

“Uno no estudia para dirigir empresas”



“En el programa GADE se aprende a ser empresario...uno no estudia para dirigir empresas”, dice Gonzalo Rodríguez (43) director de Itnova, una empresa de dos socios, con cinco empleados, dedicada a la informática.

Ingresó a ACDE hace más de un año, impulsado por su socio quien le decía que en ella podía adquirir una visión de empresa más allá de su especialidad como ingeniero. Y esta visión, según Gonzalo ya comenzó dos semanas antes de su pertenencia formal al programa GADE, mientras utilizaba la herramienta de auto diagnóstico aplicada a su empresa.

Hoy Gonzalo se identifica y le gusta más ser dirigente de empresa que informático.

¿Desde cuándo te dedicás a la informática?

A los 19 años empecé a vender computadoras mientras estudiaba. Enseguida lo dejé porque trabajar y estudiar era muy nuevo para mí y me dediqué a estudiar. Con 21 años empecé a dar clases de informática y seguí estudiando sin parar.

Me decís que te dedicás a la informática y no a dirigir una empresa....

Mmmm.... porque eso fue lo que más me costó, porque en realidad uno no estudia para dirigir empresas.

¿Y tendría que estudiar?

Por eso estoy acá en ACDE. La realidad es que uno estudia para lo que le gusta que en mi caso es la informática. Y me pasó que con las vueltas de la vida, sin quererlo, me vi trabajando en una empresa en la cual arranqué como empleado y después fui socio. Fue mi primera experiencia pero que no resultó. Y luego volví a asociarme con una persona y juntos, hace once años informalmente y formalmente hace nueve, estamos dirigiendo una empresa.

... hay un lugar para la familia y eso es muy importante como empresario

¿Por qué informalmente hace 11 años?

Porque en aquel entonces cada uno tenía su unipersonal. Al formar la empresa con la experiencia de cada uno, facturábamos separados. Y en un momento, cuando maduramos como socios, dijimos "vamos a formar una sociedad de responsabilidad limitada". Cerramos las unipersonales y la formamos, pero ya con dos años de maduración como socios. Fue una experiencia interesante la de madurar primero la relación y luego decidir la sociedad.

¿Te gusta dirigir una empresa? ¿Te gusta aún más que la informática?

Esa es una de las cosas que me he dado cuenta: me gusta mucho más y cada vez más la parte empresarial. No es que quiera sustituir una cosa por otra. Necesito de la especialidad informática para poder dirigir la empresa; y si bien entiendo que no puedo seguirle el ritmo y para eso necesito tener gente, (esa es una de las razones por las cuales entiendo que tengo una empresa), debo seguir leyendo y estar al día. Quizás no en el rol de estar ahí picando piedra, pero si entiendo de lo que estoy hablando a la hora de tomar decisiones. No me puedo dedicar solo a dirigir, pero me gusta mucho. Sobre todo el tema de las relaciones humanas con el empleado y con el cliente, en un rol muy personal, de intercambio y de confianza. Me encanta y me doy cuenta que soy bueno en generar una buena

relación con el cliente; enseguida notamos que generamos confianza con él. Eso me gusta muchísimo.

¿Te encanta ser empresario también porque "tenés todo el tiempo del mundo", "porque trabajás menos", "porque tenés mucho dinero", es decir, por todas esas cosas que la gente piensa cuando se habla de "empresarios"?

Justamente, no tengo nada de eso. Por ejemplo, no tengo todo el tiempo del mundo. Si estoy aprendiendo a hacérmelo, pero no lo tengo.

¿Cuánto trabajás al día?

A mis cuarenta y tres años te puedo decir que tuve que aprender a calcularlo. Estoy en la Ciudad Vieja siete y media de la mañana todos los días y me voy a las cinco de la tarde porque tengo que ir a buscar a mis dos hijos. Y después puedo tocar algo, de noche, pero ya es muy puntual. Aprendí con los años a que tengo que entender que hay lugar para la familia y eso es muy importante como empresario. Los fines de semana leo mucho y estudio sobre lo técnico.

¿Cómo llegaste a ACDE?

A través de mi socio que fue miembro en algún momento y me dijo que yo tenía que empezar a entender que si tenía una empresa informática debía saber ser empresario. Yo seguía con mi rol técnico y estaba alejado de la realidad empresarial. Por ejemplo, no tenía muy claro cuál era el

los principios de ACDE son siempre escuchar, apoyar y encarar el problema hombro con hombro

punto de equilibrio nuestro, ni qué números se hacían, los gastos... eso lo seguía un poco mi socio y yo estaba en otra cosa y sufría mucho porque veía las cosas como técnico y no como empresario. Y ahí caí en ACDE y fue interesantísimo.

¿Por qué?

Porque me dieron el cuestionario de autodiagnóstico (una herramienta que se brinda a los integrantes del programa GADE para profundizar el conocimiento sobre todos los aspectos de su empresa) y cuando lo leí por primera vez me replanteé cosas empresariales por primera vez en mi vida: si estaba bien lo que cobraba por ir a ver a un cliente, el marketing, la imagen de la organización... nunca me había planteado eso. Me cambió muchas cosas. Comencé a decir qué teníamos que mejorar en la empresa. Todo gracias a esa herramienta, dos semanas antes de ingresar al programa.



Por otra parte, el primer día que entré, tuve que empezar con una presentación de mi empresa y quién era yo, hasta con Power Point, porque es una exigencia de la dinámica de los grupos.

