



# **LIDERAZGO CON PROPÓSITO**

*Liderazgo con propósito*

© Matías Franco, 2026

Derechos exclusivos mundiales de edición en todas las lenguas

© Grupo ILHSA S. A. para su sello Editorial El Ateneo, 2026

Patagones 2463 - (C1282ACA) Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4943-8200

editorial@elateneo.com - www.editorialelateneo.com.ar

Dirección editorial: Marcela Luza

Gerencia editorial: Marina von der Pahlen

Edición: Magalí Corraró

Edición interna: Juliana Palermo

Producción: Pablo Gauna

Coordinación de diseño: Marianela Acuña

Diseño de tapa e interior: Claudia Solari

1ª edición: septiembre 2026

ISBN 978-950-02-1815-3

Impreso en Arcángel Maggio – División Libros,  
Lafayette 1695, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
en septiembre de 2026.

Libro de edición argentina.

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

---

Franco, Matias

Liderazgo con propósito / Matías Franco. – 1a ed. – Ciudad Autónoma  
de Buenos Aires : El Ateneo, 2026.

224 p. ; 22 x 16 cm.

ISBN 978-950-02-1815-3

1. Liderazgo. 2. Superación Personal. I. Título.

CDD 158.4

---

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 se 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 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).

**MATÍAS FRANCO**

# **LIDERAZGO**

Menos improvisación

**CON**

Más gestión

**PROPÓSITO**

Mejores resultados

 **Editorial El Ateneo**

# ÍNDICE

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                       | 7   |
| <b>Capítulo 1</b>                                               |     |
| <b>TOMA DE DECISIONES Y RIESGO</b> .....                        | 11  |
| "¿Qué hago yo haciendo esto?" .....                             | 15  |
| Trabaja sobre gatillos de decisión .....                        | 22  |
| Elimina las decisiones "parche" .....                           | 25  |
| No dejes al riesgo fuera de la ecuación en tus decisiones ..... | 27  |
| <b>Capítulo 2</b>                                               |     |
| <b>MANEJO DE CRISIS</b> .....                                   | 31  |
| Cuando hay agua en el bote, todos tenemos baldes .....          | 33  |
| Identificar el problema .....                                   | 35  |
| Matriz de crisis del líder .....                                | 37  |
| Convertir el caos en oportunidad .....                          | 39  |
| De las crisis se sale y se aprende .....                        | 41  |
| <b>Capítulo 3</b>                                               |     |
| <b>MOTIVACIÓN</b> .....                                         | 45  |
| El motor invisible de los resultados .....                      | 47  |
| Cambiar el clima puertas adentro .....                          | 50  |
| <b>Capítulo 4</b>                                               |     |
| <b>EQUIPO</b> .....                                             | 59  |
| Fortalece tu organización .....                                 | 61  |
| La ley de la cadena .....                                       | 64  |
| Piensa en un plan de carrera para tu gente .....                | 66  |
| <b>Capítulo 5</b>                                               |     |
| <b>INFLUENCIA</b> .....                                         | 75  |
| Liderar sin imponer .....                                       | 77  |
| Más que inspirar .....                                          | 79  |
| <b>Capítulo 6</b>                                               |     |
| <b>DISCIPLINA</b> .....                                         | 87  |
| El orden detrás del crecimiento .....                           | 91  |
| Construye un equipo de élite .....                              | 92  |
| <b>Capítulo 7</b>                                               |     |
| <b>GESTIÓN</b> .....                                            | 105 |
| Todo lo que no se sigue se cae .....                            | 108 |
| ¿Por qué las cosas no suceden? .....                            | 111 |

## Capítulo 8

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| <b>PRODUCTIVIDAD</b> .....                         | 123 |
| Indicadores para tomar decisiones .....            | 125 |
| La eficiencia en acción .....                      | 131 |
| La importancia de sumar métodos y protocolos ..... | 135 |

## Capítulo 9

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>ESTRATEGIA</b> .....              | 143 |
| El arte de dirigir la tropa .....    | 145 |
| Súmale táctica a la estrategia ..... | 153 |

## Capítulo 10

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| <b>ANSIEDAD EN BATALLA</b> .....             | 157 |
| El futuro como amenaza .....                 | 160 |
| El liderazgo frente a la incertidumbre ..... | 162 |
| Lo que ocurre dentro de la mente .....       | 165 |

