

Natalia Alcaide

**Las 21 claves
para que tu empresa
despegue**

El arte de liderar con inteligencia

Zhilo Books

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su tratamiento informático, la transmisión de cualquier forma o de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, registro u otros métodos, sin el permiso previo escrito de los titulares del Copyright.

Primera edición en español en versión PDF digital

© 2025

ÍNDICE

Introducción:	
Por qué este libro	6
Clave 1:	
Mírate al espejo	8
Clave 2:	
Aclárate	15
Clave 3:	
Conecta con el entorno	23
Clave 4:	
Toma decisiones	33
Clave 5:	
Haz limpieza estratégica	42
Clave 6:	
Comunica con transparencia	50
Clave 7:	
Delega	58

CLAVE 8:		
Gestiona los riesgos		66
CLAVE 9:		
Enfócate		74
Clave 10:		
Diseña, testea y ajusta		84
CLAVE 11:		
Usa datos		91
Clave 12:		
Busca la excelencia		95
CLAVE 13:		
Ten clara tu estrategia operativa		104
Clave 14:		
Pon tus equipos en el centro de tu Estrategia		112
CLAVE 15:		
Sé un reflejo de la sociedad en la que operas		122
CLAVE 16:		
Contrata con cabeza		133

Clave 17:	
Construye tu tribu y cuídala	144
CLAVE 18:	
Establece ways of work	151
CLAVE 19:	
Haz buen marketing y cuida tu reputación	163
Clave 20:	
Pide ayuda	171
Clave 21:	
Vive el presente (y disfruta)	178
Epílogo	183

INTRODUCCIÓN:

Por qué este libro

Si estás leyendo estas líneas, seguramente es porque llevas sobre tus hombros, o planeas llevar, una de las responsabilidades más complejas —y más transformadoras— de nuestro tiempo: liderar una empresa. No todo el mundo entiende lo que implica ser la persona que toma decisiones que no pueden esperar o que piensa con las dudas que nadie ve. La persona que sufre la soledad silenciosa del liderazgo. La presión constante por hacer que todo avance. Y aun así, aquí sigues. Aquí estás.

Y por eso este libro existe.

He visto a personas como tú entrar en la sala de reuniones con la mirada cansada y salir con el peso de diez decisiones nuevas. He visto a equipos desalineados esperando claridad. He visto a empresas brillantes perderse... no por falta de talento, sino por falta de foco, de sistemas, de propósito, de humanidad. Y también he visto lo contrario: cómo una sola decisión bien hecha puede cambiar el destino de una organización entera.

Liderar no es un privilegio. Es una elección y un acto de valentía. Y tú ya has demostrado tenerla. Por eso estás aquí.

Estas 21 claves están escritas para ti. Para servirte como un mapa cuando no haya señales, como una brújula cuando todo gire demasiado rápido, y como una voz amiga cuando necesites recordar por qué empezaste. Aquí encontrarás práctica real, decisiones que mueven empresas, histo-

rias que iluminan caminos y herramientas que te devuelven algo que quizá llevas tiempo necesitando: aire.

Porque liderar no va de resistir. Va de crear. De ordenar el caos. De darle dirección a un sistema vivo. De sostener sin romperte. De avanzar sin perderte.

Pienso en ti —en la persona que abre la puerta antes que nadie, que escucha más de lo que cuenta, que sostiene más de lo que reconoce y que, aun en los días difíciles, se mantiene en pie. Este libro está escrito para ti.

Puedes leer este libro entero de una vez, de la clave 1 a la 21. O solo las claves que te apetezcan. Y deja que la rueda empiece a girar a tu favor. Porque todas las claves están entrelazadas. Ya verás.

Si este libro consigue que un solo día de tu liderazgo sea más claro, más humano o más tuyo... habrá cumplido su misión.

Y ahora sí. Respira. Entra. ¡Este es el comienzo de una forma distinta de liderar para que tu empresa despegue!

