Página 16**



BlueCross & BlueShield de Uruguay

An authorized licensee of the Blue Cross and Blue Shield Association

707-75-75

www.bcbso.com.uy

ANÁLISIS



La academia rinde examen

Mea culpa. Harvard inicia un proceso de autocrítica por responsabilidades en la crisis. Los posgrados locales toman distancia. **PÁGS. 4 Y 5**

EMPRESAS + Pág. 11

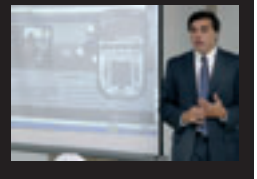
Un nuevo refugio para las empresas familiares

La Cámara de Comercio lanza un centro de información y asesoramiento



TECNOLOGÍA + Pág. 7

Netgate da pelea en el mercado de los call center



Con **Claro** estar conectado es simple.

Comprando un Netbook BGH e-nova S10, te llevás un Módem de regalo.

12x1083
PTP: \$12.999 IVA INC.

De regalo un Módem



Venta telefónica sin costo de envío únicamente al 0800 1 411



Características del equipo: Pantalla de 10.2" TFT LCD WIDE. Memoria de 1 GB. Disco de 120 GB. Webcam incorporada de 1.3 Mpx. Dimensiones (en mm): 259 x 180 x 28.3. Peso 1,4 Kg. Todos los precios son impuestos incluidos. El módem gratis está sujeto a contrato de 2 años con abono mensual \$485. Consultar cobertura, términos y condiciones en www.claro.com.uy

Es simple. Es Claro.

informe

LA ACADEMIA A EXAMEN

TEXTUAL >> Juan Grompone (a Voces del Frente)

«La Universidad se ha convertido en la cosa más inmóvil del país; en ella no se puede tocar nada»



Efectos de la crisis. LAS MAESTRÍAS EN FINANZAS ESTÁN EN LA MIRA



La hora de la autocrítica

Diferencias. Harvard asume su papel en la crisis, y hace una autocrítica. La academia local dice ser autocrítica, pero que el sayo de esta crisis no le cabe.

Por Adriana Trinidad
atrinidad@observador.com.uy

La Escuela de Negocios de Harvard se prepara para iniciar un proceso interno de autocrítica luego de ser acusada de no haber preparado a sus graduados para enfrentar el derrumbe económico, o peor aún, que éstos son en parte responsables del colapso porque ocupaban puestos claves en las firmas que propiciaron el crack financiero mundial.

Hoy en Harvard un equipo creado por iniciativa del decano trabaja en el estudio de un caso para decidir si la institución falló a la hora de enseñar a comprender y manejar el riesgo en el actual clima de deterioro económico, y si, como consecuencia, es necesario hacer cambios en los planes de estudios.

El docente de Harvard Paul Healy, que integra el equipo junto con otros colegas, sostuvo que el método que se utilizará para dilucidar la cuestión es el mismo que

usa la Universidad para analizar la toma de decisiones en tiempo de crisis. "Sentaremos a los profesores en el asiento de los alumnos", sostuvo Healy.

Para la universidad privada que, al menos hasta el momento, gozó del mayor prestigio, uno de los aspectos más dolorosos es el que asegura que como "marca", Harvard está dañada. Healy recibió acusaciones directas en este sentido. "Gente que conozco bien me dice en la cara: 'Ustedes tienen cierta culpa', y creo que eso es justo. Es un buen momento para que reflexionemos y pensemos en qué debemos hacer".

Lo cierto es que hasta el momento, mientras las autoridades de las facultades de negocios de la Universidad de Stanford y el Instituto Tecnológico de Massachusetts aseguran que han desarrollado clases y proyectos para analizar las causas de la crisis, Harvard usa el colapso financiero como oportunidad para la introspección y la autocrítica.

EL DATO

Introducido en 1925, el método de casos usado por Harvard expone a los estudiantes a los detalles de dilemas enfrentados por los gerentes

¿Y POR CASA CÓMO ANDAMOS?

En Uruguay, las escuelas de negocios de la universidad pública y de las privadas se apuntan al tren de la autocrítica y la revisión de sus planes de estudio, tarea que, según respondieron los directores de los diferentes MBA en Finanzas consultados por *Café & Negocios*, se realiza generalmente en forma anual.

