

DE HIJOS A LÍDERES

Cómo gestionar nuestro futuro
en la empresa familiar

Martín Quirós

Ejemplar Obsequiado por

MI NEGOCIO | BNPymes

TEMAS[®]

*A mis padres, mis hermanos y mis abuelos,
porque con ellos aprendí lo que es una familia
y gran parte de lo aprendido hoy lo puedo aplicar
en la consultoría de empresa familiar.
También se lo dedico a mis hijos, Juan y Matilda,
porque gracias a ellos sigo aprendiendo.*

Quirós, Martín

De hijos a líderes : cómo gestionar nuestro futuro en la empresa familiar/
Martín Quirós. - 1a ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Temas Grupo Editorial, 2019.

72 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-3887-92-5

1. Pequeña y Mediana Empresa. 2. Empresa Familiar. 3. Gestión. I. Título.
CDD 658.02

© 2019. Martín Quirós

© **TEMAS Grupo Editorial SRL. 2019**

Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina

Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336

www.editorialtemas.com

ISBN 978-987-3887-92-5

Integra la Colección VISIÓN PYME

ISBN de la Colección 978-987-3887-93-2

1ra. edición, septiembre de 2019

Comité TEMAS Grupo Editorial

Dirección: Jorge Scarfi

Coordinación general: Julieta Codugnello

Supervisión general: Betiana Cabutti

Comunicación & MKT: Martín Scarfi

Logística y Distribución: Emmanuel López

Diagramación editorial: Caterina Tabbia

Impreso en la República Argentina

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723 Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares de Copyright

Esta edición se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2019 en Buenos Aires Print, Presidente Sarmiento 459, Lanús. Buenos Aires. Argentina.

Índice

Prólogo	11
CAPÍTULO 1	17
El camino de los hijos	
CAPÍTULO 2	29
Generemos baldosas	
CAPÍTULO 3	47
En busca de la motivación	
CAPÍTULO 4	59
El juego del Pacman	
CAPÍTULO 5	65
Y vos, ¿en qué etapa estás?	

Prólogo

Soy el fundador de dos empresas familiares y me ha tocado en carne propia cambiar de mi liderazgo al de Martín, mi hijo.

Podría contar una cantidad de miradas que se modificaron ante esta nueva dirección empresarial, pero algo que varió en mi concepción empresaria es que Martín me sacó el peso de ver como villanos a los mayores y como víctimas a los descendientes, porque me mostró un camino de empoderamiento en los jóvenes que no depende de lo abiertos que seamos, sino del empeño de adueñarse ellos si nosotros no le damos el espacio.

Este libro es para que, los que están mirando a los mayores para que dibujen su camino, dejen de hacerlo, ya que les propone comenzar a mirarse a sí mismos y crear su propia historia. Les da métodos simples y probados en casos concretos, los impulsa a ser protagonistas y no deja espacio para bajar los brazos y resignarse.

Admiro los resultados de la implementación de sus «bal-dosas», que motivan enormemente a los jóvenes y nos sorprenden a los mayores, a los «desarrolladores» —como él los llama alegremente— y a los «lucidores» les da pautas para el cambio. En esa trayectoria, la ambición es una cualidad que debe ser constructiva y no crítica para que los fundacionales no tengamos excusas para seguir presentes.

Martín es inflexible en que para el empoderamiento no hay villanos que justifiquen no poder lograrlo, y pone en la nueva generación la responsabilidad de prepararse, porque liderar lleva años. Quita culpas al reemplazo, porque la empresa debe trascender la edad de los mayores, por eso también abre el ser cuidadoso con los accionistas actuales y previsor de los intereses de los accionistas futuros.

En su asesoramiento a empresas familiares, Martín se sorprende permanentemente de los casos enredados y cómo, con una visión externa, les permite caminar armoniosamente hacia un futuro mejor.

Pero hay algo que quisiera compartir con ustedes. Hay una metáfora que usa Martín y es que los líderes fundacionales con nuestra trayectoria creamos muchas sombras y que la nueva generación debe correrse y crear su propia historia.

Hoy Martín, para mi sorpresa y satisfacción, me hace sombra.

He pasado a ser «el padre de ...».

José María Quirós

¿Te interesa saber por qué escribí este libro? Lo escribí porque me apasionan las empresas familiares. En realidad, me apasionan las familias empresarias, me apasionan las familias. Quizás sea porque formo parte de una familia muy numerosa, porque mi padre es consultor de empresas familiares y de pymes, porque mi abuelo fue un precursor en consultoría de pequeñas y medianas empresa, porque también tengo un tío por el lado paterno que es consultor de empresas familiares y una tía por el lado materno consultora de pymes. Podríamos decir que, dentro de mi familia, el tema de la consultoría está en el ADN. Pero esto no significa que a todos se nos tenga que despertar el mismo interés, aunque confieso que a mí sí me atrajo este tema desde hace muchos años.

La experiencia de trabajar con muchas empresas familiares y con muchos hijos me ha dejado la maravillosa sorpresa de lo que los hijos podemos lograr —y lo digo en primera persona porque he transitado personalmente esta misma experiencia—, estoy convencido de que podemos cambiar las cosas, podemos tomar caminos que son totalmente nuevos para la empresa y que depende de nosotros hacerlo.

Disfruté mucho escribiendo *De hijos a líderes* porque fue —de alguna manera— como volver a recorrer el camino hecho. Y saber que lo volvería a recorrer.

Espero y quiero que este libro te ayude a encontrar tu propio camino.

Martín Quirós

Comenzar a desarrollarnos profesionalmente nunca fue una tarea sencilla. Dar los primeros pasos dentro de una empresa, sentar las bases y empezar a ganar territorio requiere plantearnos el objetivo al que queremos llegar. Ya sea formar parte de una empresa determinada en el mercado o de la empresa familiar fundada por nuestros mayores, el desafío del inicio es similar en todos los casos.

La idea de este libro es ayudar a las generaciones entrantes a comenzar a transitar el camino elegido sin perder nuestros propios intereses y a hacernos fuertes en el espacio en donde elijamos desempeñarnos.

Si nuestra elección nos lleva a formar parte de la empresa familiar, tendremos que sumar otras consideraciones al desafío del inicio. Los fundadores de una empresa familiar — sean estos nuestros padres, hermanos, tíos o cualquier otra relación de parentesco— crearon la empresa de la nada, pero con mucha visión, tenacidad e intuición. No les resultó fácil, y gran parte de su vida la dedicaron a la empresa.

Ahora, nos toca el turno a los seguidores, a nosotros —los hijos o a quienes seamos parte de la siguiente generación en la empresa— conocer los detalles y reunir las mejores herramientas para desarrollarnos con comodidad en este ámbito que creemos conocer. Seremos nosotros los que forjaremos nuestro propio sueño sobre los cimientos que edificaron los fundadores, con la fuerza que seamos capaces de imprimir en este camino y con todos los beneficios y dificultades que recorrerlo implican.

Seremos nosotros los que forjaremos nuestro propio sueño sobre los cimientos que edificaron los fundadores, con la fuerza que seamos capaces de imprimir en este camino y con todos los beneficios y dificultades que recorrerlo implican.

A lo largo de este libro, nos referiremos específicamente al ámbito de la empresa familiar, que es donde se presentan la mayor cantidad de desafíos. Vale aclarar que, cuando hablamos de «padres», estamos abarcando a las madres también; así como, cuando hablamos de «hijos», nos referimos tanto a los varones como las mujeres.

Asimismo, hablaremos de los fundadores como de la primera generación que partió de una idea que, con el tiempo, se fue convirtiendo en una pequeña o mediana empresa. La siguiente generación a la que nos referimos en el libro somos los que —si es lo que elegimos— continuaremos con la idea fundacional, imprimiendo nuestra huella, pero conscientes de las dificultades que atravesaron los fundadores para construir los cimientos de la pyme, basados en trabajo, esfuerzo, visión y logros.

Y, justamente porque somos conscientes de los esfuerzos que requieren todos los logros, queremos dar lo mejor de nosotros a lo largo del camino que elijamos tomar. Pero todo comienza con el primer paso, el que nos va a afirmar en nuestra elección: construir baldosas por donde empezar a avanzar.

El camino de los hijos

*«La empresa para mi papá no es solamente su hija:
es su hija, su esposa y su amante»*

Hace poco, en una reunión con miembros de la segunda generación de una empresa familiar, una integrante dijo: «A partir de hoy, que acabo de cumplir los 40, no quiero ser esclava de la empresa». Y yo le contesté: «Tu hija de 20 años no toleraría ni la libertad condicional». Es cierto, los tiempos cambian y la forma en que encaramos nuestro trabajo en la empresa, también. Esto no significa que una forma sea mejor que otra: simplemente son diferentes.

O sea, podríamos decir que a la pregunta «¿Qué es lo que no quiero ser respecto de la empresa?» obtendríamos las siguientes respuestas:

Fundador: «No quiero ser **rehén** de la empresa».

Segunda generación: «No quiero ser **preso** de la empresa».

Tercera generación: «No acepto ni la **libertad condicional**».

Por otra parte, también hay algo generacional, ya que los fundadores de hoy son distintos a los de hace 20 años y ambos tienen un balance diferente en cuanto a la relación vida/trabajo. Supongamos que hoy una persona que tiene 60 años creó su propia empresa en 1990. Empezó de la nada y hoy el estatus económico al que él ha llegado es medianamente alto. Ese techo es el piso de los hijos. Los hijos no estamos de ninguna manera dispuestos a tener menos estatus económico que el que vemos hoy en nuestros padres.

