

# PIÉNSALO

## La vida y la empresa



f PiensaloAR

@PiensaloAR

Número 28 - Mayo 2019 - Córdoba - Argentina

### Piénsalo Argentina

Soluciones Gerenciales Simples

**NUESTRAS REDES**

- www.ventasinteligentes.com.ar
- infopiensaloargentina@gmail.com
- (0383) 154335019 / 154825825
- /PiensaloAR
- @PiensaloAR

### NUESTROS SERVICIOS

- Ventas Inteligentes
- Estrategia de Empresas y Organizaciones.
- Formulación y Gestión de proyectos con Cadena Crítica.
- Gerencia de Procesos y Personas.
- Creación de Ofertas Irresistibles.
- Procesos de Pensamiento para el Enfoque en Resultados.
- Educación y Entrenamiento para la Gerencia
- Gestión Económica Financiera

## Piénsalo EDITORIAL

Como anunciamos en nuestro primer número en noviembre de 2016, *La vida de Ángel* se propone abordar en forma sistemática y correlativa una historia común a todos los gerentes y directivos, destinada a incitar el planteo de interrogantes tales como: ¿A qué le prestamos atención?, ¿a dónde enfocamos la atención? y ¿cómo podemos mejorar siempre?

Hay veces que nos cuesta despertar y buscamos cualquier excusa para remolonear, para no salir de la cama y seguir durmiendo. Hoy es un día de esos, pero Ángel sabe que rendirse a la pereza le traerá mayores complicaciones, por lo que aún bajo los efectos del desgano se levanta de la cama a velocidad de rayo y, para no arrepentirse del acto de "heroísmo", entra rápido a la ducha, desayuna y sale a trabajar. La historia de Ángel que compartimos aquí es precisamente acerca de cómo sobreponerse al desgano, apoyándose en los miembros del equipo y manteniendo la regularidad del flujo de decisiones para evitar el accionar espasmódico.

La atención gerencial está absorbida por muchos dilemas, que nos frenan o bloquean para entender y resolver con eficacia nuestros principales desafíos. Por ejemplo, reducir el precio del producto o servicio versus obtener un mejor margen; aumentar el inventario versus trabajar con niveles mínimos de stock; introducir un nuevo sistema administrativo versus quedarnos con el que ya tenemos son sólo algunas de las decisiones que debemos tomar a diario.

La lista se ampliará continuamente y variará según el sector de que se trate, por lo que a priori nos dará siempre la impresión de que todos los casos son distintos; sin embargo muchos de los problemas en la toma de decisiones son producidos por factores comunes de convivencia que están presentes en diversos ámbitos. Entonces resulta importante, dentro de cada organización, identificar los puntos de apalancamiento del sistema para desempeñar con eficacia la función gerencial y directiva.

En este número, conversamos con Hugo Bruchmann, fundador y CEO de la empresa Geo Comunicaciones, quien nos cuenta que la clave para vivir la aventura diaria de la empresa, con la misma alegría, intensidad y entusiasmo del sueño que la vio nacer y crecer, es REINVENTARSE.

En la búsqueda por lograr la sistematización y evitar la política de "kioscos" o compartimientos estancos, muchas veces los gerentes quedamos solos cual quijotes o predicadores en el desierto. En Piénsalo seguimos explorando soluciones para la principal restricción de la gerencia y en nuestra columna *El desafío del crecimiento en las organizaciones* recordamos los postulados básicos de Teoría de Restricciones® para el proceso de mejora continua.

¡Esperamos que lo disfruten!



**Alevis Traktman**  
Licenciado en  
Economía  
Editor



**Irina Traktman**  
Periodista -  
Locutora nacional.  
Coeditora

**La vida de Ángel**  
*Historia de un empresario*

**Hoy: MANTENERSE EN FLUJO**  
*Evitar las acciones espasmódicas*

El éxito en el desempeño a lo largo del tiempo es una carrera de regularidad... no un "pique corto"

■ Página 2

**EL DESAFÍO DEL CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

*"Las herramientas funcionan bien cuando se cumplen las condiciones necesarias y suficientes"*

■ Página 2

Conversamos con Hugo Bruchmann, fundador y CEO de Geo Comunicaciones

**REINVENTARSE**

**El proceso de tomar decisiones**

*"Para dar lo mejor tenemos que estar en óptimas condiciones y eso parte desde adentro, desde el alma, tener la cabeza tranquila. Recién ahí podemos tomar una decisión"*

