

Del reflejo al **diseño**

Tu empresa se parece a vos. Cómo leer ese reflejo y dejar de dirigir en automático.

“Toda empresa es una confesión. El problema es que el último en leerla **suele ser su dueño.”**

Y sin embargo, no hay lectura que rinda más.

Lo que el diagnóstico no dice

Hay una escena que se repite. Un dueño me muestra su empresa: los números, el equipo que no responde, el socio que no acompaña, el mercado difícil. Habla veinte minutos seguidos, con precisión y con bronca. Y en esos veinte minutos habla de todo. Menos de una cosa. De él.

Y sin embargo, todo lo que me contó hablaba de él. Solo que él no lo escuchaba así.

Vengo diciendo hace años que las empresas no mejoran trabajando más, sino comprendiendo mejor cómo funcionan. Sostengo cada palabra. Pero este cuaderno va un paso más atrás: antes de la comprensión del negocio está la persona que va a comprender.

Y esa persona no es neutra. Filtra: elige qué mirar y qué no. La empresa, con una fidelidad casi molesta, termina tomando la forma de ese filtro. No es casualidad ni destino. Es reflejo.

**Tu empresa no tiene los problemas que tiene el mercado.
Tiene los problemas que **todavía no miraste**.**

Que quede claro: este no es un cuaderno de autoayuda. Vengo con algo más incómodo y más útil: hay decisiones de gestión que no se toman por falta de información, sino por falta de coraje. El número que no mirás no es un olvido, y la conversación que postergás ya tiene un costo. Son tres movimientos: el reflejo, la palabra y el sistema que no se ve. Al final, siete preguntas.

Los tres espejos

No hace falta un test de personalidad para saber cómo dirige alguien. Alcanza con pasar una semana adentro de su empresa. La empresa lo cuenta todo: cuenta lo que su dueño premia, lo que evita, lo que necesita. Y lo cuenta sin filtro, porque una organización no sabe mentir sobre quién la conduce.

Una empresa te devuelve información sobre vos todo el tiempo. El problema es que casi nadie la lee en esa clave: se lee como problema operativo, como mala suerte, como "la gente ya no quiere trabajar". Y ahí se pierde el dato más valioso que tenés.

Hay tres espejos. Están siempre encendidos y no cobran nada.

ESPEJO 1 **El equipo.** Te devuelve cómo tratás.

ESPEJO 2 **Los números.** Te devuelven qué evitás mirar.

ESPEJO 3 **El tiempo.** Te devuelve quién creés que sos.

ESPEJO 1

El equipo: te devuelve cómo tratás

Un equipo no copia lo que decís que valorás. Copia lo que premiás y lo que dejás pasar. Y copia rápido: en una PyME, tres meses alcanzan para que el clima de la empresa se parezca al humor de su dueño.

Trabajé con el dueño de un negocio gastronómico que se quejaba de lo mismo todas las semanas: nadie le avisaba los problemas a tiempo, se

enteraba siempre tarde, cuando ya no había margen. Le hice una sola pregunta. Qué pasó la última vez que alguien le avisó un problema a tiempo. Se rió. "Los maté a todos", me dijo. Y ahí estaba la respuesta completa, dicha por él, en tres palabras.

**Si tu equipo no te trae malas noticias,
no tenés un equipo callado: tenés un equipo **entrenado**.**

Fijate qué te devuelve el tuyo. Si la gente se paraliza sin vos, entrenaste dependencia. Si nadie discute una decisión tuya, entrenaste obediencia y perdiste criterio. Si todos los conflictos terminan en tu escritorio, entrenaste que vos sos el único juez posible. Ninguna de esas cosas pasó sola. Todas las enseñaste, aunque no te hayas dado cuenta de la clase que estabas dando.

ESPEJO 2

Los números: te devuelven qué evitás mirar

Todo dueño tiene un número que no mira. No es que no lo sepa calcular. Elige, sin decírselo a sí mismo, no mirarlo. La morosidad. El costo real de un producto. Lo que se pierde entre lo que se compró y lo que se vendió. El sueldo que se paga a sí mismo. El resultado del mes, así, sin adornos.