De hecho, en general reclamamos al fundador que, pese a su estatus económico, el balance trabajo/vida personal no es el que nosotros pretendemos porque no se toma vacaciones, porque trabaja los fines de semana, porque está todo el tiempo quejándose del trabajo, porque lo único en que piensa es en la empresa, porque no le da el tiempo necesario a la familia y a disfrutar de los resultados de su trabajo. Y a los hijos que hoy somos la nueva generación, a su vez nos va a pasar lo mismo con nuestros propios hijos: el techo que tenemos nosotros es el piso de la próxima generación, lo que será la tercera generación.

También sucede, y cada vez con más frecuencia, que nos encontramos con jóvenes fundadores que tienen empresas exitosas y que deciden, por ejemplo, tomarse un año sabático. Para los fundadores de hace 20 años, un paso así era impensado. Incluso, hoy en día, hay gente que crea empresas y su objetivo es, en algún momento, manejarla a control remoto, no estar todo el día en la operatoria, en la gestión diaria. En cambio, para los empresarios de hace veinte años, el objetivo

era estar todos los días en la empresa. De hecho, es a lo que le tomaron el gusto. Desde ya que siempre va a haber empresarios que, en cualquier momento —y dentro de cincuenta años también, me imagino—, consideren a la empresa como su único objetivo importante y que no cuestionen tanto la calidad de vida. Pero las normas culturales en la sociedad actual generan que aspiremos a levantar el piso de la calidad de vida.

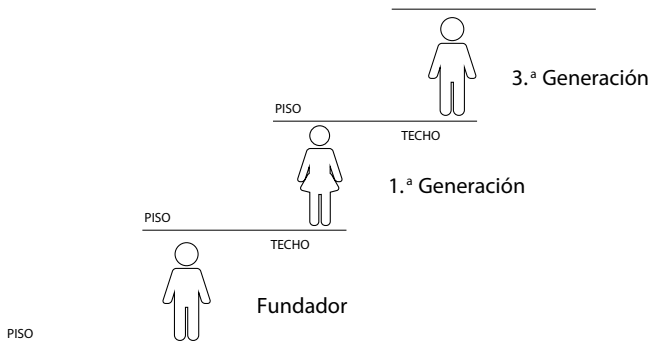


Figura 1: El techo de los padres es el piso de los hijos

La cuestión es que el enfoque de la siguiente generación en el trabajo hoy es diferente al enfoque que en su momento le dio —y que aún le sigue dando— la primera generación. Es fundamental que recordemos que cada generación va eligiendo cómo se toma el trabajo y que nosotros también tenemos derecho a hacerlo.

Elijamos nuestra propia aventura¹

Podemos elegir diferentes caminos pero, si nuestros mayores fundaron una empresa, sabemos que de alguna manera siempre estaremos relacionados con esta. Es así que, de acuerdo con nuestra elección de futuro, podemos situarnos en cualquiera de los cuatro escalones de la siguiente figura.

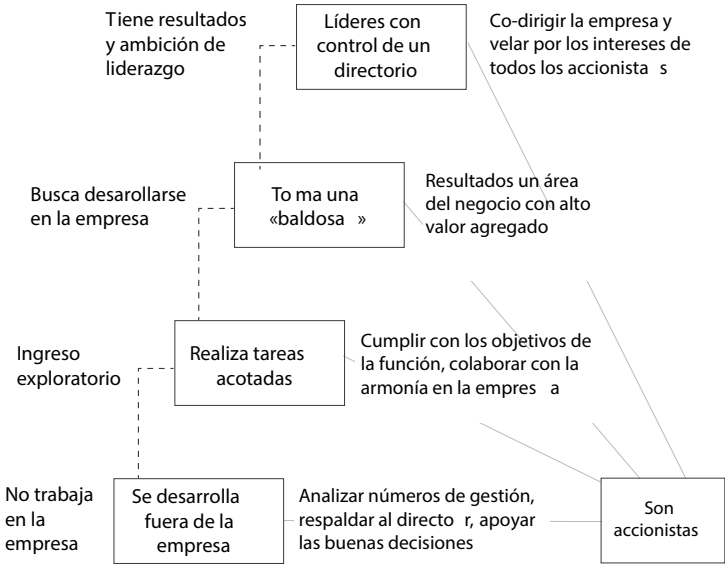


Figura 2: El camino de los hijos

1. Mirá el video en: www.visionpymelibros.com

El primer escalón

El primer escalón es el de los hijos que no trabajan en la empresa. Esos hijos ya tienen una responsabilidad: van a ser futuros accionistas, lo que implica que en algún momento van a tener que aprender a analizar los números de gestión. No importa que su profesión no esté relacionada con la empresa.

Supongamos la siguiente situación: los padres tienen una clínica de medicina general, donde el padre es el director médico y la madre maneja la gestión y la administración; la hija es diseñadora gráfica y no le interesa trabajar allí. Hasta aquí todo muy bien, que su interés no sea trabajar en la clínica de sus padres no es asunto que deba preocupar. Lo que sí tendrá que contemplar esta hija es que deberá aprender, de cara al futuro, a ver y a analizar los indicadores más importantes del negocio, porque va a ser accionista y su función y su responsabilidad consistirán en respaldar las buenas decisiones de los líderes, de los que estén gestionando la empresa. De hecho, hasta resulta una ventaja para una empresa contar con accionistas que miren la cosas desde afuera.

El segundo escalón

El siguiente escalón está compuesto por los hijos que entramos a trabajar en la empresa, aunque con alguna tarea acotada. Ahí, nuestras responsabilidades son dos: por un lado, cumplir con los objetivos que nos estén dando, con las reglas que nos dan respecto de horario, de cumplimiento

y demás; y, por el otro lado, no ser tóxicos o nocivos para la empresa. Es decir, no generar problemas, sino respetar cómo se maneja esa empresa y bajo qué principios. Si hay hijos que se quedan en esta dimensión, tienen todo el derecho del mundo porque, en ocasiones, lo que están buscando es desarrollarse profesionalmente en otra área o en otro sector que no tiene nada que ver con la actividad de la empresa familiar, y está muy bien que así sea.

Este grupo está compuesto por los hijos que dicen, por ejemplo: «Soy recepcionista» o «Tengo alguna función comercial y voy a la empresa, cumplo un horario y después me voy. Pero no le pongo toda la pasión». Ningún problema con que nuestras funciones sean cualquiera de estas. Sí conviene recordar que, en esta dimensión, lo que tenemos que cumplir es con no ser tóxicos para la empresa y, por otra parte, cumplir con los objetivos que nos están proponiendo.

Además, es muy posible que este trabajo sea solo provisorio, y que estemos buscando pasar a otra actividad. Es importante para todos que tengamos una buena experiencia y que, por más que el paso sea temporal, que sea una oportunidad para tener lazos afectivos con la empresa y no fuentes de odios y de rencores. Y si llegado el caso, los fundadores o cualquier otro familiar reclaman que no le ponemos pasión a nuestro trabajo provisorio, que no nos comprometemos más, que no estamos aprovechando todas las posibilidades que nos dan, nuestra respuesta debería ser: «Gracias, pero hasta aquí es lo que yo pretendo, mis sueños no son ni tienen por qué ser los tuyos».

También es clave que los hermanos que nos estamos preparando para liderar tengamos presente este punto: la importancia de no exigir a los otros hermanos y hermanas que

sean como nosotros y, en consecuencia, recordar que todos en un futuro seremos accionistas y que vamos a tomar decisiones en la empresa, sin importar quién sea el líder.

El tercer escalón

Si avanzamos al tercer escalón, nos encontramos con el grupo de los hijos que ya tienen algún interés en desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa familiar. Y aquí ya empezamos a trabajar en áreas de valor en las que comenzamos a prepararnos para el desarrollo profesional. Cuando estamos en este estadio, tenemos las mismas responsabilidades que tienen los que están en los primeros escalones, pero se nos suma una más: autonomía en la generación de valor agregado a la empresa. Y es en este escalón donde entenderemos la relación costo-beneficio, que es la que los fundadores siempre aplicaron de manera fenomenal. Aquí tomaremos consciencia de la conveniencia, no de lo que se «debe» hacer o de lo que es justo, sino de lo que conviene en cada caso hacer con los clientes, con las demás empresas, con los empleados y con todo nuestro entorno.

En el tercer escalón tomaremos consciencia de la conveniencia, no de lo que se «debe» hacer o de lo que es justo, sino de lo que conviene en cada caso.

Este escalón es decisivo, y es uno de los que más tiempo nos lleva para sentirnos cómodos. Depende de nosotros, los hijos, hasta dónde queremos llegar. También es aquí donde, más que en ningún otro escalón, podemos empezar a lucirnos. Aquí es donde comenzaremos a elaborar nuestro futuro profesional dentro de la empresa y donde aprenderemos a gestionar nuestra primera «baldosa», la que nos abrirá los caminos para el crecimiento dentro de la empresa. En definitiva, en este escalón se encuentra nuestro gran momento: el que nos posicionará profesionalmente en la empresa. De alguna manera, todo este libro está enfocado aquí, y sobre cómo utilizar la baldosa de aquí en adelante.

Aquí es donde comenzaremos a elaborar nuestro futuro profesional dentro de la empresa y donde aprenderemos a gestionar nuestra primera «baldosa», la que nos abrirá los caminos para el crecimiento dentro de la empresa.

El cuarto escalón

Luego nos encontramos con el cuarto y último escalón, que es al que algunos llegan: el escalón de los líderes. Este escalón requiere, por un lado, cumplir con lo que ya se venía haciendo, pero se agrega el tener la ambición de ser líderes. El liderazgo no se hereda, se construye. Es un proceso que

debemos estar dispuestos a encarar para ser artífices de nuestro propio destino, de nuestro propio desarrollo profesional. Nos corresponde a nosotros diseñar y elegir nuestro futuro profesional y económico, y trabajar en pos del objetivo de un nuevo liderazgo en la empresa.