¿De que rubro son tus compañeros?

Mis compañeros son de los rubros mecánica automotriz, vivero, bazar, importador de insumos para tatuajes, transporte y logística y de impresión y copias.

¿Qué te fue dando el grupo y que fuiste dándole tu?

El grupo y la institución lo primero que te da es sentirte parte de algo, que no estás solo como empresario. Entrás como emprendedor y te hacés empresario. Eso es fundamental. Me di cuenta que mis problemas no eran solo míos. Todos tenemos problemas en común. En concreto, todas las empresas tienen problemas en común y muy parecidos, cambia el foco de cada uno. Recursos humanos, costos, temas contables, de imagen, informáticos, todo eso es común a todas las empresas, aunque se enfoquen en cosas diferentes. ACDE y el grupo, lo que me da es poder dialogar sobre ellos y estar en un lugar donde uno puede compartir el día a día con otras personas que más o menos viven lo mismo.

Otra cosa son los valores. Pongo un caso: En algún momento algún integrante del grupo quiso salirse porque estaba pasando por una situación bastante complicada

en lo personal y fue ahí donde todo el grupo se unió, nos reunimos con ese integrante y le transmitimos que lo queríamos apoyar, aunque no estaba concurrendo, y quizás no estemos de acuerdo en algunas cosas. Esos son los principios de ACDE: siempre escuchar y apoyar y encarar el problema hombro con hombro. No se cuántas instituciones son así o que tantos lugares uno vaya y el grupo diga "no te dejamos, estamos siempre contigo". Eso me transmitió ACDE cuando lo viví y fue algo que me emociona en este momento porque ¿qué cosa mejor para un empresario que un lugar donde te puedas sentir respaldado? Creo que es el mayor valor que una institución te puede dar.

¿En qué decisiones concretas te ayudó el grupo?

Me ayudó o me obligó a ordenarme en cuanto a la parte empresarial. A ver mi empresa desde el control y saber todo sobre la gestión. Una cosa que me hizo ver el grupo que me chocó fue cuando me dijeron "vos no tenés claras determinadas cosas, ¿cómo no tenés claro tu punto de equilibrio? ¿Cuánto cobrás? Es muy grave que no sepas si ese precio está bien o no".

Después hubo que tomar decisiones, como por ejemplo, a la hora de contratar un nuevo empleado. El miedo que tenía era de ingresar a alguien y quedar con los números justos. Ahí fue fundamental la ayuda del facilitador, Jorge Costa, quien me dio el ejemplo de la escalera de crecimiento.

Luego, en el día a día, cuando uno plantea un problema todos sacamos alguna experiencia, con lo cual el grupo es fundamental.

¿Cuánto tiempo te parece que necesites del grupo?

Mientras haya motivaciones y proyectos nuevos. Estos grupos necesitan que haya un



Management
Alta Dirección & Capital Humano

**DESARROLLAMOS
EL CAPITAL
MÁS IMPORTANTE
DE SU ORGANIZACIÓN
SU GENTE..**

**SELECCIÓN
CAPACITACIÓN
COACHING
CONSULTORIA
ESTRATEGIA
RELACIONES LABORALES**

www.management.com.uy

DDI 
Better Leaders. Better Future.

2712 0660

info@management.com.uy

aquí uno aprende a ser empresario; podés discutir el día a día de tu organización

cierto estímulo. Porque cada uno implementa cosas en su empresa y ya todos sabemos el rumbo. Nosotros hemos realizado una dinámica que propuso un integrante que es "el pico a pico" donde un empresario va a la empresa de otro integrante del grupo, sin conocer del negocio, ve la actividad diaria junto al anfitrión que le presenta toda la organización y le va haciendo sugerencias constructivas para mejoras. El visitante no puede ser anfitrión. Luego se transmite al grupo lo que pueda serle útil

a todos. En un caso, un visitante se hizo pasar por cliente para ver cómo lo atendía la empresa. Luego le comentó al anfitrión sus observaciones y sugerencias.

¿Si querés invitar a un colega a integrarse al programa cómo lo hacés?

Sin muchas vueltas, lo que hay que decir es que aquí uno aprende a ser empresario; podés discutir el día a día de tu organización.



Jorge Costa, facilitador

El Cr. Jorge Costa es el facilitador del GADE al que pertenece Gonzalo Rodríguez desde hace siete años. En él aporta su vasta experiencia en dirección de empresas, que se compone de instancias diversas como ser Gerente Financiero de Esso Standard Oil, Director del Holding Christophersen, y la producción de nueces Pecan en Uruguay, a

lo que se dedica en la actualidad. Además de dar su opinión, su función central es la de moderar: "el rol del facilitador no tiene que ser la primera palabra, es importante que los pares opinen antes. Si el facilitador diera siempre su opinión, sería una clase".

"No hay nada más solitario que el sillón del empresario cuando tiene que tomar decisiones", dice Costa. Poder salir del aislamiento es un valor fundamental de la dinámica. Y no solo compartir y recibir un consejo, sino tener que rendir cuentas después, ya que el grupo actúa como un directorio. En esto son pilares definitorios la confianza y la confidencialidad. Además, en cada sesión, se refuerzan los valores que sustenta ACDE: que la conducta debe ser ética, que se cuide el capital humano, que se respete la dignidad de las personas.