## Capítulo 11

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>LÍDERES DEL FUTURO</b> .....                                     | 175 |
| Las cuatro capacidades que definen lo que viene .....               | 178 |
| Todo está cambiando .....                                           | 184 |
| Manejo de escenarios .....                                          | 190 |
| Inteligencia artificial: el nuevo analfabetismo del liderazgo ..... | 196 |

## Capítulo 12

|                                                        |         |
|--------------------------------------------------------|---------|
| <b>PELIGROS DEL LIDERAZGO (BONUS TRACK)</b> .....      | 201     |
| Peligro 1: Los permitidos .....                        | 203     |
| Peligro 2: Las viejas conquistas .....                 | 204     |
| Peligro 3: Los amigos poco eficientes .....            | 206     |
| Peligro 4: La no formación de los nuevos líderes ..... | 207     |
| Peligro 5: No ser feliz, no disfrutar .....            | 209     |
| Peligro 6: La soledad del líder .....                  | 210     |
| Peligro 7: Las paradas estratégicas .....              | 212     |
| Peligro 8: Perder el sentido de propósito .....        | 213     |
| Test de autoevaluación final para líderes .....        | 214     |
| <br><b>PALABRAS FINALES</b> .....                      | <br>218 |
| <br><b>MARCAS MENCIONADAS</b> .....                    | <br>219 |
| <br><b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                          | <br>221 |
| <br><b>AGRADECIMIENTOS</b> .....                       | <br>223 |



# INTRODUCCIÓN

¿Te has puesto a pensar alguna vez cómo el costo de no poner la gestión en el centro de la escena de tu liderazgo, no atender a los peligros que enfrentas como líder o descuidar el sentido de propósito puede disminuir tu efectividad, generar pérdidas y frenar el avance de tu organización?

Te invito a repensar que el liderazgo no es solo motivación y equipos. Es gestión, es propósito. Porque liderar no es solo dar órdenes, tener visión o hablar bien frente a un equipo. Liderar es enfrentar conversaciones incómodas, tomar decisiones bajo presión, sostener el rumbo cuando otros dudan y seguir adelante aun cuando los resultados tardan en aparecer.

No importa de qué área del mundo seas ni bajo qué corriente te hayas formado; si quieres lograr éxitos, tendrás que gestionar más allá de tus propios límites y de la motivación. Para eso, será necesario perfeccionar tu gestión y descubrir tu propósito.

Tampoco importa si hoy lideras bien, mal o regular. No importa si estás empezando o llevas años ni si lideras un equipo grande, pequeño o solo un proyecto. Este libro puede ayudarte a mejorar, ordenar, entender y transformar tu forma de liderar

para siempre. Y te adelanto: no hay líderes perfectos, solo líderes que aprenden que la motivación y los equipos, por sí solos, no alcanzan: que se necesita una gestión profesional actualizada.

Para ello, en este libro encontrarás más de veinte años de experiencia y *know-how* para perfeccionar tu liderazgo. Pondré a tu disposición lo que, junto con mi equipo consultor, hacemos con decenas de dueños de empresas, negocios y líderes de organizaciones de distintos rubros de la economía, tanto en Argentina como en otros países. Lo que enseñamos a miles de líderes en los distintos formatos de charlas, conferencias y *workshops*, y a los cerca de 400.000 hispanohablantes que leen los artículos que escribo para líderes, lo encontrarás de manera exclusiva en los próximos capítulos.

Si eres de los que buscan continuamente su mejor versión y la de sus equipos, y crees que lo que haces siempre puede mejorar, este libro te brindará herramientas de gestión probadas, exitosas, simples pero muy efectivas, que CEO, directores, gerentes, profesionales y líderes ya han adoptado con resultados potenciados.

Cada página está pensada para desafiarte e incomodarte, pero al mismo tiempo darte claves para convertirte en un líder más sólido y preparado para los nuevos escenarios. Recorrerás los principales peligros del liderazgo: aquellos que aparecen en la gestión diaria: decidir, organizar, influir, sostener equipos, enfrentar crisis, planificar. Cada capítulo expone un problema distinto en el ejercicio cotidiano del liderazgo, esos que afectan los resultados y la operación diaria. Y al final, en un *bonus track*, vas a encontrarte con los peligros “de puertas para

adentro”: esos que los líderes enfrentan a nivel personal, que no cuentan a nadie y padecen en silencio.