El liderazgo no se hereda, se construye.

Asimismo, también están los hijos que quizás tienen una gerencia, puestos importantísimos, pero a los que no les interesa tener la mochila del líder. Aunque, contrariamente a lo que muchos piensan, es ideal si son varios los que llegan a ser líderes.

Ahora, ¿cuál es la nueva responsabilidad que el líder va a tener? Va a tener que codirigir la empresa; o sea que, entre las principales funciones, no solamente tendrá que ser excelente haciendo a la empresa rentable, sustentable en el tiempo y respetar los valores de la misma, sino que tendrá que tener muy en cuenta a todos los demás hijos, a los accionistas o a los futuros accionistas. Dicho de otro modo, cualquiera fuera la situación, tiene que estar velando por los intereses y, además, llevándose bien con el resto de los accionistas, porque si no lo hace, va a estar solo, ya que los que van a decidir en el futuro quién lidera la empresa son todos accionistas.

Ahora bien, una vez que ya hemos decidido libremente en qué escalón queremos estar —y contamos con que la empresa o la familia nos den posibilidades para que seamos nosotros los que elegimos hasta dónde llegar— o que

ya identificamos en cuál estamos, podemos armar nuestro futuro con mayor claridad. Y ¿con qué recurso contamos si nuestro interés consiste en desarrollarnos dentro de la empresa? Nuestro recurso fundamental consiste en generar baldosas para ir trazando nuestro camino hacia el crecimiento en la pyme.

Generemos baldosas

¿Cómo hacer, entonces, para comenzar a funcionar con autonomía en busca de nuestro desarrollo profesional?

Si nuestra decisión ha sido avanzar en el desarrollo profesional dentro de la empresa, una buena idea es comenzar a armar «baldosas» que nos vayan entrenando la capacidad empresaria. O sea, la idea es consensuar con los fundadores —en los casos en los que contamos con esta posibilidad, aunque no debemos considerar que, de no lograr consenso, estaremos limitados para avanzar— el manejo de un espacio determinado dentro de la empresa, donde podamos actuar y probar nuestras decisiones con autonomía.

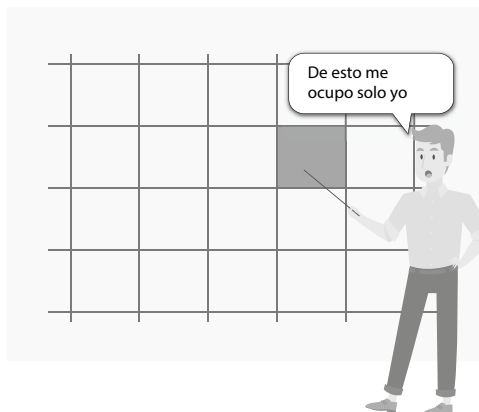


Figura 7: La baldosa

Ahora bien, ¿de qué se trata esta herramienta? La idea principal es, de a poco, ir sumando responsabilidades, sin poner en riesgo el negocio familiar. Para que comencemos a entrenar nuestra capacidad empresarial, tenemos que empezar a trabajar en un espacio acotado, que claramente no pueda perjudicar el desarrollo del resto de la empresa. De todo ese mosaico de funciones que es la empresa, tomemos una baldosa para comenzar a actuar y a probar nuestras decisiones. Aun si continuamos con las mismas tareas que veníamos realizando, es necesario que podamos ensayar en este nuevo espacio nuestras propias ideas con total autonomía.

De todo ese mosaico de funciones que es la empresa, tomemos una baldosa para comenzar a actuar y a probar nuestras decisiones.

Por ejemplo, imaginemos las diferentes áreas de la empresa: Administración, Finanzas, Ventas, Producción, Servicio al Cliente, Logística, etcétera. La realidad nos muestra que los fundadores, nuestros mayores, tienen injerencia en todas las áreas, y que intervienen en decisiones que van desde las más estratégicas y más relevantes hasta en las más triviales, como por ejemplo, qué marca de café estamos comprando. O sea, que intervienen en todas las decisiones dentro de la empresa. ¿Cómo hacemos, entonces, para generar una baldosa?

Supongamos que ya estamos trabajando y que estamos en el área de Administración. Perfecto, sigamos trabajando tal como lo veníamos haciendo, en la misma área y del mismo modo que hasta el presente. Pero, además, ahora tendremos la posibilidad de elegir una baldosa, un pequeño espacio que va a estar controlado, y donde acordemos que únicamente nosotros podremos decidir sobre cómo hacer las cosas.

Ahora bien, siguiendo con el ejemplo, decidimos tomar una baldosa en el sector de cobranzas. Si la empresa tiene tres tipos de clientes —A, B y C— donde los A son los más importantes y los C los menos relevantes, lo ideal sería que empecemos con los clientes C. De este modo, si no incluimos todo el conjunto de clientes, podremos evitar que los mayores tengan miedo e incertidumbre, lo cual sería normal que sintieran. Entonces, lo que proponemos es tomar una baldosa pequeña, pero que podamos manejar con total autonomía.

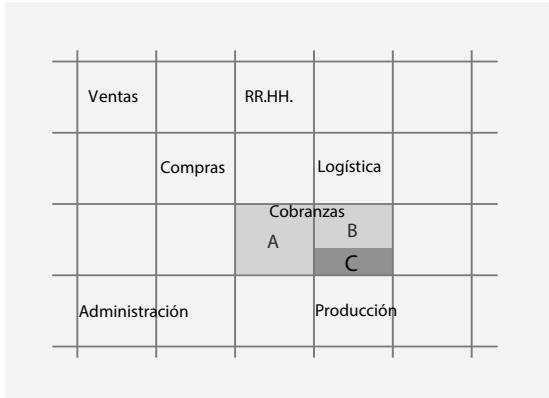


Figura 8: La baldosa de cobranzas al tipo de cliente C

Antes de tomar la baldosa de cobranzas, tendremos que acordar lo siguiente: «¿Cómo vamos a medir esto?». (Si no podemos medir los resultados, no es realmente una baldosa. Tendríamos que poder contar con resultados anteriores a nuestra toma de baldosa para poder compararlos, porque si es una actividad totalmente nueva, no tendremos con qué compararla). Entonces acordamos, por ejemplo, medir por días en la calle, y antes de tomarla nosotros, los clientes C estaban pagando a 45 días en promedio.

Cuando tomamos esa baldosa, vamos a poder decidir algo: si nos manejamos vía mail, teléfono o si preferimos ir personalmente a ver a los clientes. Mientras respetemos las normas básicas de la empresa, las decisiones de cómo manejarnos en nuestra baldosa recaen exclusivamente en nosotros.

Pero aquí les doy un consejo para que los fundadores nos dejen tomar una baldosa: a los fundadores les asusta lo definitivo, entonces tenemos que dejarles bien claro

que estamos hablando de una prueba provisoria. (Y recordemos siempre que la provisoriedad es una llave maestra para lograr objetivos con el fundador). Cuando se sienten con ellos a pedirles o explicarles cómo van a trabajar en la baldosa y los vean dudar, para facilitar el camino es una buena idea hacer la siguiente propuesta: «Probemos por un mes, no te pido más que eso, solo un mes». Luego, finalizando el mes, nuevamente podremos sugerir: «Las cosas están bien, probemos por dos meses más». Esto da tranquilidad a los fundadores y, al mismo tiempo, van a ver en este hecho que se están haciendo cargo y que lo están haciendo bien. Entonces, siempre que tengan que pedir espacio a un fundador, es una buena medida pedírselo a prueba con tiempo acotado, de forma que en esa ventana de tiempo puedan tener la oportunidad de empoderarse.

A los fundadores les asusta lo definitivo, entonces tenemos que dejarles bien claro que estamos hablando de una prueba provisoria.

Es importante recordar que, en una primera etapa, nuestra baldosa deberá ser acotada y que aceptemos que su gestión será un ensayo que nos permita continuar con nuestras funciones anteriores dentro de la empresa. También debería presentar ciertas finalidades fundamentales²:

2. José María Quirós y Martín Quirós (2016) *Pasar la posta. Soluciones y confidencias de un padre a un hijo*, Ed. Granica. Más información en www.visionpymelibros.com

1. Que nos dé espacio para aprender;
2. Que la responsabilidad que asumamos no provoque temor en los fundadores;
3. Que nos permita sentir la satisfacción del logro personal.

Estas finalidades requieren, a su vez, de ciertas condiciones que deberíamos tener presente al momento de negociar nuestra baldosa:

- Que dispongamos de un espacio acotado para decidir y actuar;
- Que nuestra baldosa no sea un espacio nuevo en la empresa, sino que ya sea un espacio probado y en funcionamiento;
- Que sea un espacio medido;
- Que esté vinculado con el mercado;
- Que sea de valor para la empresa;
- Que no afecte el funcionamiento ni el resultado total del negocio;
- Que sea compatible con los criterios del resto de la empresa;
- Y, por último, que quede claro que estamos haciendo una prueba provisoria.

Más importante que la eficiencia que haya en este sector es nuestro desarrollo profesional. El aprendizaje en la empresa es similar a cuando nos quieren enseñar a manejar. Si nos tienen siempre de copilotos y, además, nos explican todo mientras vamos aprendiendo las reglas, ¿cuándo adquirimos experiencia? Tenemos que recibir el volante de a poco,

un ratito en una calle de tierra que, como mucho, nos permita andar a 20 km por hora y donde el mayor riesgo sea chocarnos contra un árbol, pero donde claramente no sea lo mismo que manejar de entrada en un lugar de riesgo. Si de repente, sin haber empezado de a poco, nos pasaran el volante en una autopista, mejor ni pensar en lo que podría suceder.