■ Páginas 3 y 4

**ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**



MENCIONANDO ESTA PUBLICIDAD:

**DESCUENTO DEL 25% EN LA INSCRIPCIÓN HASTA EL 5 DE JUNIO**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Escuela de Graduados FCE - UNC



UNC Universidad Nacional de Córdoba

[www.graduados.eco.unc.edu.ar](http://www.graduados.eco.unc.edu.ar)  
[graduados@eco.unc.edu.ar](mailto:graduados@eco.unc.edu.ar)



# La vida de Ángel

Historia de un empresario

## MANTENERSE EN FLUJO

Evitar las acciones espasmódicas

Últimos días de mayo, cronológicamente es otoño pero el invierno se filtra por todas partes como "barrabrava" en la tribuna. Sueña el despertador; son las 5:50 y es todo un desafío incorporarse para abandonar el irresistible calor de la cama. Hay muchas formas de despertar en días laborales... por ejemplo contentos por un anhelo que nos impulsa; o tal vez inquietos por algún dilema que nos agobia..., en ambas situaciones "saltamos" de la cama porque el desafío es ponerse en movimiento para resolver lo que sea lo antes posible y, en uno u otro caso, el resultado será una acción. Pero hay veces que nos cuesta mucho despertar y buscamos cualquier excusa para remolonear, para no salir de la cama y seguir durmiendo. Hoy es un día de esos pero Ángel sabe que rendirse a la pereza le traerá mayores complicaciones, por lo que aun bajo los efectos del desganado, se levantó a velocidad de rayo y, para no arrepentirse del acto de "heroísmo", entró rápido a la ducha.

Una vez repuesto de los síntomas de la pereza, Ángel desayunó y salió a trabajar. Al llegar a la empresa, lo esperaban los diarios sobre su escritorio pero esta vez decidió no leer las noticias a primera hora. Necesitaba recuperarse de su estado de somnolencia y letargo. Roberto García es uno de los primeros en llegar a la empresa. Como responsable de Recursos Humanos le toca a diario controlar y resolver todos los temas de asistencia que se producen bien temprano por la mañana. Roberto es uno de los miembros más antiguos e influyentes del equipo y al pasar por la puerta del despacho se percató de que algo no estaba bien en el semblante de Ángel y entró a conversar. "Buen día, Roberto", le dijo prácticamente con la voz de un susurro. "Buen día Ángel, ¿qué pasa que te noto apagado?". La respuesta fue clásica: "Lo mismo de siempre, muchos frentes abiertos y a veces me canso de tantos vaivenes". Roberto meneaba la cabeza como símbolo de solidaridad y Ángel prosigue: "Necesito ocuparme de renovar los negocios pero hoy me siento empantado y con baja energía".

Con el transcurso del tiempo, el contexto va cambiando y las empresas atraviesan diferentes escenarios. En épocas de crecimiento, uno de los interrogantes es cómo hacer para sumarse a los cambios del mercado y aprovechar la situación como viento de cola para crecer y desarrollarse. En escenarios así, uno de los principales desafíos es vencer el statu quo. En otras palabras, cuando a una empresa le está yendo bien con su actual forma de operar, cambiar puede resultar muy incómodo y contraintuitivo. Si no se perciben motivos valederos para hacerlo, habrá una resistencia lógica al cambio, porque no se verá como un beneficio.

La situación de partida diferente a la anterior son los períodos de recesión, en los cuales el principal interrogante es cómo hacer para independizarse del contexto recesivo y mantener firme el volumen de ventas y la salud económica y financiera de la empresa. En este tipo de escenarios, el principal desafío es diferenciarse del entorno y el cambio es prácticamente obligado por las circunstancias, aunque suelen enfrentarse otro tipo de obstáculos, como por ejemplo la escasez relativa de recursos para invertir, lo que lleva a las empresas a vivir ciertas "economías de guerra". En cualquiera de esos extremos, y también en las situaciones intermedias, el mayor riesgo de la dirección es quedarse atrapada en el contexto y tomar decisiones reactivas en un estado de agitación, ansiedad y confusión.