En este libro no pretendo darte solo conceptos teóricos, sino ayudarte a crecer en la práctica desde el primer capítulo para llevarte a una versión más fuerte, madura y efectiva de ti mismo, partiendo desde donde estás hoy.

Encontrarás historias reales de éxito con las cuales te sentirás identificado y desafiado, como la de un CEO de una empresa avícola con un fuerte ADN cargado de propósito, o la de una mujer que adquiere una empresa de más de cuatro décadas y logra superar años de márgenes negativos. O la de una joven directora, tercera generación de una importante empresa, innovando en la formación de futuros líderes.

Cada semana me enfoco en acompañar a los número uno, a los CEO y también a la próxima generación de líderes en esa transición entre tener un espíritu emprendedor y lograr una mentalidad empresarial, entre la experiencia, la intuición y la gestión. Lo primero es la actitud y puede acompañarte toda la vida; lo segundo es la aptitud y requiere incorporar herramientas profesionales.

Cada capítulo te hará un mejor líder, sin importar los años que lleves ejerciendo el liderazgo. Porque, bajo la ley del 1% de la mejora continua, al finalizar este libro habrás logrado una mejora en tu versión.

Puedes recorrer estas páginas solo o junto con tu equipo de líderes, pero sé que descubrirás el lado más orientado a resultados del liderazgo —la gestión— como el más profundo del líder: el propósito.



CAPÍTULO 1

# **TOMA DE DECISIONES Y RIESGO**

*No acumules decisiones.*

Uno de los peligros más costosos del liderazgo es dejar decisiones importantes en lista de espera mientras el riesgo sigue avanzando en silencio. Porque rara vez una organización se frena de golpe: antes acumula postergaciones, tolera los “no pasa nada”, y convive demasiado tiempo con señales que piden una definición.

Liderar también es animarse a cortar, priorizar, delegar, asumir costos y decidir a tiempo aun cuando no se tenga certeza total. El riesgo no desaparece por ignorarlo, solo se vuelve más caro. Por eso, uno de los errores no es equivocarse al decidir, sino acostumbrarse a no decidir, a postergar o a elegir soluciones momentáneas para problemas que ya exigían una respuesta de fondo.

Uno de los hábitos que tendrás que romper y reemplazar es el de ser un “acumulador de decisiones”. Mi papá decía que cada uno de sus tres hijos tenía una frase cuando nos pedía alguna tarea. La mía era: “Después lo hago”. Y, obviamente, nunca lo hacía. Hoy veo en los escritorios de muchos directores y gerentes generales grandes resultados esperando, por no romper este ciclo negativo de postergación. Me recuerda a un programa de TV llamado *Acumuladores compulsivos* donde muestran a personas que durante años vivieron muy cómodas en su montaña de objetos amontonados, y donde encuentran cosas que solo ellos saben dónde están. Incluso llegan a tener elementos de muchísimo valor, pero que no pueden aprovechar.

Es una certeza: existen decisiones acumuladas que, si se llevaran adelante, se transformarían en resultados extraordinarios. Son los famosos “debería”.

“Debería redefinir funciones” porque si lo haces serías más eficiente. “Debería reunirme con inversores” para presentarles el nuevo proyecto. “Debería entrenar a mis equipos” para que sean más efectivos, se organicen mejor y vendan más. “Debería revisar la estrategia” para evitar que el día a día te tape el próximo año. Y tantos otros “debería” que quedan pegados, como esos papelitos de colores que muchos usamos alguna vez como recordatorios y que, al final, terminan empapelando la oficina sin resolución.

Por eso **el primer secreto está en tu agenda**. Si consideramos la variable tiempo, apenas el 48% cree que su organización decide con rapidez y de manera oportuna, según McKinsey & Company. ¿Estarás dentro de esta realidad? Si te sientes de alguna manera identificado con esto, te invito, primero que todo, a que fuerces tu agenda. ¡Al tiempo no se le pide permiso!

Reflexiona sobre todas esas actividades pendientes —los “debería”— que sabes que, si las realizas, impactarán directamente en los resultados de tu negocio, proyecto u organización. Como líder, tienes el poder de obtener grandes resultados simplemente gestionando tu tiempo de manera eficiente.