Más importante que la eficiencia que haya en nuestra baldosa es nuestro desarrollo profesional.

Del mismo modo ocurre en la empresa. De a poco, los hijos vamos a ir aprendiendo, en este recorrido de las baldosas, lo que resulte más conveniente. No lo optimizador, lo justo, sino lo conveniente, que en definitiva es una de las cosas del liderazgo que vamos a tener que ir desarrollando cada vez más. ¿Cómo sabremos que estamos aprendiendo y obteniendo logros dentro de nuestra baldosa? Para que podamos medir nuestros logros dentro de la baldosa es indispensable contar con un indicador de resultados. Solo así podremos medir la evolución de nuestra baldosa y, en consecuencia, nuestro aprendizaje. De no contar con este indicador, todo nuestro esfuerzo quedaría en la anécdota y en la subjetividad de cada uno.

Tengamos presente que debemos avanzar solo de a una baldosa, de manera que si cometemos algún error no comprometamos al negocio. Como ya dijimos, lo definitivo asusta a los mayores y lo provisorio les da tranquilidad. Lo importante es que, mientras afianzamos nuestra baldosa,

deberíamos seguir con las tareas que estábamos realizando y tomar este nuevo espacio como una prueba simultánea. Porque, si dejamos las tareas que realizábamos para dedicarnos solamente a esta nueva función, es difícil verla como una prueba que, si no resulta como esperábamos, nos permita volver a lo anterior.

A su vez, es muy común que los padres, con la excusa de ayudar a los hijos, no den autonomía en la baldosa o, al revés, nos quieran otorgar una baldosa demasiado grande para nosotros. Por ejemplo, cuando los bebés están por aprender a caminar, hay algunos padres que les dan un andador y otros que no lo hacen. Sin meternos en la polémica andador sí vs. andador no, lo que sí todo el mundo comparte es que, en algún momento, el andador se tiene que soltar porque, de lo contrario, eso que en su momento fue una ayuda se transforma en una limitación, e incluso puede llegar hasta a atrofiar algún músculo.

En mi caso, con mis dos hijos fui de la idea de no usar andador. Y creo que algo interesante es que aún me acuerdo la vez que mi hijo mayor dio su primer paso: de un lado estaba la mamá sosteniéndolo de la mano y, del otro, yo con mi brazos extendidos. Cuando dio sus primeros dos pasos todo fue felicidad, ¿pero qué hubiera pasado si yo pretendía que diera cinco pasos? ¿Que le exigiera una baldosa más grande que su capacidad en ese momento? Lo más probable es que se hubiera caído y, con la frustración o con el golpe, hubiera retrasado ese proceso de aprendizaje. Ahí pude ver con claridad que la baldosa siempre tiene que ser pequeña y que, si nos da miedo, más pequeña aún. Lo importante en este punto es recordar que la baldosa es consensuada y, por lo tanto, cada

uno de nosotros seremos los artífices de nuestra baldosa y del tamaño de las responsabilidades que estemos dispuestos a asumir para entrenar nuestra capacidad empresarial.

Por otra parte, aunque la tentación de desarrollar algo nuevo para el negocio sea muy grande, tiene que ser algo que ya esté funcionando, algo que ya esté probado: una sucursal ya existente, un producto o línea de productos, un canal de venta. Es imprescindible que sea una función ya medida con historial y estadísticas, para comprobar el nivel de rendimiento que tiene a partir del momento en el que nos hacemos cargo.

Otra de las condiciones es que esa función esté vinculada con el afuera, con el mercado, o sea, que deberíamos estar en contacto con clientes, distribuidores, incluso, con proveedores. La capacidad de desarrollar el negocio se aprende en la calle. La falta de previsibilidad, característica propia de los clientes y de los mercados, es parte de las situaciones que tenemos que encarar para desarrollarnos. Y esta es la etapa para adquirir ese aprendizaje.

A su vez, los criterios para manejar este espacio tienen que ser compatibles con los de la empresa y no romper con el estilo del negocio. Podemos tener ideas que resultan viables en grandes compañías, pero que no lo son en la empresa en la que trabajamos. Tenemos que ser congruentes con las limitaciones de nuestra organización y no interferir en los resultados de otras áreas. Por ejemplo, tomar a un colaborador con un sueldo superior al que se paga en la empresa o modificar criterios de cobranza que podrían afectar los niveles de venta son decisiones incompatibles con el funcionamiento general.

La manera de medir los resultados debería ser simple y con indicadores de valor real, no con indicadores que expresen cantidad de trabajo realizado ni con mediciones de valores subjetivos u opinables. Lo que hay que observar en la medición es la tendencia evolutiva que va teniendo esa función a nuestro cargo, más que la comparación de resultados aislados. También es importante que la evaluación de los resultados y el feedback sean frecuentes. Sabemos que necesitamos de la mirada externa y de la propia para rectificar nuestro desempeño, permitir entusiasmanos y poder evaluarnos.

A medida que nos vamos estableciendo en la baldosa, el seguimiento puede hacerse más espaciado. Si los resultados son los esperados, o incluso hasta mejores que los anteriores, sentiremos la seguridad necesaria para plantearle al fundador que esa baldosa ya es nuestra en forma definitiva y que vamos por la conquista de la próxima baldosa. Y aquí la medición sigue siendo nuestro principal aliado. Nos sirve como escudo para que el fundador no interfiera, y al fundador le sirve para autocensurarse y no dar indicaciones que irían contra nuestra autonomía. Si nos está yendo bien, no solo no podrá decir nada, sino que tendría que estar contento que algo funciona mejor y sin su intervención.

Si los resultados son los esperados, o incluso hasta mejores que los anteriores, sentiremos la seguridad necesaria para plantearle al fundador que esa baldosa ya es nuestra en forma definitiva y que vamos por la conquista de la próxima baldosa.

Lo importante es apuntar a conseguir en nuestra baldosa una mejor relación costo-beneficio para la empresa, y cada avance en este sentido es una posición ganada que nos va a permitir lograr nuestro objetivo: el de conquistar más baldosas³.

Apuntemos a conseguir en nuestra baldosa una mejor relación costo-beneficio para la empresa, y cada avance será una posición ganada que nos va a permitir lograr nuestro objetivo: el de conquistar más baldosas.

¿Es fácil que nos den una baldosa?

Hay algunos fundadores que no son fáciles cuando se presenta el momento de ceder baldosas pero, aunque nos encontremos en la situación más compleja, tenemos recursos para lograr nuestro objetivo. Por ejemplo, miremos el caso de cualquier empresa, donde siempre hay empleados que logran empoderarse para defender sus espacios. Incluso, se llega a extremos en los cuales los dueños quieren echar a un empleado y no lo echan por alguna razón. Y esa razón es porque se ha atrincherado ahí, ya sea porque la indemnización sería muy alta o por lo que fuere. No lo echan a veces porque tiene información que no queremos que se lleve, o porque es el único que sabe de determinado proceso o de determinado

3. Les comparto el link a esta charla:
https://youtu.be/o2Z5S_KxC8s?t=2664

sistema. De hecho, hay un montón de sustos que tienen muchas veces los empresarios para no echar a alguien.

Esos empleados se empoderan incluso con los estilos de conducción más duros que nos podamos imaginar. Entonces, una de las cosas que deberíamos preguntarnos es: ¿cómo es que hay empleados que, con dueños y fundadores de empresas que son sumamente difíciles, logran empoderarse y a veces los hijos no lo logramos? Y una de las conclusiones es que, en realidad, la diferencia que tiene un hijo con respecto de un empleado es que al empleado no necesariamente le importa la empresa. Tal vez le interese, pero sus intereses personales están siempre por delante de los de la empresa y no le importa —¿quién sabe?— que la empresa no sea tan eficiente o que pierda mercado o que pierda dinero o que pierda clientes. Si al empleado le interesa empoderarse, se va a empoderar.

Los hijos, cuando tenemos padres complicados (más adelante, cuando describimos al padre «lucidor», entraremos en más detalles) que no nos dejan defender nuestras baldosas, tenemos que, de alguna manera, intentar no obsesionarnos con ser eficientes, con que tiene que estar todo bien hecho. Nuestra obsesión tiene que estar centrada en empoderarnos. El foco tiene que estar puesto en mejorar cosas e ir ganando poder. Así, además de buscar la mejora del negocio, tenemos que poner nuestra inteligencia en cómo empoderarnos.

Los empleados que logran empoderarse con frecuencia retacean información: la información crítica se la quedan ellos. Y, también, saben tejer: saben con quién hablar, qué decirle a cada uno y demás. Desde ya, esta no es la forma

en que deberíamos manejarnos, pero sí es verdad que en una etapa en la cual, si no estamos encontrando la manera de empoderarnos o de que el fundador respete nuestra baldosa, esta puede ser una herramienta temporaria para defender nuestro territorio.

Ahora bien, alguien puede decir: «Bueno, pero lo que estás haciendo es una locura porque le estás pidiendo a un hijo que vaya en contra de los intereses de la empresa». No es así, lo que estamos diciendo es que la búsqueda de la rentabilidad es tan importante como el empoderamiento porque, si miramos la empresa a mediano y a largo plazo, sabemos que la empresa necesitará un nuevo líder. Sí o sí necesitará un líder.

