

**SÉ TU  
PROPIO  
CEO**



---

Piccioli, Leo

Sé tu propio CEO / Leo Piccioli. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El Ateneo, 2024.  
288 p.; 22 x 16 cm.

ISBN 978-950-02-1507-7

1. Desarrollo Personal. 2. Formación Profesional. I. Título.  
CDD 158.1

---

*Sé tu propio CEO*

© Leo Piccioli, 2024

Derechos mundiales para todas las lenguas

© Grupo ILHSA S.A. para su sello Editorial El Ateneo, 2024  
Patagones 2463 - (C1282ACA) Buenos Aires - Argentina  
Tel.: (54 11) 4943 8200  
editorial@elateneco.com - www.editorialelateneo.com.ar

Dirección editorial: Marcela Luza  
Coordinación editorial: Carolina Genovese  
Edición: Marina Fucito  
Producción: Pablo Gauna  
Coordinación de diseño: Marianela Acuña  
Diseño: Valeria Miguel Villar - Olifant

1ª edición: mayo de 2024  
ISBN: 978-950-02-1507-7

Impreso en Arcángel Maggio – División Libros  
Lafayette 1695, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
en mayo de 2024.

Tirada: 2000 ejemplares  
Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.  
Libro de edición argentina.

Los consejos dados por el autor en este libro son recomendaciones abiertas y generalizadas. De ningún modo reemplazan o pretenden reemplazar el asesoramiento o consejo profesional especializado y personalizado en la materia. Consulte con su profesional especializado y personalizado antes de poner en práctica cualquier sugerencia y/o consejo que el autor pueda indicar en el presente libro. Grupo Ilhsa S.A., sus socios, empleados y/o directivos no se responsabilizan por los resultados de los consejos, sugerencias o prácticas que puedan ser propuestas por el autor en el presente libro.

*El editor se reserva todos los derechos sobre esta obra. En consecuencia, no puede reproducirse total o parcialmente por ningún método de reproducción existente o por existir incluyendo el gráfico, electrónico y/o mecánico (como ser el fotocopiado, el registro electromagnético y/o el almacenamiento de datos, entre otros), sin el expreso consentimiento de su editor, Grupo Ilhsa S.A. (Ley n° 11.723).*

LEO PICCIOLI

**SÉ TU**

APRENDE EL MÉTODO PARA

**PROPIO**

ELIMINAR, AUTOMATIZAR Y TERCERIZAR TAREAS,

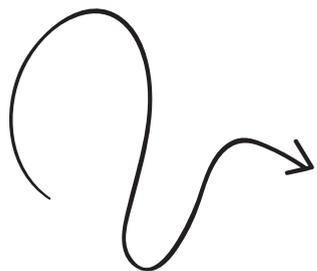
**CEO**

Y LIDERA EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

 **Editorial El Ateneo**

*A Dani, siempre inspirándome.*





# ÍNDICE



<b>PRÓLOGO</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Romper el mandato</b>	<b>15</b>
<b>PARTE I</b>	
<b>Empresas familiares: legados, mandatos y tradiciones</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Filósofo, dueño, operario</b>	<b>22</b>
• La batalla por el tiempo	31
• Mirar con otros ojos	37
• "Andá a contar medias"	44
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Cuando el heredero abraza el mandato con pasión</b>	<b>48</b>
• Las máquinas artesanas, ¿oxímoron o el futuro?	52
• La toma de decisiones y la importancia de delegar	57
• Las decisiones que debe tomar todo CEO	64
• El miedo a lo desconocido	69

- El plan de salida para las empresas familiares 73
- Las crisis como oportunidades 76

## PARTE II

**Una relación desapareja que tiende a emparejarse** 85

### CAPÍTULO 4

**El lado B de la automatización** 86

- Escasez versus abundancia 93
- La (falsa) seguridad de las tareas repetitivas 96