Ahora es un buen momento para pensar qué actividades vas a tener que delegar, seguir haciendo, modificar y cuáles directamente eliminar. Es una invitación, en primer lugar, a mirar las actividades operativas que, si bien son necesarias para la implementación de una estrategia, terminan tapándonos lo importante. Porque al final de la jornada revisamos ese día y decimos: “Hice mucho, pero no llegué a lo importante”. Por ejemplo, recuerdo que un gerente general de una importante

empresa logística reconoció al cierre de una jornada extensa: “Al final anoté más de treinta actividades de hoy, pero ninguna de las cinco importantes que tenía para hacer”. De eso se trata.

Te propongo pensar qué decisiones vas a tomar esta semana:

| Actividades     |
|-----------------|
| Seguir haciendo |
| Modificar       |
| Delegar         |
| Eliminar        |

¿Tienes decisiones retenidas? Anótalas, ponérlas y decide cuál será la primera sobre la que comenzarás tu descompresión de decisiones acumuladas. También te invito a reflexionar sobre esas actividades “debería” para ordenarlas y comenzar a hacerlas: reuniones con proveedores, búsqueda de nuevos mercados, participación en eventos, viajes de negocios o encuentros con clientes clave. Al liberar tiempo para dedicarte a estas tareas, estarás tocando directamente los números y abriendo la puerta a nuevas oportunidades. Un líder no pierde tiempo en cosas secundarias.

El desafío está sobre la mesa. Te animo a enfocarte, como lo hacen los líderes de alto rendimiento, solo en lo que impactará positivamente en tu función. No subestimes el poder que tienes en tus manos para generar resultados extraordinarios si gestionas tu tiempo de manera inteligente.

Todos tenemos las mismas 24 horas. O te decides a repetir la historia todos los días, como en esa famosa película *El día de la marmota*, o paras unos minutos para ver qué cambios de agenda tienes que hacer.

## “¿QUÉ HAGO YO HACIENDO ESTO?”

Hay una simple pero poderosa verdad de gestión. Cuando te encuentres frente a una situación en la que te preguntes: “¿Qué hago yo haciendo esto?” es porque esa actividad pide a gritos que la sueltes y la delegues. Tal vez no sea de inmediato, pero en el corto plazo deberás hacerlo si quieres ver nuevos y mejores resultados en tu gestión. **No hay liderazgo efectivo de largo alcance sin expertos en delegar.**

Por lo general, al principio son las actividades operativas las que nos hacen replantear nuestros días y son un buen indicador de que algo tenemos que cambiar para que los resultados sean diferentes. ¿Cuántas veces, en tu función, te encuentras haciendo tareas de menor rango (desde el punto de vista de la eficiencia)? Como enviar mails atrasados o hacer lo que otra persona debería haber hecho a tiempo y no sucedió.

Ese es el momento para redefinir tareas, funciones y responsabilidades. Escribe todas las actividades que estés haciendo y que no deberías hacer. Seguramente sean tareas que tienen que realizar otras personas que ya están en tu equipo o nuevas personas que aún no tienes.

Pero ten presente esto: el tiempo que liberes de cada actividad operativa debe ser ocupado con nuevas actividades estratégicas que mejoren los rendimientos de tu gestión. ¡“Tiempo liberado es tiempo asignado”!

No tomes decisiones directas por fuera de tu nivel. Para eso tienes personas asignadas: sus hojas de puesto definen el alcance de las decisiones de cada posición. Si eres de dirección o alta gerencia, no te apresures a tomar una decisión táctica de nivel medio, aunque te parezca que estás ganando tiempo. Mucho menos una de nivel operativo.

Siempre recuerdo que, cuando analizamos la agenda de un director general y fundador de una compañía, nos llamó la atención el horario matutino extremo en el que comenzaba su día. Al desglosar hora por hora y día a día para entender qué hacía nos confesó: “Lo que pasa es que me acostumbré a entrar y sacar todos los camiones de la playa de estacionamiento bien temprano. Me aseguro de que no se rayen y, después de ahí, comienzo el día”. Este número uno seguía haciendo de manera mecánica la misma tarea que cuando había fundado la empresa, con la diferencia de que ahora tenía más de cincuenta vehículos en su flota. Un trabajo que le hacía perder entre una y dos horas diarias.

Cada vez que hagas algo por fuera de tu nivel estarás socavando la autoridad de tus equipos y retrasando la madurez necesaria para afianzar sus propias decisiones como líderes. La definición clara de las responsabilidades de cada función es la clave para que cada uno conozca el alcance de sus decisiones. Y las tuyas deben tender a ser 100% estratégicas.