Y nosotros sabemos que, si todavía no lo tiene y nuestro interés es llegar a convertirnos en el líder de la empresa, no podemos perder mucho tiempo. Porque llega un punto en el que el padre empieza a estar permeable, o sea, comienza a demostrar que ya no va a querer ser el superhombre que maneja todos los hilos de la empresa y manifiesta un principio de debilidad que lo induce a tomar conciencia de que tiene que abrirse y entender que en la segunda generación ya hay adultos. Cuando llega este momento, ya es tarde para comenzar el camino hacia el liderazgo de la empresa, y ya no hay tiempo de prepararnos. Entonces, lo que estamos diciendo no es en desmedro de nuestra empresa: es a favor de la empresa, es a favor del fundador y es a favor de toda la familia.

Nosotros sabemos que, si todavía nuestra empresa no tiene un nuevo líder que continúe con la gestión y nuestro interés es llegar a convertirnos en ese líder, no podemos perder mucho tiempo.

Porque la familia es la que va a necesitar en el futuro que esa empresa sea sustentable en el tiempo. Entonces, lo que tenemos que entender es que nuestro principal objetivo tiene que ser nuestro empoderamiento.

Tomemos el caso de un gerente general no familiar: cuando hay una empresa que la maneja alguien que no es de la familia, el líder no está pensando solamente en el resultado y en los dividendos que le muestra a los accionistas. Está pensando permanentemente en cuidar su poder que, justamente, radica en qué cosas tiene que hacer e, incluso, ceder a desmedro de la eficiencia y de la rentabilidad en el negocio. Y está muy bien que así sea y que así lo haga.

Lo que tenemos que recordar es este punto que es ineludible: la siguiente generación necesita poder y establecerse con seguridad para estar a la altura del fundador, y así lograr una posición que la habilite a acercarse al fundador en las decisiones. Y en este punto es donde debemos apoyarnos con firmeza para poder avanzar. Sabemos que contamos con herramientas. De nosotros depende lo que con ellas hagamos.

Pero hay veces en que el empoderamiento no resulta complicado, ya que es el fundador mismo quien lo genera.

Les cuento un ejemplo⁴ que me parece más que interesante: tengo un amigo peluquero que se inició trabajando en la peluquería del padre que, con el tiempo, se había forjado una buena clientela. Para mi amigo era complicado sentirse seguro con los clientes, que solo querían ser atendidos por el dueño. Este amigo me contó que un día el padre le dijo a un cliente: «Hoy te va a cortar mi hijo». El cliente le respondió: «¿Te parece? Siempre me lo hacés vos». «Sí, sí, hoy te va a cortar él». Entonces, mi amigo le cortó el pelo. Cuando terminó, el cliente se mostró conforme, pero vio un detalle que no le gustó, y le dijo al padre: «Che, ¿sabés que...? ¿Por qué no te fijás acá vos...?», tocándose la nuca con una mueca de disconformidad. Entonces, el padre miró al hijo y le guiñó un ojo. Tomando el mechón que señalaba el cliente, dio unos tijeretazos en el aire. Pero al cliente le dijo: «A ver, fijate ahora». Y el cliente se tocó donde supuestamente el padre cortó el pelo y comentó: «Ahhh, faltaba tu toque final».

¡Qué bárbaro ese padre! Con ese gesto le transmitió al hijo lo que pensaba de su trabajo: «Vos estás haciendo las cosas como las tenés que hacer». Espectacular.

Pero, como no siempre los padres y madres son como este querido peluquero, nosotros no podemos depender de que existan estos gestos por parte de ellos. Somos nosotros los que debemos plantarnos con seguridad en nuestra baldosa.

Como dijimos anteriormente, también es personal la decisión del lugar que queremos aspirar a ocupar en la empresa. En ocasiones debemos plantearnos si es importante que alguien empiece a secundar al fundador en la empresa, como

4. Lo podés ver en el siguiente link:
https://youtu.be/o2Z5S_KxC8s?t=3454

por ejemplo, un hijo o alguien con capacidad de manejo para que el trabajo se siga haciendo y que la empresa siga existiendo. O también preguntarnos qué pasa si mañana el fundador no puede abarcar todo, ¿cómo se va a sostener la empresa? ¿Hay alguien preparado para sostenerla? Si ese alguien hasta ahora solo seguía indicaciones, estamos en una situación complicada. Si no hay nadie que pueda ejercer el liderazgo y ponerse al frente, el futuro de la empresa se torna complejo.

Si no hay nadie que se esté preparando para ejercer el liderazgo y ponerse al frente de nuestra empresa, el futuro de la organización se torna complejo.

La pyme es como una bicicleta donde el dueño está pedaleando, haciendo equilibrio y mirando el camino al mismo tiempo. No es fácil transmitir el pedaleo, menos lo es siguiendo indicaciones. Por eso, es una buena idea buscar baldosas, esos pequeños espacios (que luego se irán agrandando) dentro de la empresa para ir aprendiendo. La cuestión es empezar a probar y, si nos da miedo, si creemos que esa baldosa es demasiado grande para nosotros, busquemos una baldosa de menor tamaño.

¿Cómo defender la baldosa?

Como dijimos, el principal aliado para defender la baldosa que ya conseguimos son los resultados. Es así que consideramos tan importante la elección de la baldosa y que cumpla con las características antes mencionadas. También es importante que, en esa baldosa, no tenga participación el padre o la madre, aunque supuestamente lo hagan con las mejores intenciones y nos quieran ayudar.

No tenemos que ponernos contentos por mejorar los resultados si el fundador nos estuvo ayudando o guiando. Solamente tendríamos que ponernos contentos cuando podamos obtener resultados con nuestra autonomía, sin la ayuda del fundador. Podemos utilizar diferentes tipos de recursos dentro o fuera de la empresa, pero no con la ayuda del fundador. Es importante que logremos decir: «Si esto lo estoy manejando yo, entendamos este acuerdo que hicimos de que vos no te vas a meter en esta baldosa ni un poquito. Yo, sin tu ayuda, lo estoy haciendo bien».

El objetivo, una vez que ya tenemos una baldosa y somos exitosos, es que podamos pedir más. Y ante la duda del fundador, podamos mostrar los resultados y decir: «Fijate en los beneficios que estamos teniendo. No solamente estamos teniendo resultados positivos, sino que te estás pudiendo dedicar a cosas que a vos te interesan y que no tienen que ver con esta baldosa que estoy tomando yo». Por este camino podría ir el diálogo. Es nuestra baldosa y la vamos a defender.

En busca de la motivación

Todas la baldosas requieren autonomía

¿Qué ocurre cuando queremos mostrar resultados que nos afiancen en nuestra baldosa? Si continuamos con el ejemplo de la baldosa en el área de cobranzas⁵, analicemos el siguiente ejemplo:

Desde hace dos meses que estamos trabajando en nuestra pequeña baldosa en el sector de cobranzas con los clientes C. Un día llega el padre —no sabemos cómo lo hace, pero siempre llega antes que nosotros— y justo encuentra la carpeta de un cliente tipo C que hace 63 días que no paga. Cuando finalmente llegamos, nos cuestiona y, posiblemente, de muy mal talante.

5. Ver la Figura 8: La baldosa de cobranzas al tipo de cliente C, pág. 32.

Padre: ¿Cómo puede ser que este cliente no pague desde hace 63 días? Si dijimos que tenían que pagar a 45 días.

*Hijo: Vimos que en **promedio** estaban pagando a 45 días y yo ya logré bajar el promedio a 40 días, así que ese no es tu problema.*

Padre: ¡Pero yo no voy a permitir que un cliente se atrase tanto!

Hijo: Estoy mejorando los indicadores, así que este es mi espacio y vos no te podés meter, eso es lo que acordamos.

Quando el padre se va, lo que tendríamos que hacer es hablar con ese cliente y resolver el tema. Pero ¿por qué?

- ¿Para cumplir con el padre? No.
- ¿Para demostrarle al padre que resolvió el tema? No.
- ¿Para que no se lo vuelva a decir? No.
- ¿Para mejorar el indicador, ya que es eso lo que lo empodera día a día? Sí.

¿Cómo sostener la motivación en el tiempo?

En cuanto a nuestra motivación como hijos, es importante que recordemos que somos nosotros mismos los que tenemos que cuidar y alimentar nuestra propia motivación. Y para lograrlo, les comparto una fórmula que nos puede ayudar a modo de brújula.

Para que haya motivación, necesitamos dos factores: autonomía y mérito. Con estos dos factores como premisa, podemos centrarnos en la siguiente fórmula:

AUTONOMÍA + MÉRITO = MOTIVACIÓN

Cuanto más grande sea nuestra capacidad para movernos con autonomía y mayor sea nuestra posibilidad de lograr méritos, más alta será nuestra dosis de motivación. Cada vez que tomemos una decisión, tenemos que pensar si lo que estamos haciendo —o decidiendo— nos dará mayor autonomía y mayor capacidad de mérito y de logro. Entonces, si la respuesta es sí, estaremos tomando una buena decisión; si la respuesta es no, sería conveniente reevaluar la situación, ya que podemos estar tomando una decisión equivocada.

Por ejemplo, si no tenemos autonomía en las decisiones que tomamos, si no tenemos autonomía en nuestras vidas —como ser, desde el punto de vista de libertad económica— y no contamos con un espacio que nos habilite a accionar para lograr méritos —un espacio en el que podamos decir: «Esto lo hice yo. Si yo no lo hacía, esto no se hacía»—, entonces no tendremos motivación.

Cada vez que nos sentimos desmotivados es porque falta una de estas dos cosas. Y tenemos que permanentemente buscar la autonomía y la capacidad de mérito, la capacidad de logro para orientar nuestra brújula hacia la motivación.