Acompañé a un socio de un gimnasio que tenía un tablero impecable de ventas. Altas del mes, campañas, conversión, todo. No tenía ni un dato de bajas. Ninguno. Sabía perfectamente quién entraba y no quería saber quién se iba. No era un problema de sistema: el sistema lo podía calcular en una tarde. Era que ese número le iba a decir algo que él no quería escuchar todavía.

Por eso digo que lo que no medís rara vez es un olvido. Es una decisión emocional disfrazada de falta de tiempo. Los números no juzgan a nadie: solo dicen lo que pasó. El que juzga es uno. Y cuando uno teme el juicio, apaga la luz.

El número que evitás mirar es, casi siempre, el que más te iba a servir.

ESPEJO 3

El tiempo: te devuelve quién creés que sos

Mirá tu última semana. No la que planificaste: la que efectivamente tuviste. Si el setenta por ciento se te fue apagando incendios, no sos el dueño de tu empresa. Sos el mejor empleado de tu empresa. Y hay una parte tuya a la que eso le gusta más de lo que admite.

Me pasó con un dueño que me explicaba, con total sinceridad, que su gran objetivo del año era delegar. En cuarenta minutos atendió el teléfono seis veces: autorizó una compra, resolvió un cambio de turno, explicó por segunda vez algo que ya estaba escrito. Cada interrupción lo dejaba un poco más cansado y un poco más tranquilo. Porque cada una le confirmaba algo que necesitaba escuchar: que sin él, eso no camina.

El tiempo no miente. En qué se te va el día muestra qué rol ocupás de verdad, más allá del que figura en tu tarjeta. Los tres espejos no te van a decir si sos buena persona: eso no le interesa a tu empresa. Te van a decir dónde está tu techo. Y el techo, casi siempre, está mucho más cerca tuyo que del mercado.

Tu techo es tu palabra

Todo lo que no decís, alguien lo tiene que adivinar. Y la adivinanza se paga: en retrabajo, en errores que vuelven, en gente que hace lo que puede porque nunca supo qué se esperaba de ella. Es el gasto más grande de una PyME y no aparece en ninguna cuenta.

Una empresa crece exactamente hasta donde llega la palabra de quien la dirige. Ni un centímetro más.

Suena exagerado hasta que lo mirás de cerca. El estándar que nunca escribiste. La conversación que postergás hace cuatro meses. El precio que no sostuviste frente a un cliente que apretó un poco. El "está bien, dejalo así" que dijiste cansado un jueves y que hoy es la forma en que se hacen las cosas. Nada de eso fue una decisión consciente. Todo eso es hoy tu operación.

Delegar es un acto de lenguaje

Acá hay algo que cambia la cabeza cuando cae. No se delega una tarea: se delega un criterio. Una tarea la explicás en dos minutos. Un criterio es la razón por la que una decisión se toma de una manera y no de otra, y solo viaja si está dicho con precisión.

Por eso muchos dueños no delegan. No es desconfianza, aunque ellos lo cuenten así. Es que nunca tradujeron a palabras eso que hacen bien por instinto. Y lo que no sabés decir, no lo podés soltar.

**Lo que no sabés poner en palabras,
lo vas a tener que hacer vos **para siempre**.**

Ahí está el trabajo de fondo: poner en palabras lo que hoy vive solo adentro tuyo. Cómo se atiende a un cliente enojado. Qué se hace cuando falta un insumo. Hasta cuánto se puede autorizar sin preguntar. Escrito, eso deja de depender de tu humor del día y de quién esté esa tarde. Recién ahí empieza a existir una empresa.