Para completar el tema de gestión y agenda, quiero darte otra herramienta para trabajar con tus equipos a la hora de delegar tareas: **conocer en cada puesto quién quiere, sabe y puede hacer cada cosa.**

Por ejemplo, recuerdo que en el cierre de uno de los entrenamientos *in company* —donde jóvenes profesionales con el potencial de ser líderes son seleccionados, capacitados y observados durante un año— una joven destacada dijo: “No quiero ser líder”. Ella sabía y podía, pero al final se dio cuenta de que no era lo que quería.

Veamos esto en una matriz de gestión que llamaremos “**Matriz QSP**”. El propósito de este ejercicio es ayudar a cada líder a decidir qué tareas delegar, a quién y qué necesita cada persona para ejecutar mejor su rol de acuerdo con estos tres aspectos que mencionamos: motivación (quiere), conocimiento (sabe) y recursos/tiempo (puede). Esto optimiza la agenda, mejora la productividad y acelera el desarrollo del equipo.

### **Paso 1: Lista tus tareas delegables**

Elige entre cinco y diez tareas que consumen tiempo y podrían ser transferidas en forma gradual. Por ejemplo:

- Armado de reportes.
- Seguimientos.
- Controles.
- Contactos.
- Revisiones.
- Carga de datos.

## Paso 2: Evalúa a cada persona con tres preguntas simples

Para cada tarea, responde Sí/No a estas tres variables:

| Persona<br>Tarea                  | Quiere | Sabe | Puede | Conclusión                                     |
|-----------------------------------|--------|------|-------|------------------------------------------------|
| <b>Juan</b><br><b>Reportes</b>    | No     | No   | No    | No delegar.                                    |
| <b>Ana</b><br><b>Clientes</b>     | Sí     | No   | Sí    | Delegación viable con<br>entrenamiento previo. |
| <b>Luis</b><br><b>Proveedores</b> | Sí     | Sí   | Sí    | Delegar ya.                                    |

## Paso 3: Interpretación de resultados (regla de oro)

1. No quiere + no sabe + no puede → no delegar.
  - El problema real está en el “no quiere”.
  - Requiere una conversación profunda: motivación, cultura, propósito, actitud.
  - No es un tema técnico; es actitudinal y de personalidad. Y es válido.
2. Quiere + no sabe + puede → entrenamiento.
  - La persona tiene motivación y disponibilidad, pero le falta conocimiento.
  - Acción del líder: capacitar, acompañar y supervisar.
  - Resultado: crecimiento, entusiasmo y un perfil más fuerte.

### 3. Quiere + sabe + puede → delegar ya.

- Es el combo perfecto.
- Delegar libera la agenda de inmediato.
- Refuerza la confianza, fortalece el perfil y abre camino a ascensos y nuevas responsabilidades.

Con esta herramienta podrás identificar:

- Áreas de delegación inmediata.
- Necesidades de capacitación real.
- Posibles ascensos o cambios de rol.
- Personas que bloquean procesos por falta de actitud.
- Reducción directa del “ruido” en tu agenda.

Y lo más importante: delegar bien toca directamente los resultados.

## **Decisiones múltiples**

“Solo el 37% de las personas afirma que las decisiones de su organización son simultáneamente rápidas y de alta calidad”, según una reciente encuesta global realizada a más de 1200 ejecutivos de McKinsey & Company.

Pero uno de los problemas más frecuentes que encuentro en el trabajo con líderes es que no toman decisiones múltiples cuando se necesitan. Es decir, solo toman decisiones en una dirección y esperan que las cosas ocurran. Comenzar a pensar bajo el modelo de “decisiones múltiples” te ayudará a salir de una crisis o a optimizar lo que ya estás haciendo bien.

Me refiero a identificar qué decisiones —personales, financieras, comerciales, de personas, de productos, de *marketing*, de comunicación y de procesos— tomar para generar acciones productivas en todos los frentes, establecer indicadores de gestión y mejorar resultados.

Una empresa quería mejorar el rendimiento de sus equipos comerciales y decidió hacer lo más simple y básico: incorporar comisiones de ventas. Pensaba y esperaba que solo con eso la situación mejoraría. Les recordé: “Si tienes comerciales de venta a sueldo fijo, lo que tienes son asistentes de venta y no vendedores de raza, y mucho menos animales comerciales que se coman el mercado”.

