

## ¿MAESTRO, YO...? ¿DE QUÉ TIPO?

Por Rosa Nelly Treviño-Rodríguez, Candidata Doctoral del IESE

Haga memoria y nombre a cuatro personas que hayan influido decisivamente en su vida y que hayan forjado de alguna manera su forma de ser. Ahora pregúntese qué tienen ellas en común y en qué considera que han contribuido para que usted sea lo que es. Seguramente estas personas le aconsejaron y le guiaron, le sugirieron qué hacer y qué no en determinados momentos, y le ayudaron a divisar caminos que no había visto antes. Quizás le ofrecieron herramientas que le ayudaron a crecer no sólo profesional sino también emocionalmente, forjando su carácter y personalidad.

Puede que se pregunte adónde quiero llegar con todo esto y qué tiene que ver todo esto con los negocios familiares. Para asegurar la supervivencia de las empresas familiares, es preciso tener un sucesor. Pero no sólo un delfín que pueda llenar el espacio "físico" que la generación al mando ocupa, sino que pueda ejercer su "lugar" (liderazgo profesional y emocional) en todos y cada uno de los aspectos que el negocio y la familia demandan. Obviamente, el sucesor no aparece por arte de magia. Y, aunque muchas veces la generación al mando considere que la educación académica y un mentor externo son más que suficientes para "preparar" adecuadamente al miembro de la siguiente generación, no todas las tareas de "maestro" pueden ser delegadas.

Uno de los roles más difíciles y cruciales que la generación al mando tiene que jugar es precisamente el de "maestro". No obstante, aun tratándose de un rol fundamental, generalmente queda relegado, consciente o inconscientemente. Esto es debido a que nos acostumbramos a gestionar nuestras empresas como si se tratara de apagar incendios, de resolver problemas, cuando la toma de decisiones debería ser un proceso de increíble paciencia que permitiera controlar el proceso de aprendizaje de la siguiente generación y dejarlo fluir.

La generación al mando aprecia la movilidad, la construcción y destrucción, el caos y la flexibilidad. Su personalidad impaciente, orientada a la acción, a los resultados, a alcanzar metas y a controlar procesos, que tan bien funciona en el ámbito empresarial, suele ser un freno cuando se trata de instruir a otro. En el proceso maestro-aprendiz no sólo el aprendiz adquiere práctica y adiestramiento, sino que el propio maestro va experimentando un cambio en su manera de ser y hacer. Al final, lo que se busca es la complementariedad y simbiosis de dos individuos, de manera que el joven se enriquezca de la experiencia del maestro y el maestro se revitalice y encuentre nuevas formas de hacer al interactuar con el joven.

Si piensa en las personas que imaginó al principio y sobre cómo influyeron en su vida, descubrirá que, en cierta forma, estos individuos ejercieron el rol de maestros con usted. Y tal vez sin saberlo o sin quererlo, usted se ha convertido en una suerte de extensión (en

sentido metafórico) de ellos. ¿No le gustaría que sus hijos lo recordaran de igual manera? ¿No valdría la pena pensar un poquito en cómo fomentar esa transmisión de conocimiento idiosincrásico y en qué tipo de maestro uno desea ser?

Tener claro el propósito de la enseñanza a la siguiente generación (por qué se hace; por qué desea transmitirle experiencia) no sólo ayudará a asistirle en los descubrimientos que haga conforme colabore con la generación al mando, sino que también permitirá guiarla en una dinámica en la que se moldeará su prudencia, su sentido de la justicia, su fortaleza y templanza, etc, todos ellos aspectos que acabarán por forjar su voluntad y esencia futuras.

No obstante, para "enseñar" hay que ser humilde, entender que también se puede aprender de los demás, y no tener miedo a ser superado por el alumno. Antes al contrario, hay que prepararlo para que sea mejor que uno mismo. Suele suceder que cuando la sucesión está cercana, la generación a cargo comienza a sentir un desesperado deseo de reafirmar su posición en el poder, que podría amenazar el desarrollo de la siguiente generación en la empresa. Obviamente, controlar o no la necesidad de "seguir siendo quién realmente sabe cómo se deben hacer las cosas aquí" determinará el tipo de maestro que se sea para los futuros sucesores, al igual que sus éxitos o fracasos futuros (y los del negocio familiar).

Hay que tener bien claro que el maestro perfecto no existe. En el momento de transmitir el conocimiento a la siguiente generación, existen los buenos maestros, los prudentes, los egoístas y los trascendentes. La generación al mando, además de entender las tensiones y emociones implicadas en el aprendizaje, debe asimilar y decidir qué tipo de maestro desea ser para la siguiente, advirtiendo las bondades y desventajas de este rol, así como el alcance que su decisión tendrá tanto para el negocio como para la familia.