Las organizaciones están conformadas por seres humanos, cada uno con

sus propias expectativas y creencias. Muchas veces se insiste en aplicar un orden estricto, herramientas y procedimientos estándares que vienen avalados por años de práctica y ejercicio profesional pero que sistemáticamente fallan en el ámbito de las relaciones humanas y fuerzan situaciones hasta el punto de bloquear la capacidad creativa y el talento natural de las personas para establecer sus particulares formas de interacción, que no es otra cosa que el desarrollo de aquellas capacidades y habilidades que les confieren su carácter único y diferencial.

Roberto comprende rápidamente que Ángel necesita retornar a su propio centro y recurre a la experiencia en el trato a diario con el personal. "Seguramente no voy a decirte nada nuevo pero intuyo que hoy te hace falta escuchar esto una vez más... siempre les digo a los trabajadores que el éxito en el desempeño a lo largo del tiempo es una carrera de regularidad... no un 'pique corto'; sea lo que fuere que te haya desanimado, lo resolveremos con trabajo en equipo y acciones puntuales, día tras día, todos los días". Ángel levantó la vista y al mirar a Roberto sintió una presencia humana y real por primera vez esa mañana.

Los problemas pueden verse como puntos de apalancamiento para establecer y ejecutar cambios que lleven a la organización a un mejor nivel. Sin embargo, la acumulación de problemas sin resolver debido a la posición indefinida en el tiempo de una decisión suele causar el efecto contrario. Mirándolo fijamente a los ojos, Ángel concluyó: "Coincido plenamente con vos Roberto, las decisiones se piensan y se ejecutan a diario, al enfrentar los obstáculos para mantenerlas en flujo al igual que la producción y las ventas. Los problemas económicos y financieros suelen ser ocasionados por acciones precipitadas e intermitentes que no contemplan nuestras particularidades... parafraseando a un querido profesor universitario, por un accionar espasmódico".

**Alexis Traktman**  
Editor Piénsalo -  
La Vida y la Empresa

## EL DESAFÍO DEL CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En los comienzos, las organizaciones arrancan con gran fuerza y entusiasmo pero con el correr del tiempo suelen caer presas de los hábitos rutinarios y de las reglas establecidas que, sin renovación, se transforman en verdaderas "máquinas de impedir". En otras palabras, cambia el sistema debido al crecimiento pero no cambian las reglas de juego; lo que equivale -por citar un ejemplo- a jugar al fútbol pero usando las reglas del rugby.

En la búsqueda por lograr la sistematización y evitar la política de "kioscos" o compartimientos estancos, muchas veces los gerentes quedamos solos cual quijotes o predicadores en el desierto. El día a día termina por pasarnos por arriba y el riesgo es que terminemos por flexibilizar algunos valores fundacionales. Finalmente, en vez de lograr que el sistema nos sirva a nosotros, solemos sentir la sensación de que trabajamos para servir al sistema, que se vuelve inestable e inconsistente.

Ya hemos dicho en diversas oportunidades que la gerencia actual tiene a disposición diversas metodologías y tecnologías de gestión ampliamente difundidas. Muchas de ellas son herramientas muy potentes y de probada solidez conceptual, pero funcionan bien cuando se cumplen las condiciones necesarias y suficientes, lo que no siempre ocurre. A veces pasa como las recetas de la abuela, por más que nos esforzamos en copiarlas, nunca nos salen como a ella.

### El proceso de mejora continua de TOC

Teoría de Restricciones (TOC®) no es sólo una técnica gerencial. Mediante ella podemos aplicar soluciones puntuales y al mismo tiempo aseguramos el mejor impacto a nivel global.

No viene a reemplazar las opciones técnicas disponibles; es una filosofía que utiliza los procesos de pensamiento y las relaciones de causa y efecto para observar, interpretar y asistir el proceso de toma de decisiones del día a día de la dirección.

### Recordemos los postulados básicos de la Teoría de Restricciones®.

<p><b>Todo componente dentro de un sistema está conectado por relaciones de causa y efecto</b> La identificación de las causas nos lleva a converger en un aparente dilema, contradicción o conflicto</p>	<p><b>Convergencia</b></p> 
<p><b>Todas las contradicciones pueden ser resueltas sin arreglos a medias</b> Es nuestro nivel de entendimiento de la situación y los supuestos que hacemos los que mantienen vigentes las contradicciones y conflictos. Un arreglo a medias generalmente no es una solución ganar-ganar</p>	<p><b>No hay conflictos entre lo local y lo global</b></p>
<p><b>Aceptar que NO hay resistencia al cambio</b> Las personas no adoptan los cambios porque no los hemos llevado a que vean cuál es la mejora para ellas</p>	<p><b>Respeto</b></p>

Las restricciones son factores que bloquean el flujo, las conozcamos o no. Si las pasamos por alto o las ignoramos gobernarán el sistema sin que podamos aprovecharlas. En cambio, si las descubrimos lograremos administrarlas en nuestro favor y podrán constituirse en el principal punto de apalancamiento, la clave para el fluir de la organización.