Veamos el poder de la autonomía. Les doy un ejemplo de una experiencia propia: mi hija, Matilda, a los 7 años se va de campamento por primera vez. Ni siquiera se irá por 48 horas, solo por una noche dormirá afuera. Vamos a despedirla y le advierto a la madre : «No llores porque si te ve, se pone a llorar y la va a pasar mal». Matilda sube asustada al micro, a punto de llorar también. Claro, está en segundo grado, no sabe adónde va. Y, además, es la primera vez que se va sola y eso la asusta. Todo nuevo, y sin sus padres para apoyarla...

A los dos días —y contando los minutos que faltan para verla— vamos a buscarla. Nosotros estamos contentos porque, claro, nuestra chiquita viene del campamento y va a estar desesperada por vernos, si se fue casi llorando porque nos iba a extrañar. Entonces, cuando llega el micro, estamos todos los padres ansiosos, y vemos que los nenes no están mirando hacia afuera. Están mirando para adentro y alguno, parece, está llorando. Entonces pienso: «Están llorando, pero están mirando para adentro». Recién ahí lo entiendo: están llorando porque no van a ver más a los amigos. Y cuando bajan del micro, mi hija casi ni nos mira y se va con los amigos. Más tarde, ya en casa, le pregunto: «¿Cómo te fue?», no me quiere ni contar. Y la miro y es otra persona, habla distinto, mira distinto, ve el mundo de manera diferente, está más grande, más madura: cambió en menos de 48 horas.

¿Por qué cambió? Porque tuvo autonomía. En nuestra experiencia, los hijos que trabajan con baldosas nos sorprenden rápidamente como Matilda, vemos que las cosas que pueden lograr son impresionantes. Busquemos la autonomía. Cada vez que los fundadores tomen decisiones respecto de la segunda generación, es importante que pensemos si de verdad nos están motivando para que tengamos más autonomía y capacidad de mérito. A su vez, sería bueno que los fundadores busquen la autonomía de la siguiente generación si lo que quieren formar es un futuro líder. Y nosotros, que a partir de ahora somos conscientes de esto, debemos trabajar en el mismo sentido: buscar autonomía y capacidad de mérito, de nosotros depende lograrlo.

Cuando no trabajamos en baldosas, todo lo que estamos aportando y mejorando es para agrandar ese gran monu-

mento al fundador que es la empresa. Pero desde el momento en que tomamos una baldosa, empezamos a sentir nuestro mérito, y es así como debe ser. Ahí, en ese espacio, el mérito es puramente nuestro y es fundamental que lo tomemos así.

El fundador «lucidor»

En líneas generales, tenemos varios estilos de fundadores. Pero hay un estilo muy marcado (que llamaremos «lucidor») que actúa en contra de la motivación pero que, si lo sabemos reconocer, puede ayudar enormemente a desarrollarnos de manera profesional en la empresa.

Llamamos «lucidores» a los fundadores que han sido exitosos y que sienten que han logrado un estatus increíble en lo que han sabido desarrollar y, con frecuencia, pretenden ser lucidores frente a la siguiente generación también. Son aquellos a los que les gusta meter todos los goles, y luego exhibir sus logros. Si partimos de la idea de que todos los fundadores arrancaron desde cero e hicieron cosas grandiosas, todos obviamente se lucieron. Pero está claro que hay un punto en el que hay que saber correrse y dejar el podio a otros. Este fundador «pasa facturas», siempre nos va a estar recordando que tenemos alguna deuda con él. Es al que el hijo le dice: «Hoy finalmente cerré esta venta importante. Estoy súper contento». Y el padre le contesta: «Sí, pero el que terminó llamando a último momento al cliente para decirle que te ponga la orden de compra fui yo». Ese es el fundador lucidor, absolutamente negativo para el desarrollo profesional, no solo el de los hijos sino el de cualquiera que esté cerca.

Herramientas para contrarrestar al fundador lucidor

Cuando hablamos de contrarrestarlo es porque el fundador lucidor no permite que nosotros nos empoderemos, por eso debemos buscar formas para lograr poder cuando nuestro padre es así. La primera cuestión es identificarlo y que, si nos encontramos con el peor escenario, saber cómo defendernos —para meternos en la baldosa, ¡hasta los co-dazos son válidos!—.

Ahora bien, es importante saber que, si estamos ante un lucidor, no todo está perdido. Podemos plantearle directa o indirectamente por medio de otras personas que, si hasta ahora fue un padre lucidor, que hacía goles y no le dejaba hacer goles a sus hijos, está todo bien. Es lo que hizo hasta ahora. Pero, a partir de ahora, tiene la oportunidad de convertirse, de subir al verdadero podio y transformarse en un fundador «desarrollador», que es el que busca que los hijos crezcan profesionalmente y que los reconozcan. Convertirse en desarrollador implica alcanzar el estatus más alto de maduración, al que todo fundador debería aspirar. Pero sobre todas las cosas, el padre desarrollador sabe que hoy es el momento de los hijos y que, aunque le cueste, acepta que llegó el momento de retirarse del lugar de protagonismo. Podemos hacerle ver al lucidor que, a partir de estos conocimientos, ahora tiene la capacidad para reinventarse y transformarse en desarrollador, por su bien, el nuestro, el de la familia y el de la empresa.

Pero también existe la posibilidad de que, a pesar de nuestros esfuerzos, no logremos modificaciones en un fundador lucidor. Como hijos de un padre lucidor, tenemos que aprender a cuidarnos sin esperar cambios. Es importante que encontremos nuestra propia identidad, no ser extensiones de un padre que solo se mira a sí mismo. Tenemos que descubrir nuestros propios puntos admirables y darles valor, sin esperar reconocimiento de un padre lucidor. Busquemos nuestro camino, porque somos capaces, porque tenemos futuro, porque entendemos el mundo de hoy. Por eso, sí o sí, nuestro camino es necesariamente superador.

Busquemos nuestro camino, porque somos capaces, porque tenemos futuro, porque entendemos el mundo de hoy.

Las cuatro erres

¿Cómo hacemos para contrarrestar los efectos de un padre lucidor que no acepta transformarse en desarrollador? Podemos utilizar la herramienta de las cuatro erres para lograr la autonomía necesaria y crecer profesionalmente.

Las cuatro erres

RENUNCIA

RETIRADA

RESULTADOS

REPREGUNTA

De nosotros depende evitar el clásico: «Sí, porque mi viejo dice que quiere delegar, pero después se mete en absolutamente todo».

Entonces, primero, veamos la **renuncia**. Esta erre es compleja porque implica renunciar a cosas que nos gustan y que son tentadoras en pos de pararnos de otra manera, de mostrar que somos adultos, de establecer que en este punto no consentimos el rol de hijo. Lo complicado es que, cuando renunciamos a algo, el beneficio no lo vamos a ver enseguida. Pero de lo que sí debemos estar seguros es de que esta renuncia nos va a dar poder, que nos va a diferenciar incluso de nuestros hermanos, que los empleados nos van a mirar de otro modo y, sobre todo, que la percepción de nosotros mismos también va a ser de alguien más poderoso, que no está dispuesto a recibir dádivas. No es tarea fácil y tenemos que estar atentos ya que, en general, cuando el padre lucidor ve que los hijos renuncian a esos «regalos o beneficios» suelen proponer beneficios más altos aún, porque para ellos su poder está en brindar ese regalo, y cuando no lo aceptamos le sacamos la fuente de su poder.

Veamos unos ejemplos. Supongamos que a los hijos nos pagan no sabemos cuándo, ni cuánto. A todos les pagan del 1 al 5, y a nosotros nos van pagando no sabemos si el 5, el 10 o

a veces el 20; pero nosotros también tenemos nuestra economía personal y nos tenemos que empezar a poder organizar. Una forma de renuncia es decir: «Necesito saber siempre cuándo voy a cobrar porque yo tengo hijos también. No quiero que me pagues en partes, quiero que me des toda la plata junta. Entonces, decime qué día voy a cobrar». «No, bueno, no sé cuándo». «¿Querés pagarme el 20 de cada mes en vez del 5?». «No, pero ¿cómo te voy a...?». «Decime una fecha y con eso yo me arreglo, pero quiero todo mi sueldo junto en una fecha certera». Al mes siguiente, cuando te diga: «Ya tengo xx cantidad de plata. ¿Te la voy dando?». La renuncia es no aceptarla. Es decirle: «No, no. Yo ya me tengo que arreglar, pero el 20 la quiero toda junta». Eso es renunciar.

Lo mismo que si nos dice: «Hija, mirá dónde estás viviendo con tu marido. Andá a nuestro departamento, que es mucho más grande y tiene un ambiente más. ¿Querés que te lo preste?». Si después nosotros tenemos el temor de que nos van a pasar la factura —porque esta siempre viene con recargo— diciendo «Mi hija vive en mi departamento, se lo damos nosotros», no lo aceptemos. Y, sí, es difícil, pero ese es el tipo de renuncia que nos da poder.

Hace unos años tuve el caso de un hijo cuyo padre lucidor era muy ipero muy! complicado y se llevaban extremadamente mal y, pesar de esto, el hijo venía de a poco empoderándose con la renuncia y con los logros en la baldosa. El padre, al ver ese avance (¿casualidad?), lo invita a ver la final del Mundial de Fútbol. Y el hijo no pudo resistir la tentación. Además de ver perder a la selección de Argentina en el partido final —a mí aún me duele—, el que también perdió fue el hijo, porque el retroceso de su poder fue enorme: el padre supo perfectamente cómo cobrar esa dádiva.