Los tres silencios caros

- 1 El silencio con el equipo.** Lo que ves mal y no corregís. Cada vez que lo dejás pasar no sos comprensivo: movés el estándar más abajo, y todos lo registran.
- 2 El silencio con el cliente.** El precio que no explicás, el alcance que no aclarás, el "no" que no decís. Se paga con trabajo regalado y con bronca que no podés facturar.
- 3 El silencio con vos.** Lo que ya sabés y no te decís. El más caro, porque bloquea a los otros dos: no podés hablar claro de algo que todavía no te confesaste.

Y una advertencia, porque este es un error de gente buena: la claridad no es dureza. Lo cruel es la confusión amable, esa que evita el mal rato de hoy y le deja al otro meses de no entender qué se espera de él.

La confusión amable es **crueledad lenta.
Se siente bien hoy y se cobra durante meses.**

El sistema que no se ve

Antes de tu sistema de gestión hay otro sistema funcionando. Uno que no instalaste ni elegiste: cómo procesás la presión, el error, el reconocimiento, el conflicto. Ese sistema no tiene tablero ni informe mensual. Y decide bastante más que tu planilla.

Podría hablar de muchas emociones acá. Pero hay dos motores que aparecen una y otra vez en las empresas que acompaño, y que explican una cantidad enorme de decisiones que después se justifican con argumentos técnicos. Vamos a mirarlos de frente.

MOTOR 1

El ego y la necesidad de aprobación

Ser imprescindible se siente como éxito y funciona como jaula. Cada vez que resolvés algo que no te corresponde resolver, comprás un rato de aprobación y vendés un año de libertad. El problema es que la aprobación se cobra al contado y la libertad se paga en cuotas.

Se nota en el "no" que no das. Al cliente que te pisa el precio y vos aceptás para no perderlo. Al empleado que te desarma un proceso que costó tres meses armar y vos lo dejás pasar para no quedar como el malo. Al conocido que te pide un favor que te desordena la semana. Decir que sí a todo no es generosidad: muchas veces es necesidad. Necesidad de caer bien, de ser querido, de que nadie se enoje.

Y se nota, sobre todo, en dónde ponés la plata. Hay empresas que gastan una fortuna en lo que se ve y nada en lo que sostiene: el local impecable y la gestión a mano; la camioneta nueva y el equipo sin capacitar; la

fachada al día y el sistema en un cuaderno. Eso no es un error de criterio financiero. Es una empresa que está trabajando para el aplauso.

¿Esta decisión la estoy tomando para que **funcione
o para que **se vea**?**

Es una pregunta de cuatro segundos. Hacétela antes de firmar algo importante y vas a ver que responde más rápido de lo que te gustaría.

MOTOR 2

La soledad y la culpa

La soledad de dirigir es real y casi nadie la nombra. Hay decisiones que no podés compartir hacia abajo, porque asustan al equipo. Y que tampoco compartís hacia el costado, en tu casa, porque no querés preocupar. Entonces las cargás solo. Con el tiempo eso deja de sentirse como soledad y empieza a sentirse, simplemente, como el trabajo.

Pero tiene una consecuencia concreta de gestión, y es esta: el dueño solo decide peor. No por falta de capacidad, sino por falta de contraste. Sin nadie que te discuta en serio, tu intuición deja de ser una hipótesis y se convierte en dogma. Y una intuición que nunca se contrasta envejece muy mal.

La culpa es el otro motor, y es carísimo. Culpa por el tiempo que no diste en casa. Por el sueldo del que trabaja con vos. Por el que tuviste que desvincular. Por cobrar lo que tu trabajo realmente vale. La culpa no se queda en la cabeza: baja a la operación. Sostiene gente que hace daño, paga cosas que no corresponden, regala descuentos que no puede, no se toma vacaciones, no se paga un sueldo digno.

**Cuando pagás con culpa,
siempre te cobran de más.**

Estas dos cosas tienen corrección, y no es emocional: es de gestión. La soledad se corrige con un espacio de contraste. Alguien con quien puedas pensar tu empresa sin tener que quedar bien: un mentor, un par de otro rubro, un consejo chico que se junte de verdad. No para que te den la razón. Para que te la discutan.