A continuación describimos a grandes rasgos estos cuatro tipos de maestros. Puede que ninguno encaje perfectamente con el ideal de maestro. Sin embargo, nos ayudará a reflexionar sobre el rol que podemos jugar y su impacto en el desarrollo del futuro sucesor.

**1) El buen maestro promueve episodios de aprendizaje progresivos para forjar el carácter.**

Cuando los miembros de la siguiente generación se inician en el negocio familiar, poseen ciertos conocimientos teórico-prácticos que pueden resultarles útiles en el día a día. No obstante, conforme vayan integrándose en la maquinaria empresarial, deberán ir lubricando sus engranajes. Si la generación al mando actúa como un buen maestro, se preocupará por "suavizar" –al menos en un principio– el camino al miembro de la siguiente, de manera que éste pueda conjugar su bagaje teórico-práctico con las formas de hacer del negocio.

El proceso de adquisición de conocimiento es muy parecido a ciertos pasos de baile: "Dos hacia delante y uno hacia atrás". Por lo general, cuando los miembros de la siguiente generación ingresan en la empresa tienen un entusiasmo especial que los hace explorar y tratar de aprender rápidamente nuevas habilidades, nuevas maneras de pensar y de actuar.

Por lo tanto, avanzan no uno, sino dos pasos adelante, mezclando sus conocimientos con los nuevos aprendizajes obtenidos en el negocio. Sin embargo, al querer dar el tercer paso, se dan cuenta de que se han salido de su zona de *comfort*, de lo que conocen y de lo que pueden controlar. Cuando esto pasa, y con el ánimo de no cometer un error grave, suelen retractarse un poco –un paso atrás–, adquiriendo de nuevo la “seguridad” que el conocimiento les da. No tardan mucho en percatarse de que no pueden conformarse con mantenerse en su comodidad, por lo que comienzan de nuevo el baile, dos pasos hacia delante, y uno hacia atrás...

En este tipo de situaciones, el buen maestro se asegura de que los episodios de aprendizaje de la siguiente generación enfrentan sean progresivos, de manera que no paren de bailar. Enfrentarlos a dilemas y situaciones difíciles que no tengan una solución clara es la mejor forma de mantenerlos interesados, enganchados y “bailando”. El buen maestro no da soluciones; no dice qué hacer sino que pone los medios (controlados) para que el aprendiz haga, descubra y experimente. Estas experiencias empujan a la siguiente generación a manejar el riesgo empresarial y profesional, alimentando no sólo sus vivencias de negocios, sino también desarrollando su autoestima. La experiencia de haber podido lidiar con algo que al principio parecía amenazante implica que poco a poco estamos adquiriendo conocimiento y sabiduría, reforzando así el sentido de confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades.

## 2) El maestro prudente induce a la acción y a la reflexión.

Como maestros prudentes, la generación al mando debe asegurarse de que, en el aprendizaje cotidiano, el miembro de la siguiente generación tiene oportunidades de interrelacionar la acción y la reflexión. Las ideas generadas, habilidades desarrolladas y descubrimientos realizados “en el ruedo” deben ir acompañados de un componente de reflexión que trace las conexiones hechas entre las experiencias pasadas y las nuevas perspectivas. Por ejemplo, razonar cómo y por qué la venta que se ha realizado hoy a un proveedor internacional de componentes de automoción se relaciona con la hecha hace dos días a un vendedor local de recambios permite a la siguiente generación conceptualice cómo se ha llegado a la situación actual y de dónde se ha partido, pudiendo luego aplicar estas respuestas a otros contextos, como innovaciones de negocios y mercados.

Con el tiempo y la práctica, los miembros de la siguiente generación automatizarán este proceso de acción-reflexión, agilizándolo y convirtiéndolo en un hábito. Al igual que un bailarín, ellos también terminarán reflexionado “automáticamente” mientras están actuando (bailando). Así, serán capaces de ver más allá del simple “negocio” para comprender de forma simultánea las implicaciones de cada transacción, las conexiones con otras áreas de la empresa y con otros *stakeholders*, los efectos que éstas pueden tener en la nueva línea de productos y las reacciones del mercado ante ellas.