La segunda erre es la **retirada**, que se aplica tanto para los hijos como para los padres. Hay veces que se dan situaciones en las que el padre empieza a retar al hijo por algo de la empresa delante de todos; o, el caso contrario, en las que el hijo empieza a tener una actitud caprichosa. La retirada consiste en decir: «Yo no voy a discutir con vos de esta manera», e irse y dejarlo hablando solo. No importa que él siga gritando: «¡No seas irrespetuoso!». Igual lo dejamos hablando solo; nos retiramos. No nos subamos al ring, tanto padres como hijos. No subamos, y menos delante de los empleados. Aparte, mostrar enfrentamientos delante de los empleados genera situaciones desagradables: los empleados comprometidos, que nos quieren y que nos valoran, la pasan mal; y los empleados que no son así —que siempre los hay— se dan un festín con nuestras discusiones.

La tercera erre son los **resultados**, que siempre serán nuestros aliados, como ya lo mencionamos anteriormente. La medición y los indicadores son fundamentales para conocer los buenos resultados. Busquemos la manera de generar valor para el negocio, para poder ensayar nuestra capacidad empresarial y así medir los resultados, que deberían estar expresados con indicadores de valor real, no de cantidad de trabajo realizado. Lo importante es observar frecuentemente la tendencia evolutiva en nuestra función y destacarla en el feedback periódico con el fundador.

En el caso en que los mayores nos den respuestas del tipo «Dejá, no hace falta que me muestres los resultados, para mí está bien como lo estás haciendo», no nos quedemos conformes. Es fundamental insistir en crear espacios donde podamos mostrar esos resultados.

Por eso, es importante que, cuando nos vamos desarrollando en la baldosa elegida, nos sintamos dueños de ese espacio y autores de los resultados y, por sobre todo, que nos demostremos a nosotros mismos nuestra propia capacidad, no con grandes hazañas, sino con logros que no hubieran existido de no ser por nuestro mérito. Es cierto que a medida que se van resolviendo situaciones y alcanzando resultados, las responsabilidades y los ámbitos de acción son cada vez mayores, y tenemos que ir preparándonos de a poco para ello.

A medida que nos vamos desarrollando en la baldosa elegida, es importante que nos sintamos dueños de ese espacio y autores de los resultados y, por sobre todo, que nos demostremos a nosotros mismos nuestra propia capacidad, no con grandes hazañas, sino con logros que no hubieran existido de no ser por nuestro mérito.

La cuarta erre, la **repregunta**, consiste en exponer al fundador —ante un comentario que consideramos fuera de lugar— para hacerle ver la irracionalidad de lo dicho. Por ejemplo, veamos las siguientes situaciones:

Situación 1

Padre: Hasta que no sepas todo al detalle y conozcas todas las áreas, no vas a poder conducir la empresa.

Hijo: ¿Lo que estás diciendo es que en pocos años tengo

que aprender lo que vos aprendiste en 20 años? ¿Esa es tu mirada?

Situación 2

Padre: *Nunca vas poder conducir esto solo.*

Hijo: *¿Estás renunciando a que me desarrolle como futuro líder?*

Tengamos estas cuatro herramientas a mano, siempre nos pueden ayudar a contrarrestar situaciones difíciles. Sin ninguna duda, a lo largo de nuestras vidas, vamos a encontrar los momentos para usarlas.

El juego del Pacman

La empresa vista desde un videojuego

Los videojuegos buscan una relación permanente entre el nivel de dificultad y el nivel de frustración. Entonces, basados en eso, empezamos a investigar el desarrollo del juego del Pacman y a relacionarlo con el desempeño en nuestras baldosas. Y encontramos que en este juego está el protagonista, el Pacman; los alimentos de ese Pacman; los fantasmas que lo persiguen para matarlo; y, cada tanto, el Pacman consigue varios superpoderes que le permiten neutralizar a los fantasmas. A su vez, vamos pasando de nivel, como en cualquier videojuego. Y, a medida que vamos superando niveles, va aumentando la velocidad del juego. El Pacman puede comer más rápido, pero también los fantasmas avanzan más rápido.

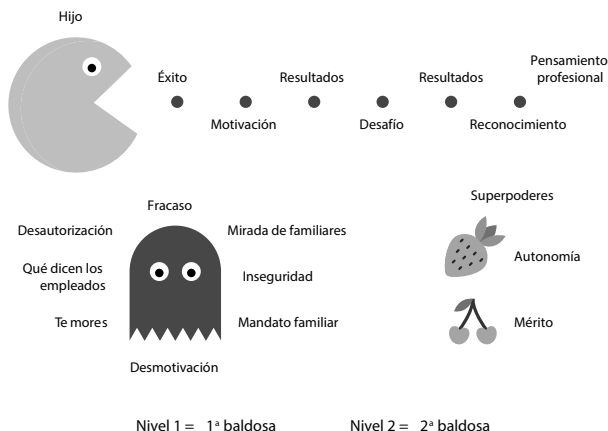


Figura 9: El juego del Pacman

Entonces, juguemos al Pacman imaginando que es la empresa, y que los fantasmas que nos persiguen tienen que ver con los miedos. El miedo al fracaso, la inseguridad y, sobre todo, al qué van a decir. Por ejemplo: «¿Qué va a decir papá?». El papá puede llegar a decir: «¿Qué hice mal?». El fundador se puede llegar a meter en lo que estamos haciendo o, tal vez, podemos tener miedo de que una mala experiencia se repita. Nosotros hacemos cosas, y viene nuestro padre y nos desautoriza. Logramos un montón de éxitos que después se desestiman. También entra dentro de los fantasmas la clásica duda «¿qué van a pensar los empleados o qué van a decir?», o, por qué no, «¿qué van a decir mis familiares respecto de las responsabilidades que tengo, lo que estoy haciendo, si me va bien o me va mal?».

¿Y cuál sería la comida? El alimento del Pacman que le permite seguir avanzando es el éxito, los temores que se pierden, la generación de valor agregado. Entender que, cuanto más comemos, vamos creando escalones en el camino hacia el liderazgo y empezamos a manejar la relación costo-beneficio de las cosas que a los hijos, al principio, nos es difícil. Aprender a manejar la ecuación costo-beneficio y la conveniencia de las cosas, ambas muy claras para los fundadores⁶, es una premisa importante para hacernos sólidos profesionalmente.

¿Y cuáles serían los superpoderes que nos habilitan para comer a los fantasmas? Es justamente la autoestima y la capacidad de mérito. Entonces, si empezamos a jugar al Pacman, empezamos en el nivel 1 y con tres vidas. No son vidas infinitas; son vidas limitadas. Y cuando los hijos ingresamos en la empresa y, sobre todo, en ese momento en el que consensuamos nuestra baldosa, es muy importante que nos vaya sí o sí bien, porque no tenemos vidas infinitas.

Los fundadores saben que al contratar a un empleado se pueden equivocar y puede ser que, incluso, ese empleado se termine yendo de la empresa. Es posible que a esa persona después, haciendo el mismo trabajo en otra empresa, le vaya bien. Pero para nosotros, la nueva generación, no funciona de la misma manera.

Tenemos que cuidar nuestra baldosa y hacerla exitosa para no frustrarnos y alejarnos de este camino que elegimos. Sabemos que, como en todo lugar de trabajo, si no estamos conformes, tenemos dos opciones: quedarnos frustrados,

6. Mónica Román (2019), *Ahora me toca a mí. Cómo recuperar el placer de dirigir la empresa*, Editorial Temas.

desmotivados dentro de la empresa o renunciar. En la empresa familiar, en la mayoría de los casos, si llegamos a cualquiera de estas dos opciones, todos perdemos: empresa, fundador, accionistas y, principalmente, nosotros.

Además, no nos podemos equivocar porque, si producto de la frustración resolvemos que «Esto no es lo mío; no quiero trabajar así», y dejamos la empresa, después es muy difícil tomar la decisión de volver. Aunque hoy no lo veamos con claridad, es muy posible que en el futuro admitamos que tenemos interés en desarrollarnos en la empresa que vimos crecer durante gran parte de nuestra vida.

En algunos casos, hay fundadores que se entusiasman y nos quieren dar muchas responsabilidades. Si es algo demasiado grande, ya no es una baldosa, es una carga que aún no estamos preparados para llevar. Entonces, lo que estamos planteando es que, aunque el fundador nos diga: «Te doy toda esta responsabilidad porque confío en vos» sería como empezar a jugar al Pacman en un nivel 5 y a una velocidad que es demasiado rápida.

La velocidad, ¿qué sería en este caso? La cantidad de variables que nosotros manejamos, las exigencias que manejamos. Y no tiene que ver con los recursos, porque podemos tener muchos recursos y no saber manejarlos. Nosotros, como generación entrante, tenemos que cuidarnos de que, cuando armemos alguna baldosa, empecemos a jugar al Pacman pero ni siquiera en el nivel 1, sino en el nivel 0 si fuera posible.

¿Y cómo llevamos a cabo esto? Dentro del laberinto que es el videojuego, estableciendo un sector muy chico. Es decir, vamos a jugar ahí dentro, específicamente en ese lugar que tiene que ver con que hay poco riesgo y donde va todo como

en cámara lenta. O sea, que podamos empezar a aprender desde ahí a manejar el joystick, a sentirnos cómodos con el juego, a ver de qué manera nos movemos para comenzar a internalizar en el juego.

Recién entonces podremos empezar a ampliarnos dentro del tablero y a hacer mucho más grande ese Pacman. Y recién ahí, cuando empecemos a acumular éxitos, resultados⁷, generemos valor agregado y demás, se va a construir la autoestima y el mérito propio. Esto produce un círculo virtuoso donde cada vez sumamos más autoestima, cada vez más superpoderes y, en consecuencia, superamos niveles, aumentamos la velocidad y cada vez tenemos menos miedo a esos fantasmas.