El director del Master en Dirección Financiera de la Universidad ORT, Manuel Pereyra Terra, explicó que hay tres aspectos claves en los que pone el énfasis esta institución: la libertad, la superación permanente y una altísima exigencia medida en estándares internacionales. "Estas cualidades han provocado un enorme salto cualitativo en esta Universidad que en la última década se ha ubicado entre las mejores 500 del mundo. Esto solo se logra sabiendo escuchar, teniendo una enorme autocrítica, y sobre todo una profunda confianza y delegación responsable



TEXTUAL >> Manuel Pereyra Terra

«Solo siendo cada vez más autocríticos podremos estar más preparados para construir un mejor legado para quienes vienen detrás de nosotros»



Responsables. En la MIT Sloan School of Management, en Cambridge, se les enseña a los alumnos a ponderar los efectos de sus actos en la sociedad, no solo sobre los inversores

en las personas que componen la institución”, dijo Pereyra Terra.

Para el catedrático, los académicos tienen la responsabilidad de superar las expectativas de aquellos que depositaron su confianza, y en ese sentido sostuvo que el gran desafío es fomentar un ambiente de libertad responsable. “Solo así podemos asegurarnos que nuestros alumnos discutan, crezcan y formen sus propias opiniones al interactuar con profesores con ideologías tan distintas formadas en Chicago, Harvard, Stanford, Navarra o Carlos III, por nombrar a algunas donde se formó nuestro cuerpo académico”.

Yendo un poco más lejos e involucrando a sus colegas de otras Universidades, estimó que en breve

Empresariales y Economía de la Universidad de Montevideo, Luis Viana, afirmó que si bien en ese ámbito se realizan autoevaluaciones periódicas, la idea que prima es que más allá de los cursos y la formación profesional, la educación familiar es la que forma a las personas. Para Viana, el descalabro financiero de las principales empresas de EEUU pasa más por un tema ético que de formación. “Llama la atención la cantidad de incentivos para sus ejecutivos que establecían las empresas. El incentivo es bueno pero no puede convertirse en un bien en sí mismos. Es necesario darle el correcto contenido para que sea un estímulo pero no un objetivo a perseguir”, consideró. Viana explicó asimismo que el Master en Finanzas aborda el tema de la ética profesional en una materia específica.

EN LA UDELAR

En la Universidad de la República los procesos de autocrítica también son frecuentes. Pese a que el director del Posgrado de Especialización en Finanzas, Ricardo Pascale, no respondió a las preguntas de *Café & Negocios*, el director Académico de la Maestría en Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas de la Udelar, Carlos Scarone, afirmó que a nivel del Centro de Posgrados permanentemente se revisan los programas de estudio y los resultados obtenidos, tanto por parte de los docentes como de los alumnos. “La autocrítica tiene que ser un proceso permanente porque está en la esencia de la academia el someter a juicio crítico a todas las cosas que hace”, sostuvo Scarone, y agregó que las encuestas de satisfacción, que son uno de los principales métodos de revisión se realizan al mediar el curso, al terminar un curso, al final de todos los cursos, y antes de la entrega del título.

La autocrítica debe ser un proceso permanente porque está en la esencia de la vida académica

trabajarán de forma integrada, “también en el ámbito de la autocrítica”. “Soy muy optimista en este sentido porque una de las virtudes del pueblo uruguayo es la de ser muy idealista. La gran mayoría estamos convencidos de que es más importante el bien común Aristotélico que el bien propio del individuo. Es muy probable que en breve nos encontremos discutiendo en una mesa redonda con Pascale, Viana, de Brun o Lorenzo, sobre nuestra responsabilidad desde la academia para fomentar un sector financiero desarrollado, profesional y ético en América Latina y a la vez un modo de constituir una de las ventajas competitivas de nuestro país”.

Basado en una similar visión humanista de la educación, el Decano de la Facultad de Ciencias

LUGARES EN EL GABINETE DE OBAMA Y FUERTES CRÍTICAS PARA LOS EGRESADOS

Al menos 11 profesores de Harvard integran el equipo de gobierno de Barack Obama. La representación es la más numerosa desde que en la década de 1960 John F. Kennedy reclutó a un importante número de intelectuales también graduados allí. Uno de los que hoy integra el gabinete de Obama es el profesor de Derecho Jody Freeman, que en su momento supo presionar al gobierno de George Bush para que regulara los gases de efecto invernadero. Ahora Freeman asesora a Obama acerca de cómo combatir el calentamiento global.

