



El moderno es un mundo de equipos

POR STELLA MARIS PUSINO
spusino@elpais.com.uy

■ ¿Cuándo un empresario resulta exitoso a su juicio?

Usualmente asociamos al empresario exitoso con aquel que constituye una empresa que es, además, una fuente de trabajo, que potencial o eventualmente se transforma en una marca reconocida por sus elevados estándares de calidad, pero el concepto central es su capacidad para crear valor en la sociedad. Claro, esa creación de valor depende de las circunstancias, las oportunidades. Es más, todo nuevo emprendedor genera una nueva modalidad de creación de valor, un modelo de negocios más o igualmente exitoso que el que le precedió.

¿La sociedad uruguaya valora adecuadamente este concepto?

No. Uno de los graves problemas que tenemos es que no nos damos cuenta de que el empresario que crea valor a través de una idea nueva no sólo genera riqueza para sí, sino también para otros y hace crecer indirectamente a la sociedad. En Uruguay, durante mucho tiempo, algunos sectores del empresariado capturaban rentas, por estar en un sector protegido de la economía, porque obtenían alguna suerte de privilegio de naturaleza política aunque no exclusivamente.

Ese modelo histórico tuvo que ver con una economía más cerrada, en la que los empresarios no tenían los niveles de competencia que enfrentan hoy. Ahora, con casi cualquier modelo de negocios,

a menos que se tenga un monopolio legal y aún en estos, se ven amenazados por competencias que son ubicuas. La apertura de la economía, el mundo globalizado, la existencia de proveedores en cualquier parte del mundo, hacen que el empresariado deba tener un nivel de competitividad auténticamente global. Ya no se puede ser competitivo siéndolo únicamente en Uruguay.

La competitividad es un requisito para ser exitoso en un emprendimiento. También lo es el tener un cuerpo gerencial de alta calidad.

Un equipo de gobierno...

Es oportuno decirlo así. Porque la empresa también debe tenerlo, y en esto estamos bastante atrasados en Uruguay. Hay muchas empresas familiares que no tienen una adecuada estructura de gobierno. Toda la investigación empírica demuestra que, comparadas con otras en las distintas prácticas, las empresas familiares están rezagadas. El éxito también precisa del requisito de mostrar un liderazgo orientado a las personas.

Los insumos para la competitividad son insumos referidos al capital humano. Aunque las organizaciones lo construyen y cuentan con mecanismos de generación de conocimiento, el liderazgo contemporáneo debe darse cuenta —lo hace en Uruguay más lentamente que en otros países—, que debe incluir un componente de orientación hacia las personas, porque son ellas quienes poseen el capital humano. Hoy, cada vez más, esta consideración es vital para competir en forma sustentable.

“Ya no se puede ser competitivo siéndolo únicamente en Uruguay”

“El éxito también precisa del requisito de mostrar un liderazgo orientado a personas”

¿Cómo es el empresario uruguayo hoy?
Hay varios tipos y varias generaciones de empresarios conviviendo. Ha habido una sustitución importante del empresariado más tradicional, porque, específicamente, algunas empresas fueron vendidas en el proceso de regionalización.

Pero también hay una nueva generación que está surgiendo, que suele traer mayor valor de naturaleza tecnológica. Lo veo en el Centro de Innovación y Emprendimientos de la Universidad ORT, en los planes de negocios en la facultad, en las nuevas propuestas. El empresariado uruguayo demanda más formación en management, más formación de los cuerpos gerenciales, aunque se está profesionalizando más.

Pero hay una realidad: la mayoría de las empresas uruguayas sigue siendo familiar y ese es el gran desafío, profesionalizarlas. Por otra parte, el emprendedor, no siempre es la persona más experta. El mundo moderno es un mundo de equipos. El empresario debe ser consciente de que los precisa en la gestión y el management, en la estandarización de procesos, para mejorar la operativa y también para innovar en forma continua.

¿En qué se refleja la falta de profesionalización?

Las prácticas de gestión y de retención de capital humano no son las mejores. La retención, la retribución y la potenciación del capital humano es una variable crítica. Si no se tiene a los mejores cuerpos gerenciales en los mejores procesos, hay problemas.

¿Cuál es la calidad de la oferta educativa destinada al sector en el país?

Es una pregunta difícil. Uruguay, du-

Su tarea en el Decanato desde 1992, la coordinación académica del MBA y en la cátedra de Comportamiento Organizacional y RR.HH. relegan la práctica de piano para el retiro. A los 52 años disfruta con pasión en su intento por "cambiar la realidad a través de la educación". Cree que en Uruguay falta management del bueno y que hay que abocarse en forma urgente a mejorar la calidad de la enseñanza secundaria. Obtuvo su Ph.D. en Sociología de las Organizaciones en la Michigan State University y en Economía Política en la Stanford University. Está casado y tiene tres hijos de 24, 22 y 18 años.



FERNANDO PONCELLETTO

A Mujica le pediría que el criterio sea la calidad

■ Por primera vez en varios períodos de gobierno tenemos un presidente electo no universitario... Es cierto. Pero también es cierto que nunca antes pesó tanto una fórmula, y en ella, es notorio, hay trabajo de equipo. Astori fue decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Si mañana tuviera una audiencia privada con Mujica ¿qué le pediría? Que abandonáramos la reflexión sobre la educación, universitaria en particular pero también genéricamente, basada en la dicotomía pública-privada, para abocarnos a buscar la mejor forma de utilizar los recursos, limitados, en pro de una educación de calidad. Que el criterio sea la calidad. Tenemos que mejorarla en los aprendizajes a todos los niveles. Especialmente en secundaria. Es de máxima relevancia para el país, mucho más que a nivel universitario.

rante muchos años, no tuvo formación de alto nivel en lo que podríamos llamar management. En español, el término "administración", igual que "gerencia", infelizmente, no evocan lo mismo que aquel. Uruguay ha tenido un retraso histórico importante en este sentido.

La Universidad ORT y otros centros privados han jugado un papel de liderazgo inicial, hoy universalmente practicado. La propia Universidad de la República durante mucho tiempo no lo ha valorado. La formación en Administración era una sola con la del contador público y hasta cierto punto con la financiera. Y ese marco formativo no ha ayudado a distinguir el rol de lo que en inglés se llama "business administration", que traducido tampoco es muy cautivante. Consecuentemente, se ignoraron disciplinas del management, las asociadas con el marketing, la formación de estrategias, la estructuración de empresas. Hoy ya se enseñan, pero hace quince años no. Y la formación de los recursos humanos no es inmediata.

¿Qué nota le pondría, entonces, a la calidad de la educación superior de los empresarios uruguayos?

Estamos por encima de la media de muchos países, pero si tuviera que comparar la formación en Administración, ahora Uruguay está a mitad de tabla con una demanda que es creciente pero que todavía está lejos de la de muchos países.

Hace unos días, el gerente de una empresa, graduado de nuestro MBA, todavía tenía dudas, legítimas en el contexto de la sociedad uruguaya, de si su hijo debía estudiar administración de empresas o una carrera más tradicional.



CATÁLOGO DE CANASTAS NAVIDEÑAS 2009

Solicite su pedido al Teléfono:

(02) 924 00 87

De Lunes a Viernes en el horario de 9 a 19 hs.

ENVÍOS A TODO EL PAÍS