La mejor solución era lograr lo que llamo el “círculo virtuoso comercial”, donde tendrían que considerar cinco aspectos y tomar cinco decisiones para lograr resultados extraordinarios: pagar bien, definir claramente el alcance esperado de cada uno, entrenar al equipo bajo un programa de largo plazo, definir comisiones y realizar reuniones de seguimiento. Si alguno de estos cinco aspectos faltara, siempre se estará por debajo de lo deseado. La diferencia en los resultados comerciales está directamente relacionada con tomar o no todas las decisiones necesarias.

Te dejo un breve espacio de trabajo para que midas el estado de tus próximas decisiones y las conviertas en decisiones múltiples.

| Problema/Situación:      |          |                          |
|--------------------------|----------|--------------------------|
| Tipo de decisión         | Decisión | Fecha de vencimiento (*) |
| Financiera               |          |                          |
| Comercial                |          |                          |
| Marketing y comunicación |          |                          |
| Personas                 |          |                          |
| Procesos                 |          |                          |
| Otras                    |          |                          |

(\*) Para cuando espero tomar la decisión (*deadline*).

## Adiós al "cuando pueda"

Otra de las verdades de gestión en la toma de decisiones es aprender a dejar atrás lo que no suma y extenderte hacia adelante, hacia esos objetivos que pretendes alcanzar.

El título de esta sección se lo escuché a un cliente con quien, además de trabajar, me divierto, con sus frases que representan muy bien los problemas habituales de gestión. "Cuando pueda" voy a ser más organizado, "cuando pueda" voy a capacitarme, "cuando pueda" lo voy a terminar, "cuando pueda" me reúno con nuevos clientes, proveedores o inversores. Cuando pueda y tenga tiempo, me dedicaré a "tomar un nuevo gerente de área".

**¿Qué "cuando pueda" no estás realizando y no te permiten avanzar? Haz una lista con fecha de vencimiento, elimina ese**

**vicio de procrastinar decisiones estratégicas por operativas y encara los próximos días de una manera diferente.**

Deja las excusas y comienza a hacer eso que hace tiempo tienes frenado y sabes que hay que hacer: el producto que nunca terminaron de lanzar, un nuevo servicio, un formato de comunicación, la planificación del *marketing*, la redefinición y revisión de un área del negocio, la incorporación de una nueva herramienta o tecnología, la incorporación de nuevas personas.

## **TRABAJA SOBRE GATILLOS DE DECISIÓN**

Los gatillos de decisión son esas elecciones que tomamos anticipadamente, pero las ejecutamos solo si dan determinadas condiciones y suceden ciertos escenarios. Son decisiones que pensamos antes de que las cosas ocurran para que cuando sucedan no nos tomen por sorpresa. De manera continua, y por defecto profesional, mi mente trabaja sobre el análisis de escenarios para todo lo que hago.

Siempre tengo algo en claro: **si los números están fuera de control, todo está fuera de control.** Cualquier estrategia para aumentar ventas, ganar más clientes o disminuir cuentas por cobrar, sin mirar primero los números, es poner el carro delante del caballo. Nada mejor que aprovechar el poder de la anticipación y la planificación (lo veremos con detalle en el capítulo 11). Y ahí aparecen estas decisiones gatillos.

No es futurología, es planificación. Lo aconsejamos hacer primero sobre las grandes variables financieras del negocio,

pero también sobre las personales del líder. De manera que, si ocurre el escenario A, se deberá tomar tal decisión; y si ocurre el B o el C, tales otras. Así evitamos los sobresaltos y asignamos el dinero correctamente de manera anticipada. **Trabajar sobre gatillos es pensar antes de actuar y achicar enormemente el margen de error.** De esta forma, no permitirás que un escenario posible quede fuera de tu mirada estratégica.

En este momento en Argentina, mi país, estamos transitando variables macroeconómicas positivas que hacía décadas no ocurrían todas juntas. Pero, aun así, la mayoría nos acostumbramos a lidiar con la crisis. Somos un país habituado a convivir con ellas durante los últimos cien años. “Lo atamos con alambre y seguimos” hace alusión a la capacidad de arreglarnos en el camino con lo que tenemos a mano para sobrevivir.

Por eso, en mis conferencias de negocios y liderazgo últimamente pregunto: “¿Estamos preparados para un escenario de mejora? ¿Tenemos un plan para un futuro favorable y de expansión, donde las cosas salgan mejor que peor?”. La mayoría de los empresarios, con sinceridad profesional y sesgo histórico, me responden: “La verdad es que no”.