Obviamente, para llegar a este grado de dominio se requiere no sólo tiempo y esfuerzo, sino también mucha paciencia por parte de la generación al mando. ¿Por qué? Porque tendrá que dejar que los miembros de la siguiente generación lleven a cabo sus propios procesos reflexivos. Dicho de otra forma, tendrá que abstenerse de anticipar las respuestas

y conformarse con hacer preguntas críticas y contextualmente apropiadas. Deberá mantenerse al lado de la siguiente generación y observar, sin esperar resultados concretos y a corto plazo. El proceso de descubrimiento, conexión e integración de ideas puede durar más o menos tiempo, dependiendo de la persona.

Hay veces en que ésta comprenderá y verá claras las relaciones, y otras en que el conocimiento tardará en asentarse. La generación al mando no puede acelerar o desacelerar el proceso, sólo incentivarlo mediante las situaciones y preguntas adecuadas. Al final, la reflexión sobre las consecuencias, las implicaciones de los eventos, ventas, procesos, etc. y la manera en que el engranaje funciona en la organización deberá realizarlo el miembro de la siguiente generación. Si no le deja prepararse para ello, la generación al mando no podrá estar segura de que cuando ya no esté sus sucesores tendrán las habilidades necesarias para continuar su trabajo.

### 3) El maestro egoísta desmoraliza y eclipsa.

Como miembro de la generación al mando, reafirmar el valor que uno posee para el negocio, unido a la duda sobre las propias capacidades y al miedo de que el futuro sucesor sea mejor que uno mismo, puede convertir a un buen maestro en un maestro egoísta y crítico. Algunos miembros de la generación al mando no soportan la tentación de pasar sus últimos 5 o 10 años –que coinciden con el período de adiestramiento de la siguiente generación– buscando errores en la forma de hacer y dirigir *su* negocio.

Frecuentemente esto viene acompañado de la desautorización del trabajo del miembro de la siguiente generación, de una lluvia de órdenes que éste debe cumplir y, como consecuencia, de la confusión tanto de empleados como de externos, ya que el miembro de la generación al mando está dejando ver su poca o nula confianza en las capacidades del futuro sucesor, anulando cualquier tipo de potestad que éste pudiera tener dentro de la empresa. Cuando el sucesor es visto más como enemigo o subordinado que como futuro líder de la empresa familiar, cuando se le desacredita en público y se muestran sus debilidades a puertas abiertas, y cuando en vez de darle consejo sobre tal o cual decisión se le hacen críticas negativas sobre cosas menores, se pierde el respeto y la confianza que éste podría haber tenido en el miembro de la generación al mando.

El "maestro" está forjando una sombra. No deja que el aprendiz crezca como persona, lo desmoraliza y lo mantiene atado a él por miedo a que le supere. Este tipo de relaciones causa más conflictos que aprendizaje, y generalmente termina con la "huída" del futuro sucesor, poniendo en peligro la continuidad del negocio familiar.

El dicho reza que los grandes hombres son más conocidos por sus sucesores que por sus hazañas. Un maestro será más recordado por cómo y a quién formó, y por las acciones que éste aprendiz realice, que por sus propios actos. Dejemos que los miembros de la siguiente generación se desarrollen y preparémoslos para volar sin ayuda.

#### 4) El maestro trascendente construye, moldea, desarrolla y lega.

El maestro trascendente es aquél que ve a su aprendiz como una extensión de su propio ser, como una obra maestra. Lo va formando, lo va probando y lo va entrenando para que sea mejor que él y para legar al mundo su creación.

Cuando el miembro de la generación al mando decide ser un maestro trascendente, su papel radica en entender que el mejor regalo que puede hacer a sus futuros sucesores es otorgarles su confianza y respeto. Transmitir su conocimiento mediante experiencias formativas se convierte entonces en el recurso mediante el que esculpe y graba el carácter del miembro de la siguiente generación.

Asimismo, al compartir su sabiduría y preparar al futuro sucesor para que sea y haga más que él, se consolida como líder visionario, ya que ha tenido la humildad y la inteligencia para aceptar que la vida está acotada, y que un relevo es necesario.

Y no cualquier relevo, sino uno cargado del bagaje y la sabiduría que se ha acumulado durante décadas. Sólo así se fortalecerá la empresa familiar y se preservará el patrimonio de la familia. Habrá entonces contribuido con su misión de administrar y transmitir el legado que sus antecesores le confiaron.

Aristóteles decía que "nuestro carácter es resultado de nuestra conducta" y nosotros añadimos que nuestra conducta está generalmente guiada por nuestros "maestros". Por lo tanto, el carácter de los futuros sucesores está forjado, hasta cierto punto, por el tipo de maestro que la generación al mando decide o no ser, y por las acciones de aprendizaje que ésta emprende.