**Alexis Traktman**  
Lic. en Economía - Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos  
Facilitador Gerencial

1 La TOC® fue concebida en los albores de la década del 80 por el físico y matemático israelí Eliyahu M. Goldratt, 1947-2011, autor -entre otros- del best seller internacional La meta.

Conversamos con Hugo Bruchmann (\*)

# REINVENTARSE

## El proceso de tomar decisiones

Capacitación, participación real, armonía y mantener la cabeza tranquila

**H**ugo Bruchmann es un hombre del interior del país, soñador, emprendedor, transparente, cálido y a la vez muy ejecutivo. Hace 14 años fundó Geo Comunicaciones, una organización que se ha convertido, paso a paso, en una empresa líder en la comercialización de productos, insumos y servicios de telefonía móvil en Córdoba, que trabaja con las tres grandes compañías telefónicas y con los principales proveedores tecnológicos de ese mercado. Hugo define a Geo como una integral de negocios de telefonía celular, que brinda todas las soluciones que necesita el cliente en un mismo lugar.

En esta oportunidad, conversamos acerca de su filosofía de trabajo y de vida, adentrándonos en las profundidades del proceso de tomar decisiones como factor fundamental para reinventarse en forma permanentemente.

**Piénsalo (PI):** Hugo, por favor contanos un poco sobre la historia de Geo Comunicaciones.

**Hugo Bruchmann (HG):** Antes que nada me gustaría presentarme. Tengo 44 años, ahora en julio cumpla 45, soy oriundo de Santiago del Estero y vine a Córdoba a los 17 años a estudiar Comunicación Social y Abogacía, luego me casé con una cordobesa y tuvimos 2 hijos, Agustín ahora de 16 años y Sebastián de 15. Hace poco menos de dos años quedé viudo y esto generó una transformación de Geo Comunicaciones y marcó un antes y un después.

En septiembre de este año Geo cumple 14 años de vida y surge simplemente de un sueño; si vos me preguntás qué es Geo, es mi sueño hecho realidad. Surgió de la nada, yo trabajaba en otra empresa como gerente y decidí renunciar cuando me di cuenta de que mis hijos estaban creciendo y yo estaba mucho tiempo afuera. Entonces tomé esta decisión y decidí lanzarme a lo que en ese momento era la ola de moda, que era la telefonía móvil.

En un principio elegí ser agente de una de las empresas de telefonía móvil pioneras del mercado, busqué gente de confianza que pudiera hablar el mismo lenguaje que yo, les ofrecí trabajar dos o tres meses porque en ese momento yo ni sabía por dónde se prendía un celular (risas), quería trabajar desde vendedor y a los dos o tres meses lanzarme con mi proyecto personal que era tener mi propia agencia de telefonía de esta empresa líder con la que

empecé. Así fue desarrollándose, tuvimos la oportunidad de abrir un local en el interior, en la ciudad de Deán Funes, después abrimos uno acá en la capital, en el Pasaje Central, que hasta el día de hoy continúa funcionando, después siguió otro local en la calle Deán Funes y así hasta llegar a los 10 locales propios que tenemos actualmente, con la representación de las tres compañías de telefonía móvil, más seis franquicias, más el mayorista de accesorios y telefonía de celulares liberados.

**PI:** En un principio partiste del sueño, le pusiste toda tu energía y la del grupo de colaboradores que te acompañaba. En esos grupos pequeños la organización suele ser directa, la filosofía se transmite en la práctica, en el día a día, cara a cara con las personas. Después la empresa va creciendo y empiezan a aparecer nuevos actores. Contame un poco cómo fue el proceso de transferirle aquel ideal al grupo inicial y cómo es actualmente con el tamaño y la dimensión que ha cobrado la empresa.

