

“Donde no hay un libro de cómo hacer y cómo tomar una decisión, tenemos este camino de aprendizaje”



María del Rosario
González Stewart

GERENTE
GENERAL
de UCM

Para la Cra. González, el **Grupo de Reflexión Empresarial (GREM)** es un lugar donde poder trabajar los casos sobre los cuales hay que tomar decisiones que afectan a personas concretas. Además, le ayuda para ser coherente entre lo que vive en su casa y en la empresa. Ella participa en un GREM junto a su esposo, quien tiene un emprendimiento, y de cada reunión salen con mucho

material para seguir conversando y reflexionando. **Ambos llevan 27 años de casados y tienen 6 hijos.**

¿Buscaste a ACDE o la asociación te buscó?

ACDE me buscó a través de un contacto en común que teníamos con mi marido. Marcelo Scavuzzo, fue quien me invitó a que participara a principios de año. Es de esas cosas que no las busqué pero que capaz

... adecuarse a los desafíos actuales desde una perspectiva que se basa en una visión humanista, centrada en la persona

que en algún momento la esperaba porque vi en dos oportunidades (en el canal de cable EWTN de la que soy fan cuando estoy de viaje), el documental de Enrique Shaw (NR: empresario católico fundador de ACDE Argentina, con causa de beatificación abierta). Me vi muy identificada con su rol y admiro cómo lo llevó a cabo; porque trabajaba en una empresa compleja y con mucho personal, dando especial importancia, aún en momentos de crisis, a los trabajadores y su familia. Y luego, esa conciliación que tuvo entre trabajo y familia, con imágenes tan lindas que hay en la película. Verlo jugar con los chicos despierta admiración porque no todo en la vida es trabajo. El trabajo es un medio y no un fin. El fin es el que todos esperamos llegar y hacia el cual caminamos en esta vida. Y la familia es el vínculo y contexto en el que uno se mueve. Ese balance me llamó la atención. Por tanto, cuando me llamaron para hablarme de ACDE, yo ya sabía lo que era, por lo menos en Argentina.

¿Qué te atrajo de los Grupos de Reflexión Empresarial?

Primero me atrajo la institución, desconocía las actividades que tenía ACDE. Lo que me gustó fue la dinámica de los grupos que me presentó Marcelo. La reunión de equipos, una vez por mes, un par de horas, para reflexionar sobre hechos reales que les suceden a personas que se encuentran en situación similar a la de uno. Me atrajo la metodología basada en casos, porque me gusta

mirar las cosas a través de los hechos y plantear una situación, buscar alternativas, reflexionar acompañada por gente que parte de los mismos principios y valores éticos aunque somos diversos; y tomar la mejor de las decisiones. De esta manera, hablamos sobre situaciones de la vida que se dan en el trabajo y los demás cuestionan la resolución que uno plantea, en un ámbito que tiene un principio fundamental y clave: la confidencialidad.

¿Y qué son para ti los otros integrantes de grupo?

Yo los veo como coach, dependiendo en la posición que estemos. Si tengo que presentar el caso que me pasó o sobre el cual tengo que decidir, o una situación de mercado que es importante discutir a la luz de lo que nosotros pensamos, los demás son para mí coach. Y cuando el caso lo presenta otro integrante, cada uno de nosotros pasa a ser coach. Entonces es muy bueno el ejercicio de los dos roles. Y como hay gente que tiene mucha experiencia, trayectoria y trabajó en distintas empresas, uno sale muy enriquecido.

¿Se presenta el caso antes de resolverlo o se dice "lo resolví así, a ver si hice bien"?

Hemos vivido las dos modalidades. Los directivos, cuando tenemos que tomar una decisión difícil, nos encontramos en soledad. Me refiero a decisiones que no son del tipo "en qué invierto

... lo que es ético no es relativo,
sino absoluto



la plata, qué compro, qué vendo” sino que impactan a personas, en las que uno piensa en el bien mayor.

Se han planteado casos donde el integrante del grupo dice que tomará determinada decisión a la luz de sus principios y teniendo claro cual es la mejor alternativa, pero que, a su vez, tiene determinados reparos por algunas cuestiones de la persona afectada. Entonces, los demás le dan argumentos en base a las vivencias y le ayudan diciéndole “vas por el camino, no te sientas mal porque es el bien mayor”. Y también hay casos donde simplemente uno vivió determinadas situaciones y las quiere compartir.