### CAPÍTULO 5

**¿Qué vino primero, el jefe tóxico o el empleado víctima?** 103

- Odio mi trabajo 112

### CAPÍTULO 6

**Personal, Recursos Humanos, Capital Humano, Talento...  
un área en permanente cambio** 119

- El valor de la confianza 122

## PARTE III

**De emprendedores y CEOs de su propia carrera** 129

### CAPÍTULO 7

**Amigos de la universidad con 30.000 clientes** 130

- Humanos y bots, compañeros de trabajo 139

### CAPÍTULO 8

**El modelo EAT aplicado a emprendimientos** 146

- La crisis como motor de cambio: otra vez la pandemia 151

• Automatizar al máximo	154
• Ser CEO sin haberlo previsto	160
<b>CAPÍTULO 9</b>	
<b>La doble transformación de la industria del libro</b>	164
• Lo más importante para crecer no se puede comprar	170
<b>PARTE IV</b>	
<b>El modelo EAT para profesionales independientes</b>	177
<b>CAPÍTULO 10</b>	
<b>Siempre lo hicimos así... hasta que tuvimos que innovar</b>	178
• ¿Cuánto vale tu hora? Los clientes, otra versión de los jefes	182
• Tercerizar hacia la libertad	186
<b>CAPÍTULO 11</b>	
<b>La medicina del futuro: atendida por sus dueños... y sus máquinas</b>	191
• Analfabeto empresarial	194
<b>PARTE V</b>	
<b>Paralelos o entrelazados: ¿universidad y trabajo?</b>	207
<b>CAPÍTULO 12</b>	
<b>El fin de una era</b>	208
• La universidad se renueva	212
• Lo que nos enseñan vs. lo que sucede	221
<b>CAPÍTULO 13</b>	
<b>¿Generalistas o especialistas?</b>	229

- Una nueva identidad 236
- La seguridad paga poco 241

## PARTE VI

**Cómo aplicar el modelo EAT** 247

### CAPÍTULO 14

**Bitácora de un imprescindible reemplazable** 248

- En busca del tiempo perdido 251
- Retomar el control 256
- Las 3D: dinero, desarrollo y diversión 257
- El mal uso de mi tiempo es dinero... para otro 260
- Líderes de nuestro cambio 262

### CAPÍTULO 15

**Aplicar el modelo EAT** 264

- Eliminar 266
- Automatizar 270
- Tercerizar 274
- Apasionados por el cambio 278

## EPÍLOGO

**El mundo que viene** 282

**AGRADECIMIENTOS** 286

**BIOGRAFÍA** 287



# PRÓLOGO



Buscar comida, reproducirse, descansar. Y volver a empezar. Buscar comida, reproducirse, descansar. Y volver a empezar. Hay quienes definen a cualquier animal —nosotros incluidos— como un vehículo para trasladar su ADN de una generación a otra. Sobrevivir es el nombre del juego.

Poco a poco, el *Homo sapiens* fue dedicando más tiempo a pensar; primero, creando herramientas rudimentarias; después, otras más avanzadas; eventualmente, cambiando su planeta y, dentro de poco, cambiando otros. Pero seguimos programados para sobrevivir.

Si sumamos milenios de esclavitud, lucha de clases y una educación necesaria para las tareas repetitivas de la Revolución Industrial, tenemos un cóctel en donde los que más usan su inteligencia no son los más inteligentes, sino los que tienen coraje y se animan a parar su hiperactividad, su programación. Y empiezan a pensar y actuar diferente.

“Diferente”, algo que antes equivalía casi a un insulto, es cada vez más una virtud.

“Pienso, luego existo” nunca fue tan cierto.

Yo ya sabía que el 30 % del tiempo que nos pagan es improductivo. Pero, en el caso de Martín, era más bien el 70 %. Siempre lo veía riendo, tomando mate, conversando con otros. No solo se distraía. Distraía a los demás. Como joven gerente general, me enojaba. Yo era el primero en llegar; él, de los últimos. Yo era el último en irme; él se escabullía entre dos mates mucho antes. Pero lo peor era que, si de casualidad pasaba cerca de su escritorio, ni se esforzaba por ocultar que estaba en Facebook en lugar de tener el CRM delante y estar vendiendo. Años después entendería que el problema éramos los demás.

—Le hace mal al equipo —le dije por esa época a la gerente de Recursos Humanos.

—Sí, ya sé. De hecho, su jefa no lo soporta más y estuvimos discutiendo si echarlo o no. Pero es el mejor vendedor de todos.

No podía creerlo. Al día siguiente, más calmado, quise profundizar:

—¿Cómo hacés para vender tanto?