**HB:** Siempre tener el contacto diario y personal simplifica todo, yo todavía anhelo inclusive cuando tenía la posibilidad de venir y hablar con mis 6 ó 7 empleados, hoy somos casi 50 directos en la empresa y la verdad es que fue todo un placer para mí porque era uno más de ellos, después la cantidad de personas y las obligaciones que vas teniendo cuando seguís creciendo, te lleva a un lugar en donde ya no tenés ese contacto diario, ese trato directo.

Acá todo el mundo puede venir y hablar conmigo sin ningún problema, somos muy permeables en ese sentido, entendiendo que lo fundamental y más importante de mi empresa, y creo que de todas en general, es la estructura humana que hace el diferencial entre una buena empresa y una gran empresa en todo sentido.

**PI:** Cuando hay crecimiento, en general se produce una transición en la que los emprendedores tienen que sacarse el overol de trabajador para ponerse el traje de directivos. ¿Cómo fue esa transición en tu vida?

**HB:** En principio fue muy difícil porque delegar es difícil. En el ser humano entiendo que la palabra delegar implica un proceso, tenés que aprender a delegar y ése fue el trabajo que tuve que hacer conmigo mismo primero, después encontrar las personas indicadas en el equipo para que pudieran cumplir con toda la función, como suelo decirle a mis colaboradores... yo tengo que darte

el lugar perfecto, que quiere decir el traje que te quede perfecto, ni más chico ni más grande, y eso también es un aprendizaje, es un conocimiento mutuo para que realmente puedas sacar la mejor versión de vos según el área que te corresponda tener. Creo que lo logré, hoy tenemos una estructura realmente importante con un directorio, un grupo de encargadas, una encargada general, una encargada en cada uno de los locales y armamos toda una pirámide, pero no fue un trabajo simple, sobre todo desde lo personal.

**PI:** La transferencia y construcción de una forma de trabajo a las personas en las que elegiste delegar... ¿te llevó mucho sacrificio personal en términos de tiempo y esfuerzo?

**HB:** La verdad es que fue todo un proceso que salió en forma natural, creo que el mayor tiempo fue el que tuve que invertir personalmente para tomar la decisión de soltar, pero entendí que la única forma que se podía llegar a hacer y generar un crecimiento de la empresa era delegando. Yo tengo 24 horas igual que vos y que todo el mundo y tengo un límite para hacer en esas 24 horas. Ahora, si empezamos a multiplicar las 24 horas de todo un equipo es la manera como pudimos realmente generar un crecimiento y llegar a donde estamos.

La gente está muy predispuesta, por lo menos los integrantes de mi equipo desde el principio estuvieron 100% dedicados con humildad, prestos a aprender y a ponerse al hombro las responsabilidades que se les iban delegando a partir de la capacitación.

**PI:** Algo clave es tu decisión de querer hacerlo. ¿Cuáles eran los factores que te obstaculizaban en los comienzos para tomar la decisión de crecer y delegar?

**HG:** El temor a equivocarse, siempre es lo que te limita. En particular cuando se trata del comercio, vos podés tener los análisis, las estadísticas, la factibilidad de los negocios y todo, pero bueno... nadie tiene garantizado que por más que "todo te cierre", realmente ese negocio va a ser un éxito. Imaginate cuando sentís que se te va de las manos porque ya la decisión la toma la gente que está rodeándote, entonces creo que ahí fue una de las principales inquietudes, el temor a la equivocación y a la frustración, no la mía, porque creo que no pensaba en cuestiones personales y te lo digo sinceramente, el

temor no era por mí, era el de buscar proteger y cuidar el equipo porque eran grandes personas, y la mayoría sigue hasta el día de hoy acompañándome y tenía que venir y hacer que los pasos sean escalón por escalón, proceso por proceso, te repito, no podía ponerle un traje a alguien que le quedara grande ni tampoco pequeño, entonces eso es un proceso de crecimiento como lo hice yo, que empecé como un emprendedor y hoy soy un aprendiz de empresario que me gusta ser y seguir aprendiendo permanentemente.

**PI:** ¿Podríamos decir entonces que las decisiones dentro de ese proceso son de cierta forma una cadena sucesiva de pequeñas medidas diarias que te van acercando al objetivo?