Hay situaciones planteadas que salieron bien pero es insólito el camino que se recorrió. Algunas

veces nos preguntamos qué podemos hacer más allá del grupo porque surge la interrogante de cómo los políticos o el gobierno permiten que determinadas cosas sucedan en este país...Entonces nos vemos en la obligación de elevar esto y pasar al plano institucional. Pues si creemos que determinada cosa pasó y le pasa a varios, y ese camino no se debería recorrer; que es un tema institucional distorsionado por un tema político, debemos buscar que nuestra voz se escuche en ACDE, en el consejo directivo, y ellos evaluarán si es una voz que tiene que ser elevada a otro nivel. Porque, en definitiva, si queremos cambios, los tenemos que hacer primero a través de cada uno de nosotros, pero también a nivel institucional y político, influyendo en la sociedad y en el ambiente, por más que la corriente

vaya para otro lado.

¿Ese acompañamiento lo habías vivido en **experiencias parecidas?**

La verdad es que no. El máster que hice tenía la metodología del caso, pero nunca había participado de un grupo de estas características. Porque es como una reflexión con tu almohada pero ampliada; porque vas a reflexionar una situación con gente que tiene la misma intención, los mismos valores cristianos y deseos de hacer las cosas bien. Tu puedes reunirte con un equipo y decir "tengo esta decisión que tomar", pero ahí juegan otros intereses.

Hoy se dice que, para enriquecernos realmente, hay que escuchar a quienes tienen posiciones distintas o discrepan. ¿El grupo no te retroalimenta en tu propia posición?

Soy de las personas que creen que hay que abrirse a escuchar y todo lo que escuches tiene dos canales, uno es lo tomo, (cuando me siento alineado con el consejo desde mi pensar y el accionar), y el otro canal es el de lo escucho, lo reflexiono y considero que este es el camino que yo no quiero tomar. Creo que las distintas alternativas tienen que estar planteadas. Soy de las personas que quieren recibir feedback, que me digan si están de acuerdo o no, y para ver aspectos que de otra manera no los vería. Y eso te alinea hacia un lugar u otro. Y hay algo donde no hay discrepancias: en la forma que uno quiere hacer las cosas. Lo que es ético no es relativo sino absoluto.

Haz mencionado varias veces la ética y los valores. ¿Cuáles son esos valores?

Son los valores cristianos: el amor al prójimo, el respeto hacia las personas, la confianza, la libertad del otro, la integridad y humildad. A mi no me sirve una persona



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

coherencia entre mi vida personal y mi vida en la empresa



que según las circunstancias actúa de una manera y se acomoda en otra.

¿El grupo te apuntala en el trabajo cotidiano?

Lo que veo es que, ante situaciones similares a las que se plantean en el grupo, es importante haber tenido el ejercicio de reflexión sobre cómo se debiera actuar. Es como cuando uno hace una maestría de dos años con distintas temáticas, analizando situaciones y alternativas (porque diariamente en las empresas te van a tocar distintos tipos de situaciones financieras, de recursos humanos, de negocios), y el ejercicio hace que uno pueda ser coherente con los valores. Y también coherencia entre mi vida personal y mi vida en la empresa, cuestión que creo que le falta mucho a la sociedad.

En mi casa todos me conocen. Saben como pienso, quién soy ¿Cómo hago para que en la empresa sepan quien soy?. Allí soy Rosario, contadora, pero ¿cómo todo lo que hago y vivo en mi casa lo llevo también a la empresa? Entonces, cuando discutís casos de empresas, en un contexto, con una variedad de gente, el grupo te enriquece muchísimo en la decisión y además tenés la confianza de que todos parten de un punto de vista, de una base común.

Mi marido, tiene un emprendimiento y también forma parte del grupo y la verdad es que nos hemos compenetrado y salimos enriquecidos. No hemos faltado ni una vez, y nos da material para después. Vamos siempre reflexionando y sacando temas para conversar.

Para el día a día va quedando ese ejercicio y reflexión que seguimos dando vuelta. En algunos casos, me voy como muy sorprendida por la valentía en las decisiones.

¿Qué le dirías a otros dirigentes de empresa sobre estos grupos?

Que es como reflexionar, desde un lugar distinto, nuestro rol como directivos. Quienes estamos en posiciones donde nuestro rol es hacer que las cosas pasen a través de personas, donde no hay un libro de cómo hacer y cómo tomar una decisión, tenemos este camino de aprendizaje. Y para estar convencidos de que es la alternativa menos mala o la mejor, y poder tomarla con convicción, aunque no sea entendida en el contexto o haciendo peligrar nuestro puesto, pero para quedarnos tranquilos en la vida.