Fui directo al grano, después de que los que rodeaban a Martín se sorprendieran, dejaran de compartir el mate y me miraran en silencio. Martín desplegó una serie de planillas de cálculo con macros, toda la información de los clientes y pedidos anteriores, y me mostró, en una hoja titulada “Martín, no te vayas sin hacer esto”, una serie de tareas que surgían automáticamente cada día.

“Llamar a Pirulo a la mañana y ofrecerle tal cosa”, “Preguntarle a Mengano si le sirvió el pedido anterior” y muchas otras variantes. Martín había automatizado lo que desde Sistemas planeábamos hacer en dos años: saber qué hacer en el mejor momento para maximizar resultados con el menor esfuerzo.

Y lo íbamos a echar. Porque “diferente” molesta.

¿Había roto las reglas? Nadie le dijo que no podía automatizar... Pero había un área de Sistemas...

También por esa época, todos los lunes a la mañana enviábamos un reporte a la casa matriz, por pedido de Joe, un jefe que tuve. Los lunes, el día de la semana con más feriados. Por eso muchas veces salía el martes, pero un martes en particular nos olvidamos.

Al lunes siguiente nos dimos cuenta y decidí probar de no mandarlo.

No pasó nada.

Al tiempo, le pregunté a un jefe posterior a Joe si lo necesitaba. “¿De qué reporte estás hablando? No me interesa ver esa información tan seguido”, me respondió.

En un viaje me crucé con Joe y le pregunté... Me confesó que él tampoco lo miraba, que se había olvidado de habérmelo pedido. ¡Podríamos haberlo eliminado un año antes!

Algo parecido había pasado en el área de Administración, con un empleado que se encargaba de recibir faxes y tipearlos en el sistema. Nos caía bien a todos... Así que nadie se dio cuenta por varios meses de que ya no llegaban faxes. Tal vez nos avisó, pero a la mayoría de las empresas les cuesta escuchar.

Muchos años después, en esa cuarentena que nos hizo aprender tanto, una persona que trabajaba desde su casa para una multinacional me contó un secreto.

Sabrina —ese era su nombre— había conseguido un empleo en otra empresa, extranjera. Los dos remotos.

Dos sueldos, todos los meses. Y sus jefes estaban contentos.

Para la primera empresa hacía, básicamente, presentaciones. Era buena, pero no la mejor. Tampoco le gustaba mucho, pero, como dijo, “es lo que hay”.

Hasta que una amiga, diseñadora, le ofreció hacérselas. Arreglaron cómo trabajar, los honorarios, y las dos supercontentas empezaron sin contarle a nadie. Tampoco nadie le preguntó a Sabrina cómo habían mejorado tanto las presentaciones o cómo las hacía tanto más rápido.

Parte de lo que ganaba se lo pagaba a su diseñadora, pero seguía dando la cara, participando de las reuniones, haciéndose cargo. Y cuando se le cruzó otro trabajo de algo que le gustaba —no recuerdo qué era— lo aceptó.

Ahí hizo clic todo.

Ayudó ese momento de la cuarentena en donde, en masa, nos pusimos a hacer pan casero, de masa madre, valga la redundancia.

Hasta que nos dimos cuenta de que era mejor comprarlo. Pagarle a otro para que lo haga.

Me di cuenta de que todos nos enfrentamos a decisiones de “hacer” o “hacer *hacer*” todo el tiempo (hacer que otros hagan), decisiones de tercerizar o no.

Antes, con Martín, había entendido que toda tarea repetitiva se tiene que automatizar y que, si no automatiza el automatizador, automatizará otro.

Con ese bendito reporte —y con el chico de los faxes— aprendí que creamos tareas, procesos y hasta puestos demasiado fácilmente, y tenemos que eliminarlos.

### **Eliminar, Automatizar, Tercerizar: EAT.**

Nunca me lo habían enseñado. Investigué y no encontré nada parecido, hasta que salió la biografía de Elon Musk escrita por Walter Isaacson, y describió “el Algoritmo”.

Claro: Eliminar, Automatizar, Tercerizar es eso, un algoritmo.

Tenía que compartirlo al mundo.

Pero antes, tenía que asegurarme de que no era de esas ideas de las que nos enamoramos, con las que publicamos libros (o charlas TED) “para cambiar el mundo”, que no cambian nada.