A modo de ejemplo, en el listado puedes ver cómo cada área tiene su propio gatillo y una señal concreta: desde una caída de ventas hasta algo tan simple como que una persona se ausente:

- **Gatillo financiero:** aumento de costos operativos, caída de rentabilidad, falta de liquidez.
- **Gatillo comercial:** caída de ventas, pérdida de cuota de mercado, menor conversión.

- **Gatillo de personas:** rotación, ausentismo, clima laboral deteriorado.
- **Gatillo de productos:** quejas, fallas de calidad, devoluciones.
- **Gatillo de procesos:** ineficiencia, retrasos, cuellos de botella.

Cada uno de estos debería activar una decisión previamente planificada. ¿Tienes anticipada la jugada en tu organización? Esta estructura permite evaluar riesgos y definir decisiones proporcionales al nivel de impacto. No todo riesgo amerita urgencia máxima. De hecho, uno de los errores más comunes del liderazgo es tratar todo como urgente y quedarse sin agenda para lo estratégico y lo importante.

Por eso es clave **diferenciar tipos de decisiones según el tipo de riesgo**. Cuando el riesgo es alto, y el impacto, crítico, la acción es inmediata y desplaza todo lo demás. Cuando no lo es, se planifica. Y esto es bueno entrenarlo sobre casos modelados y situaciones reales entre tus equipos de líderes.

La mirada financiera es la primera que debe hacerse en cualquier análisis de riesgo. Y la mentalidad financiera es un diferencial en los equipos de líderes. ¿Cuánto impacta cada decisión en los números del negocio? ¿Cuánto se gana o se pierde? Cuantificar permite priorizar, ordenar, mejorar y tomar decisiones informadas.

Importante: el peligro es algo que tiene potencial de causar daño. El riesgo es la probabilidad de que ese peligro efectivamente te dañe. Un tiburón en el mar es un peligro, nadar

con un tiburón es un riesgo. En la empresa ocurre lo mismo: falta de controles, personal poco capacitado, incentivos mal diseñados, dependencia excesiva de un producto, de un cliente o de una persona clave, ausencia de procesos claros o planificación financiera deficiente. Todo eso es peligroso. El riesgo aparece cuando seguimos avanzando sin gestión profesional. Y ten en cuenta algo más: tres meses marcan tendencia en casi cualquier variable. Si una señal se sostiene en el tiempo, no es casualidad.

## **ELIMINA LAS DECISIONES "PARCHE"**

Una parábola (Mateo 9:16) nos enseña algo importante: "Nadie pone remiendo de paño nuevo en vestido viejo, porque tal remiendo tira del vestido y se hace peor la rotura".

Recuerdo cuando, en mi primer auto, arreglé una manguera rota del motor utilizando un bolígrafo. La verdad es que me salvó en el momento. Pero cuando vendí el auto pagué las consecuencias y tuve que bajar el precio por ello.

Tenemos que salir del lugar del bombero loco que apaga incendios todo el tiempo y sentarnos en el sillón del estratega que toma decisiones de largo plazo. Por ejemplo, las famosas situaciones de "dame una mano y ayúdame con esto" o "necesito que tomes estas tareas por un tiempo": si son por un tiempo corto, no está mal. Si son por una urgencia, no está mal. Pero lo que falta en realidad es una persona más en el equipo, y tenemos que considerar incorporarla y no pensar

que la solución es repartir tareas entre muchos. Tampoco, desde una mirada financiera, salgamos a cubrir huecos momentáneos que solo nos liberan 24 horas para luego comenzar la maratón al día siguiente.

Una decisión “parche” lo único que hace es brindar una solución momentánea y de corto plazo a un problema de largo plazo. Realmente, no sirve y provoca que las cosas empiecen a funcionar en modo “parche”: posiciones, estrategias, acciones de marketing, decisiones financieras y hasta líderes. Y termina siendo una empresa remendada por todos lados.

La próxima vez que te encuentres en el callejón de la decisión y te sientas atraído por tomar una decisión “parche”, te invito a que frenes la pelota —no el partido— y trates de buscar una solución definitiva, aunque parezca que tiene un costo mayor.

Generalmente, no se toman decisiones pensadas ni se comunican correctamente. Se toman decisiones sin equipo, por urgencia y no por importancia. Y es importante entender que, como líderes, nos enfrentamos a cuatro grandes tipos de decisiones: tiempo, personas, proyectos y uno mismo.