¿Y qué va a implicar? Que si yo, como hijo, voy subiendo de nivel, en algún momento voy a tener tanto superpoder que yo mismo voy a decir: «En esto no te metas. De esto vos no sabés. Dejame a mí que yo sé hacerlo». ¿Por qué? Porque tengo una autoestima y una capacidad de mérito muy altas que me permiten enfrentar los desafíos que antes me asustaban.

Ahora bien, es importante establecer nuestros límites y plantearnos empezar de a poco, no tomar una baldosa o un sector de la empresa con un alto riesgo, que sería estar en un nivel más alto del videojuego al que nosotros todavía no estamos acostumbrados. Tenemos que, de a poco, ir sumando resultados, autoestima y aumentar la capacidad de mérito propio, solo así nos permitiremos luego enfrentar desafíos mayores.

Cuando hablamos de autoestima, no significa que hoy no tengamos una autoestima alta. Nosotros podemos tener una autoestima muy alta, pero estamos hablando de lo que

7. *Ahora me toca a mí*, ob. cit.

tiene que ver con el negocio. La seguridad de decir que estamos plantados y vemos que vamos bien y se lo discutimos a cualquiera. No tiene que ver con decir las cosas con seguridad o con sentir las, sino con hacerlas con seguridad dentro del negocio en ese lugar en el que vamos ganando cada vez más poder.

El consejo de los padres es empezar de abajo. El de nuestra experiencia como consultores es empezar de a poco. ¿Qué significa? Significa que —además de, como ya dijimos, poder crear nuestro nivel o y hacerlo en un sector chico— deberíamos no caer en la trampa de empezar en nuestra baldosa sin establecer resultados objetivamente medibles. Si lo hacemos así, nunca pasaremos de nivel o nunca podremos cuantificar los méritos. Ni sumar autoestima. Esa autoestima la ganamos cuando podemos medirnos.

O sea que, para poder medirnos, sí o sí tenemos que ver resultados. Y los resultados tienen que ser cuantificables. Y con esto nos referimos a que las conclusiones de lo medible no pueden ser: «Ah, la cosa está mejor», «Ahora hay menos errores» o «Parece que todo funciona mucho mejor que antes». La trampa es que a veces confundimos esa comida que nos da superpoderes, creyendo que los resultados pasan por mejorar las cosas que ya están hechas. Cada vez que nosotros estamos mejorando, emprolijando o auditando, en realidad eso no es «comida». Esa «comida» es alimento para los fantasmitas: los hace más fuertes. Necesitamos resultados cuantificables como aliados para crecer. De cara a estos resultados nadie podrá decir: «Este chico todavía no entendió cómo se maneja la empresa».

Y vos, ¿en qué etapa estás?

Una autoevaluación sincera

Para poder avanzar hacia donde queremos ir, el primer paso es reconocer el lugar desde donde partimos. El objetivo de este ejercicio es ayudarnos a evaluar cuál es nuestra situación en la empresa respecto de la autonomía deseada. Con este objetivo en mente, les propongo reflexionar sobre los siguientes puntos:

1. ¿Vivís con tus padres?
2. ¿Podés tomar un empleado sin que él lo conozca?
3. ¿Podés hacer modificaciones dentro de tus baldosas sin que nadie interfiera en tus decisiones?
4. ¿Te preocupa manejar bien la relación con los demás accionistas actuales y futuros?

5. Alguna vez te plantearon lo siguiente: «¿Cuándo decidieron esto?» o «No sabía que habían decidido esto».
6. En la empresa, ¿suelo utilizar estas frases?:
 - «Cómo puede ser que esto se haga de esta manera...».
 - «Acá lo primero que hay que hacer es cambiar...».
 - «Acá está todo el problema. Lo que pasa es que mi padre no se da cuenta de esto...».
7. En ocasiones, ¿me planteo alguno de estos puntos?
 - Los fundadores tuvieron suerte.
 - El momento en el que empezaron con la empresa era todo más fácil.
 - Los fundadores son muy improvisados.
 - En la empresa falta un organigrama.
 - El problema es que mis padres no estudiaron para esto.
 - Los fundadores no arriesgan, no se dan cuenta que primero hay que invertir.
 - Todo se hace de manera muy desprolija.
 - Necesitamos una auditoría.
 - Ya les dije que hay que estar en todas la redes sociales.
 - Les muestro mis planillas con un montón de información, pero no prestan atención.
 - Tienen un empleado que es un desastre y no lo echan.

- Los empleados le tomaron el tiempo a mi padre, hacen con él lo que quieren, no se hace respetar.
- Mis padres ni siquiera saben cuál es la visión y la misión.
- Habría que cambiar a la mayoría de los empleados.
- En la empresa falta automatización.

Si hemos logrado una reflexión sincera y profunda, nuestras mismas respuestas nos mostrarán el camino para empezar a plantearnos el futuro, ya sea que busquemos lograr mayor autonomía en nuestra baldosa, cuidar la relación con los actuales accionistas o ir dejando la mirada crítica y comprometernos con los resultados del negocio. Sabemos que el desafío de desarrollarnos profesionalmente es grande, pero ahora contamos con herramientas para transitar este camino de manera mucho más placentera y segura.

De nosotros depende nuestro futuro.

Manos a la obra

Como mensaje final, lo que quiero dejarles a las generaciones entrantes —a vos, que estás con este libro en tus manos— es que siempre tienen que recordar que, en la empresa familiar, cada determinada cantidad de tiempo, tenemos que hacernos la gran pregunta: «¿Estoy acá porque quiero?». Si la respuesta es «No, no estoy acá porque quiero», tendrías que, ¿quién sabe?, probablemente agarrar otro libro, no este, y buscar justamente de qué manera podés encontrar una salida, encontrar la felicidad de otra manera,

o encontrar el lugar en donde te puedas desarrollar profesionalmente. Te invito a que no te quedes con ese mandato familiar, el que te hace pensar que sí o sí tenemos que estar en la empresa familiar, porque a la larga eso no nos sirve a nosotros, no les sirve a nuestros padres y, obviamente, tampoco les sirve ni a la familia ni a la empresa.

La gran pregunta: «¿Estoy acá porque quiero?»

Ahora, si la respuesta a la gran pregunta es «Sí, estoy acá porque quiero», entonces te digo, y sin ninguna duda: «Metete a los codazos». Como sea, pero hacia adelante y sin miedo. Y poné pasión en tu decisión, esto es lo tuyo y la pasión que le otorgues, también. **La pasión no se hereda, se contagia.**

A lo largo de este libro vimos maneras, formas, herramientas y tips que te pueden ayudar en cualquier desarrollo profesional que elijas. Pero específicamente, lo que estamos buscando permanentemente es que te empoderes en el rol que tenés, que puedas ir creando tu propio destino y que no te encuentres dentro de unos años diciendo: «¡Qué lástima que mi padre no me dejó hacer tal cosa o que mi mamá no me permitió tal otra cosa dentro de la empresa!».

Te aseguro que así como hoy te preguntan «¿Vos sos el hijo de?» es muy posible que un día a alguno de tus padres le pregunten «¿Vos sos el padre de ...?».

Pero para llegar a esto tenés que hacer, tenés que equivocarte las veces que te tengas que equivocar, pero haciendo, no en un rol pasivo. Cada vez que vos sientas que te estás poniendo en un rol pasivo, seguramente en ese rol no vas a estar cómodo, así que rápidamente tenés que salir de ese lugar. En concreto, tenés que buscar tu propio destino, ser vos el hacedor de tu destino.

Vos y yo somos hijos de empresarios, empresarios que han sido muy exitosos y que han construido cosas inmensas e increíbles de la nada misma. Eso genera una imagen muy grande y también una sombra muy grande. Entonces, somos nosotros los que tenemos que corrernos, buscar nuestra luz propia y ser artífices de nuestra propia historia. Así que te invito a eso. Y el desafío empieza a partir de hoy.



@martinpyme



Martin Quiros

mquiros@quirosconsultores.com.ar

www.quirosconsultores.com

MARTÍN QUIRÓS

Es empresario, consultor especialista en empresa familiar y conferencista. Luego de haber trabajado en las áreas comerciales de grandes corporaciones, Martín decide continuar la trayectoria familiar vinculada al desarrollo de directivos de pymes, iniciada por su abuelo, quien fuera uno de los primeros consultores de pymes y continuada por su padre, máximo referente en este segmento en Argentina.

Como Director de Centro de Capacitación y Empresa organizó más de 100 jornadas de capacitación para dueños de pymes en Argentina y América Latina, convocando a más de 30.000 empresarios.

Como integrante de una familia de seis hermanos y líder de la segunda generación de la empresa familiar, Martín vivió en carne propia los conflictos y compromisos que implica transitar el camino de liderazgo. Por eso, como consultor en empresas familiares ha desarrollado metodologías específicas para desarrollar la convivencia, lograr mérito propio y desarrollar la capacidad empresarial de los hijos. Martín tiene una gran capacidad para motivar el empoderamiento de las nuevas generaciones.

Es coautor junto con José María Quirós del libro Pasar la posta, columnista de Espacio Pyme en Radio Continental.



QUIRÓS CONSULTORES

Es el estudio pionero en consultoría para empresas medianas y pequeñas y cuenta con más de 400 empresas asesoradas. Desde que lo fundó José María Quirós en 1987 hasta la actualidad, su equipo de profesionales se ha especializado en interpretar las situaciones propias de las empresas medianas y pequeñas y en formular respuestas adecuadas a su realidad. Quirós Consultores brinda asesoramiento integral a aumentar la rentabilidad y lograr armonía en la empresa familiar.