Tenía que meterme en la cabeza de otros, entender si lo que yo veía era algo general y si, realmente, aportaba valor. Por eso, dediqué mucho tiempo a entrevistar a distintos referentes del ámbito empresarial, CEO, gerentes, jefes, para conocer cómo vivían este algoritmo. También entrevisté a emprendedores, profesionales independientes, desde contadores hasta neurocientíficos, pasando por filósofos, gastroenterólogos, *coaches* y psicólogos, empleados variopintos, profesores universitarios. Cada uno de ellos compartió su visión, miedos, éxitos, fracasos y aprendizajes. En estas páginas, entonces, haré partícipes a los lectores de las conversaciones con cada uno de ellos en una suerte de diálogo simultáneo que trasciende tiempo y espacio.

Hablaremos de liderazgo, diferentes tipos de jefes, la capacidad de delegar, cuándo tercerizar, distintas actitudes de empleados, la gestión de recursos humanos, la inteligencia artificial, el potencial de la automatización del trabajo repetitivo, el aburrimiento laboral, el largo plazo, los cambios a futuro en el mundo del trabajo, el miedo a emprender, el miedo a cambiar, las habilidades que se valoran en el siglo XXI y muchísimos aspectos más.

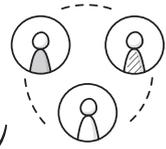
Y todo estará vinculado.

El lector no solo encontrará puntos de vista variados, sino experiencias diversas, consejos a futuro e historias que me emocionaron.

Cada uno sabrá qué lo interpela.

“Tus lectores serán tan inteligentes como los trates”, suelo repetirme.

Invito, entonces, al lector, a la reflexión, a formularse preguntas, a ser curioso y, sobre todo, a abrazar que no exista una única respuesta.



# CAPÍTULO I

## Romper el mandato

Antes de invitar a los entrevistados, empiezo por mí. Detrás de toda historia de éxito se esconden, siempre, fracasos. Y siempre son más interesantes. Esta historia de éxito terminó en marzo de 1999, cuando mi mamá se suicidó.

Después de llegar de Austria a sus 4 años escapando de los nazis, se instaló con sus padres primero en Montevideo y luego en su destino final, Buenos Aires, pobres, con lo que pudieron llevarse. Era casi 1940.

Josef, el padre actor, sin hablar nada de español, no tenía mucho para aportar. Con el esfuerzo de Margarita —cosía— y de la comunidad judía, pudieron alquilar y sobrevivir.

Evelyn —así se llamaba mamá— fue siempre la mejor alumna, abanderada, exigente consigo y con los demás... Como con todos mis sietes, ochos y nueves, a los que siempre les faltó un poquito para el diez. Empezó a trabajar de muy joven: con sus amplios conocimientos de idioma (cinco) y del antiguo arte de teclear

en una máquina de escribir (una especie de computadora e impresora, todo en uno), lo suyo era ser secretaria. Era muy buena y tenía una carrera atractiva por delante. Tan buena era que a sus 20 años le decían: “Ojalá hubiera otra como vos, Evelyn”.

Era, también, ambiciosa. Nunca sería pobre de nuevo, se había prometido.

Empezó con algunos contactos a proveer “pequeñas Evelyns”, secretarías competentes, por tiempo limitado. Cubrían licencias, proyectos especiales y cualquier otra cosa que una empresa necesitara. Así creó la primera empresa de personal temporario en la Argentina, Letter Service, con una socia. Lindo nombre. La empresa creció, abarcó otros rubros, y comenzaron a aparecer competidores. Al principio, casi como amigos. De hecho, siempre contó con orgullo que “los de Manpower me llevaron a Milwaukee a conocerlos”.

Se casó con un húngaro, de esos matrimonios que hacen a Buenos Aires tan especial, y nació mi hermano, quien luego sería psicólogo... De esas profesiones que surgen por ser Buenos Aires tan especial.

Se divorció y se casó con un italiano que había venido por trabajo en una corporación. Alberto nunca llegó a hablar bien el castellano. Se refería a mí en las reuniones de la escuela como “*m’hico*, Leonardo”. Lo sé porque me hacían burla por eso.

En los setenta, Evelyn empezó a alejarse del día a día de Activa Personal (así se llamó la empresa, después de varias iteraciones de sociedades anónimas, típicas en la Argentina), y Alberto fue tomando más responsabilidad.