Esto último es clave. Entrenando al equipo campeón de una compañía líder a nivel mundial de bienes raíces, decidí hablar profundamente sobre este tema. Porque **no importa si ya eres el “número uno”**, siempre es un buen momento para volver a repensar todo lo que estás haciendo, identificar qué aspectos mejorar y lograr la mejor versión de ti mismo, como líder y como equipo. Porque es sabido que lo difícil no es llegar, sino mantenerse.

Repensar es volver a pensar, sí, pero de manera objetiva, sincera y más inteligente lo que estás haciendo para lograr nuevos y mejores resultados. Obviamente, habrá cosas que tendrás que aprender, desaprender y reaprender. Y, a decir verdad, desaprender será el mayor desafío porque tendrás que derribar formatos que incluso fueron exitosos, pero hoy ya no lo son, y evitar quedarte festejando viejas conquistas cuando la realidad y el mercado cambiaron.

De hecho, existe una frase popular que dice: “No te duermas en los viejos laureles”. **¿En qué áreas, productos, personas, procesos, costumbres, modos, formas y métodos tendrás que pensar para caminar hacia tu mejor versión?** La gestión de uno mismo es el punto de partida para mejorar y lograr altos rendimientos. Es el punto de partida de todas las decisiones de mejora. Un sabio proverbio (16:32) reza: “Más vale el dominio propio que conquistar ciudades”. Y es así: las primeras decisiones de mejora siempre comienzan por uno mismo.

## **NO DEJES AL RIESGO FUERA DE LA ECUACIÓN EN TUS DECISIONES**

Riesgo, técnicamente, es la posibilidad de que ocurra un contratiempo en el camino hacia tu objetivo.

No gestionar adecuadamente los riesgos tiene un enorme costo. Te invito a que pienses cómo los gestionas —los de tus equipos y los de tu organización—. No hablamos solo de grandes crisis o eventos extraordinarios, sino del día a día. De

decisiones que se toman sin información, de riesgos que se postergan, de señales que se minimizan y de escenarios que nunca se modelizan.

Una encuesta de Forrester señala que en Latinoamérica emergen nuevas realidades que traen nuevos riesgos: ciberrataques, cambios regulatorios y legislativos, riesgos políticos, escasez de materiales, disrupciones logísticas y hasta el impacto casi inmediato de conflictos armados que ocurren a miles de kilómetros, pero que terminan golpeando la operación comercial y política local.

Ahora bien, más allá de esos riesgos externos —muchos, inevitables—, hagamos foco en los riesgos que nacen puertas adentro. Los que no aparecen en los diarios, los que son consecuencia directa de no planificar y no decidir a tiempo, y que representan por dato estadístico de la consultora Tienda 54 dos el 50% de los problemas en las organizaciones. Esta falta de previsión compromete recursos humanos, reduce la capacidad de adaptación y, en muchos casos, pone en jaque la continuidad del negocio.

Hace un tiempo, en el último retiro anual con mi equipo consultor, invitamos a un amigo experto en inteligencia artificial (IA) para que nos ayudase a entender hacia dónde va esta tecnología y, sobre todo, qué hacer hoy para minimizar los riesgos de quedarnos dormidos. Estemos atentos.

Los logros de los próximos años de tu liderazgo y de tus equipos estarán determinados tanto por los riesgos que estén dispuestos a asumir como por los que no hayan sabido anticipar externa e internamente. Cuando delegas, asumes riesgos.

Cuando te empoderas, asumes riesgos. Cuando defines un objetivo ambicioso, asumes riesgos. Cuando abres una nueva unidad de negocio, un mercado o un producto, asumes riesgos.

Como líder, necesitas saber qué probabilidad existe, qué consecuencias puede tener una decisión y qué efectos negativos o positivos se desprenden de ella. Una gran amiga suele decir: “Buenas decisiones, buenas consecuencias. Malas decisiones, malas consecuencias”. Yo agrego algo más: buenas decisiones fuera de tiempo también terminan siendo malas decisiones. **El liderazgo no se trata solo de decidir bien, sino de decidir a tiempo y considerar los riesgos.**

Cualquier decisión tiene riesgos asociados, pero lo importante es que no sean una sorpresa, sino variables que puedan modelizarse de forma simple para anticiparse y decidir antes de que el problema explote.

Cierro anticipando que cada capítulo sucesivo será un eslabón más en la mejora de tu liderazgo y te invitará a tomar decisiones del tipo “aquí y ahora”.