Así como Obama sigue confiando en sus ex compañeros de facultad, las críticas hacia los egresados de Harvard no se dan tregua. El columnista de Bloomberg, Matthew Lynn, sostuvo que en los últimos 20 años “las fábricas de másters en dirección de empresas han creado las condiciones que contribuyeron al desastre en el que se encuentra la economía mundial actualmente. Legitimaron un enfoque pseudocientífico de las finanzas que resultó ser falso, promovieron un estilo general que era demasiado mecánico y formaron una elite directiva más interesada en las recompensas que en producir riqueza duradera para las economías en las que operan”.

la cifra

25

son los profesionales que se inscriben por año en los posgrados de Finanzas de la ORT

MÁSINFO

En 2007 la Stanford Graduate School of Business introdujo un plan de estudios destinado a desarrollar el pensamiento crítico sobre liderazgo en clases reducidas, reemplazando las conferencias

MINIENTREVISTA

Daniel Ferrere

Abogado
EGRESADO DE HARVARD



“LAS CRISIS PONEN DE MANIFIESTO UNA DEFICIENCIA ÉTICA”

¿La crisis puso en duda la eficacia de las escuelas de Negocios?

No tengo dudas que los egresados de estas universidades son los más preparados. Si tuviera que apostar es claro que los cursos de graduados de las universidades de dos o tres países son los mejores del mundo, y por alguna razón los graduados de las universidades norteamericanas son considerados los mejores.

Hoy en día tenemos una sociedad y una manera de hacer negocios en todo el mundo en los que la creatividad es muy fuerte y la información no siempre es demasiado simétrica, pero sí es muy abundante. La gente inteligente inventa cosas que funcionan muy bien, y una vez cada tanto se pasan de la raya.

Cuando esto sucede se produce una reacción negativa y contraria. También es la gente muy inteligente la que detecta cuando otros se pasan de la raya y hacen reventar las burbujas. Simplemente cuando hay gente muy inteligente en todos lados, pasan estas cosas.

¿Entonces las fallas no tienen relación con la formación académica?

Lo cierto es que en la medida que el mundo de los negocios trabaja bajo presión y con un nivel de creatividad muy fuerte, una vez cada tanto se descarrila.

Alguna vez sostuve que la forma más eficiente de evitar las crisis como estas es prohibir la innovación. Probablemente de esa manera tengamos las crisis de hace 200 años, que sin duda son más fáciles de sobrellevar, pero nos perderemos un porcentaje del conocimiento enorme. Las crisis son parte del crecimiento y el desarrollo de la sociedad, una vez cada tanto, la sociedad estalla.

¿Cómo ve la disposición de Harvard de iniciar un proceso de autocrítica?

Me parece muy bien que los institutos académicos hagan autocrítica pero la verdad es que en el manejo del riesgo, la autocrítica es bastante complicada. La gente

siempre va a tratar de ir lo más lejos, rápido, alto y fuerte que pueda, y una vez cada tanto se va a equivocar.

El riesgo es inherente a los negocios y la búsqueda del éxito es inherente a los buenos gerentes de finanzas. Que la comunidad de negocios va a seguir buscando el éxito no tengo ninguna duda y de que va a tratar de ir lo más lejos que pueda tampoco. Ahora, si hablamos de autocrítica en temas éticos, es otra cosa.

PERFIL

Edad
59 años

Cargos:
Socio director de Estudio Ferrere

Cargos docentes:
Profesor grado 5 de Derecho del Comercio Exterior, facultad de Derecho, Udelar (1985-1997)

¿Se deben revisar los criterios éticos de los directores de negocios?

La idea de que los gerentes o directores de negocios deberían hacer una autocrítica porque son demasiado afectos al riesgo me parece una macana porque la esencia de los negocios es el riesgo. Puedo estar de acuerdo en que el mundo se merece una autocrítica en cuanto a la tolerancia y la inmoralidad implícitas en las conductas comerciales. Se trata de un tema totalmente diferente, en el que hay un déficit importante.

La frecuente aparición de fraudes empresariales importantes sí es un tema de preocupación. Hace no mucho alguien dijo que cuando baja la marea se ven los que están nadando desnudos. En realidad el problema es que cuando no hay crisis, la inmoralidad y la incorrección probablemente sean las mismas, pero se disimila.

Las crisis ponen de manifiesto una deficiencia ética que existe en la sociedad, y eso sí es muy importante. En resumen, entiendo que la autocrítica ética sí hace falta. Ahora, ¿la autocrítica por la propensión al riesgo?, ¿qué se supone que hagan los hombres de negocios que deben correr riesgos para tratar de tener éxito?

De todos modos en Uruguay el espíritu de negocios es muy poco y la propensión al riesgo es dogma nacional. Así que si hay algo que no corresponde en este país es una autocrítica por exceso de propensión al riesgo. Dicen que una vez hubo uno al que le gustaban los riesgos y ahora no se sabe dónde vive.