Y la culpa se corrige con criterio escrito. Si una decisión se toma contra un estándar que definiste en frío, dejás de discutirla con vos mismo cada vez. El criterio escrito no te vuelve más duro: te vuelve más justo, con los demás y con vos. Y te ahorra la conversación interminable que tenías todas las noches.

Siete preguntas

Esto no es un test: no hay puntaje ni resultado. Son siete preguntas para contestar solo, sin público y escribiendo. Escribir es lo que las vuelve incómodas, y ahí está el valor.

- 1** **¿Cuándo alguien me trajo una mala noticia a tiempo? ¿Qué hice esa vez?**
Si no te acordás de la última vez, ya tenés la respuesta.

- 2** **¿Qué número no miro hace más de tres meses? ¿Por qué justo ese?**
El "no tengo tiempo" no cuenta. Buscá la respuesta de abajo.

- 3** **En mi última semana real: ¿cuánto fue decidir y cuánto fue apagar?**
De lo que apagaste, ¿cuánto lo resolvía otro si estuviera escrito?

- 4** **¿Qué conversación vengo postergando? ¿Cuánto me costó no tenerla?**
Poné un número. En plata, en tiempo o en gente que se fue.

- 5** **¿Qué hago yo que nadie más puede hacer, solo porque nunca lo escribí?**
Esa es tu próxima tarea de gestión. No hay una más rentable.

- 6** **Mi última decisión importante: ¿fue para que funcione o para que se vea?**
Contestá rápido. La primera respuesta es la verdadera.

- 7** **¿Con quién puedo pensar mi empresa sin tener que quedar bien?**
Si la lista está vacía, ese es el problema más urgente de todos.

No importa cuánto te gustaron tus respuestas: importa cuánto tardaste en cada una. Lo que te salió rápido, ya lo sabías. Lo que te costó, ahí está el trabajo.

Del reflejo al diseño

Que tu empresa se parezca a vos no es una condena. Es, en realidad, la mejor noticia de este cuaderno. Porque significa que la palanca más potente que tenés no está en el mercado, ni en la competencia, ni en la economía. Está de este lado.

Durante mucho tiempo se dirige en automático. Se reacciona. Aparece un problema y se resuelve con lo primero que sale, que casi siempre es lo que uno ya venía haciendo. Así se sostiene un negocio, y no es poco. Pero así no se diseña una empresa.

Diseñar es otra cosa. Es decidir a propósito. Es mirar el espejo del equipo y preguntarse qué estoy enseñando sin querer. Es mirar el número que evito y encenderlo igual. Es mirar mi semana y elegir, aunque duela, dejar de ser imprescindible. Es escribir lo que hoy vive solo en mi cabeza. Es tener la conversación que vengo esquivando. Es aceptar que no puedo pensar solo.

Nada de eso pide que seas otra persona. Lo digo en serio, porque este es el malentendido más común. No se trata de cambiar tu personalidad ni de corregir tu carácter. Se trata de que la persona que ya sos deje de decidir en piloto automático.

**Tu empresa no va a crecer más rápido que vos.
Pero vos podés crecer **a propósito**.**

Si te llevás una sola cosa de estas páginas, que sea esta: la próxima vez que algo salga mal en tu empresa, antes de buscar al responsable,

preguntate qué te está devolviendo eso sobre vos. No para castigarte. Para tener, por fin, el dato que te faltaba.

El resto es lo de siempre. Comprensión, disciplina, procesos, herramientas. En ese orden. Solo que ahora sabés que hay algo antes.



Fran Ferrieres

MENTOR • FUNDADOR DE ROOTUP

Acompaño a dueñas y dueños de PyMEs a pasar del esfuerzo a la estrategia: a medir, comprender y dirigir su negocio con criterio, para que la empresa crezca sin depender de que ellos hagan todo.

Si algo de esto te sonó a tu empresa, así trabajo.

@fran.ferrieres • rootup.com.ar



Lo que se puede medir,
se puede **corregir**.

CRECÉ DESDE LA RAÍZ.