**HB:** Sí, es la única manera de hacer correctamente y conformar un equipo y una empresa 100% cimentada. No existen los iluminados, por lo menos no en mi filosofía. Hay gente con ambición, en el buen sentido de la palabra, hay gente que me acompañó en mis sueños, en mis "quijotadas" como dije alguna vez y hablamos el mismo lenguaje y nos enfocamos hacia allí. Fui- mos entregando la mejor versión de cada uno en el lugar donde interpretaba que tenía que estar, esto es un proceso de aprendizaje, con éxitos y con errores, en el que es natural y está bien equivocarse. Como le digo a mi equipo, me encanta que nos equivoquemos, me encanta que se equivoquen porque es la mejor manera de aprender, y quien se equivoca es porque está haciendo, no es una persona que está esperando que le den la directiva para hacer, entonces date el lugar para la equivocación, pero siempre se proactivo.

**PI:** Ese concepto se utiliza frecuentemente en el discurso, pero al llevarlo a la práctica no todos reaccionan de la misma manera ante los errores. Por ejemplo, ¿cómo actuás frente a un error que causa un importante perjuicio económico?

**HB:** Bueno, de hecho en el comercio existen muchas situaciones que causan pérdidas. Como siempre digo, la clave de todo es que nos podemos equivocar pero tenemos que tener la responsabilidad de aprender a equivocarnos una vez, para procurar que no se produzca dos veces un mismo error. Pero por sobre todas las cosas que no te quedes con esa enseñanza sólo para vos, es bueno compartirla con tus compañeros, compartirla con la gente que te rodea para que las otras perso-

nas también aprendan de tus errores y de sus propios errores y experiencias. Creo que es la manera correcta de hacerlo, nos equivocamos, aprendemos y divulgamos la equivocación para que estemos cuidando a nuestros compañeros y a nuestro grupo.

**PI:** Cuando una empresa está creciendo y el contexto le resulta favorable, todo va como en una misma dirección. Pero en épocas cuando la macroeconomía ayuda menos, por decirlo de una manera positiva... ¿en qué cambia el proceso de tomar decisiones dentro de la empresa?

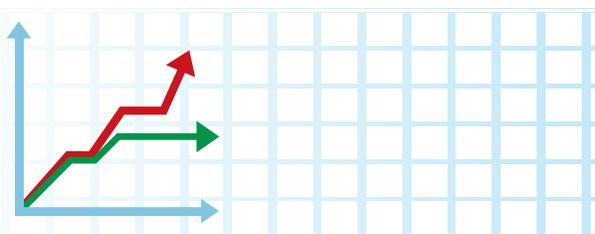
**HB:** No solamente cuando hay problemas o inconvenientes macroeconómicos, como en estos últimos tiempos se presentan de alguna manera con la recesión que se está produciendo. En la experiencia de 14 años que hemos vivido, y en general a lo largo de mi vida, esto es cíclico y lo viví varias veces pero siempre traté de decir que tenemos que ser una "isla", nosotros tenemos nuestra propia política, nuestros grandes momentos y nuestros momentos difíciles y que no siempre, o no necesariamente, dependen de lo que está sucediendo en la macroeconomía argentina.

La palabra clave por sobre todas las cosas es reinventarnos, necesitamos reinventarnos nosotros permanentemente cada dos o tres años, nuestra empresa siempre se reinventó. Cuando digo esto me refiero no sólo a la política comercial de querer siempre seducir a nuestro cliente externo sino que es muy necesario renovarnos permanentemente, cíclicamente hablando para mi cliente interno, es decir para mis empleados, para mis propios compañeros. Es natural, no podés estar siempre con el mismo ímpetu o énfasis y ganas que tuviste al inicio de un proyecto, naturalmente el ser humano puede recaer. ¿Cómo se hace para volver de nuevo a estar arriba?... ¡Renovando!

Renovamos nuestro edificio por ejemplo, lo tenemos hace tres años y eso fue un orgullo para todos nosotros, fue una renovación de ganas, cumplimos 10 años e hicimos una gran fiesta, un gran evento con la prensa, con todo y eso te da sentido de pertenencia, te da orgullo de pertenecer a un grupo de gente con vocación de trabajo.

**PI:** En esta deconstrucción y reconstrucción permanente de la organización, ¿qué participación le das a tu equipo?

Continúa en la contratapa



Conversamos con Hugo Bruchmann (\*)

## REINVENTARSE...

(viene de pagina 3)

**HB:** Dentro de las capacitaciones que me dieron desde los orígenes cuando hace 25 años empecé con el proceso de ser vendedor, me enseñaron a ser participativo y lo viví personalmente. La verdad es que hasta ahora yo estuve más tiempo del otro lado del mostrador que como directivo, y me di cuenta de que las empresas más exitosas eran las que escuchaban a todos sus empleados, desde las personas que hacen la maestría hasta el gerente comercial encargado de cada uno de los locales, que tienen una visión, una forma de ver las cosas que realmente es útil y no solamente útil sino más bien necesarias, porque desde este lugar de dirección en donde me desempeño actualmente, a lo mejor tengo que estar en temas de logística de compras y una serie de cosas que hacen a la globalidad del negocio, y muchas veces pierdo el contacto con lo más importante, que es mi cliente y ¿quién me va a dar a eso?, me lo va a dar mi vendedora, mi encargada, el cadete. Ésas son las personas que tienen participación, y te diría que es obligatorio que participen en todo, algo que nosotros hacemos frecuentemente. Actualmente estoy hablando con distintos grupos y una reunión mensual general en la que hacemos una mesa de ideas.

**PI:** Las decisiones juegan en el flujo de operaciones y lo que estás contando es realmente un flujo, un proceso realmente muy valioso.

**HB:** Un familiar muy cercano y queri-

do trabajó en una empresa internacional, fundamentalmente en la parte de capacitación, y obviamente que teniendo una persona así a mi lado lo escuché siempre con hambre de conocimiento y devoción y él es el que siempre me decía dos palabras fundamentales, que yo internalicé desde antes de estar en este lugar... "**capacitarse**" y "**participativo**", las bases tienen tanto para darnos como la parte gerencial, entonces capacitación y participación de la gente. Me lo enseñó, lo internalicé y lo llevo a cabo, y la verdad es que fue una filosofía empresarial para aprender a hacerlo, lo aprendí a los 30 años de un capacitador de éxito y creo que esta filosofía me acompañará por siempre.

En esto de renovarnos también pasé por procesos, yo no tuve socios, era yo y mis vendedores, después empecé a incorporar administrativos y tuve que entender que los administrativos no representaban un gasto sino una inversión, en fin, aprendizajes. Tuve un amigo que fue mi mano derecha y que fue gerente comercial y hace unos años atrás me dijo que ya había cumplido su etapa en la empresa y se fue a realizar sus emprendimientos personales. En aquel momento tuve la posibilidad de buscar a otro gerente que viniera de afuera, pero sin embargo hace dos años y medio decidí que en esa oportunidad debía conformar un grupo de encargadas, y todas las cosas... desde la forma de un cartel hasta cómo



**Hugo Bruchmann**

(\*): Fundador y CEO de Geo Comunicaciones

presentar una vidriera, pasan por nueve encargadas que están participando permanentemente de la toma de decisiones. Es así de importante, y las encargadas cada una tiene 2 ó 3 ó 4 vendedoras a

cargo, vienen a nuestras reuniones, que son una o dos por mes, y en esas reuniones tienen que traer lo que cada una de sus vendedoras puede sumar, las opiniones y decisiones de problemas hasta la forma de presentación de la política comercial que lleva la

empresa. Realmente cuando digo participativo no estoy hablando de un título, estoy hablando de la forma de conducir la empresa.

**PI:** ¿Qué pasa con el flujo de decisiones cuando cambian los estados de ánimo de las personas?

Nosotros estamos hablando desde la toma de decisiones empresariales y comerciales pero no olvidemos que todos los que conformamos una empresa, por ejemplo en Geo Comunicaciones alrededor de 50 personas, somos eso, personas, personas como quien te está hablando ahora mismo, hasta el cadete, y tenemos días y días, momentos y momentos, y nuestras preocupaciones y los ánimos no son los mismos siempre. A la hora de decidir algo, hay que actuar con el espíritu tranquilo y con el temple perfecto para poder evaluar y tomar la mejor decisión y, sinceramente digo, y hablo como equipo, no todos los días estoy perfecto y sin embargo vengo y cuando necesito tomar una decisión y estoy decaído, nos reunimos un grupo de gente con la cual nos empezamos a apoyar desde acá (señala su pecho con la palma de la mano derecha), lo levantamos a Hugo, lo levantamos a Mauro, a Susi, etcétera. No somos un grupo de amigos pero sí tenemos claro que para dar lo mejor debemos estar en óptimas condiciones y eso parte desde dentro, desde el alma, tener la cabeza tranquila y recién ahí podemos tomar una decisión ■