Gracias por la confianza

Natalia Alcaide

CLAVE 1:

Mírate al espejo

Un día cualquiera de Roberto, el CEO desdibujado

Me desperté antes de que sonara la alarma. No sabría decir si dormí mal o si directamente no descansé. Me quedé unos minutos mirando el techo, dándole vueltas a una idea que tuve anoche para mejorar una de las funciones del producto. Era buena, de esas que me activan. Pero el día me esperaba con todo lo demás. Respiro y pienso “vamos Roberto”.

Fui directo a la máquina de café. Miré el correo desde el móvil. Varias cosas urgentes: reuniones, decisiones, un problema con un cliente que no supe cómo responder.

Entré en la oficina justo cuando empezaba la reunión con el equipo de ventas. Me preguntaron qué hacer con la narrativa en las llamadas con clientes. Dije que lo iba a mirar esta semana. Mentí sin querer. En marketing me pidieron aprobación sobre una propuesta. Les dije que bien, que adelante. No la había leído. No tengo ni idea de marketing, para ser honesto. Lo mío es el producto. Ellos son expertos en marketing, ¿no?

A la hora de comer, me comí un par de plátanos. Rápido, fácil. No me apetecía sentarme a comer ni pensar en ello. Me di cuenta de que ayer fue igual. Y el día anterior también. Alguien del equipo me preguntó si estaba bien. Le dije que sí, con una sonrisa automática, pero pensé que igual no tengo buen aspecto. Me dolía la cabeza y el estómago estaba revuelto. Me miré en el espejo del baño. No tengo buena cara. ¿Y estas ojeras? No parezco un tipo de 40 años.

Intenté avanzar con las métricas del trimestre. Abrí el documento y lo tuve delante unos diez minutos sin saber qué hacer con él. Me cuesta conectar con ese tipo de cosas. Sé que son importantes, pero no me nacen. No me da la cabeza para eso. Solo me interesan cuando afectan directamente al producto.

Por la tarde tuve una reunión con el equipo técnico. Ahí me sentí más cómodo. Hablamos de arquitectura, de nuevas funciones, de bugs. Me metí en la conversación, incluso tomé notas. Es lo único que disfruto últimamente. Crear, diseñar, pensar en cómo mejorar lo que ofrecemos. Lo demás... lo voy esquivando como puedo.

Después vino otra reunión, esta vez con recursos humanos. Dicen que faltan perfiles y hay que contratar a alguien en contabilidad. Que si más bien un perfil técnico o más de gente. Yo que ese, ellos sabrán que son los expertos, ¿no?

Al llegar a casa, dejé la mochila en el suelo y me tiré al sofá. Pero al rato encendí el portátil “para ordenar un par de cosas”. Pasó más de una hora y no supe en qué

había estado metido exactamente. Cerré todo. Me acosté sin sueño, con la cabeza encendida y el cuerpo roto.

Mañana tengo que revisar los números, dar feedback a producto, preparar la presentación para inversores y resolver un tema de equipo que sigo posponiendo. Sé lo que hay que hacer, pero no me nace hacerlo.

A veces pienso que lo único que querría es que me dejaran en paz, con mi equipo de producto, diseñando cosas útiles. Y que alguien más se encargue de liderar todo esto.

Ser líder no es para todos. No hay nada de malo en decidir qué prefieres contribuir sin dirigir.

Brené Brown

Cuando el cuerpo dice *basta*

Puede parecer exagerado, pero es real. Es la historia de Roberto, un CEO que se saltaba las comidas y pasaba sus días en la oficina comiendo plátanos frente al ordenador. Lo mentoricé y, en nuestra última conversación, me dijo con franqueza: “Ser CEO es muy difícil para mí. Yo no sirvo para esto.” Sin embargo, ahí seguía. Nuestro trabajo pasó a ser, en lugar de como ser un buen CEO, como dejar de serlo.

Os podéis imaginar cómo funcionaba su empresa. ¡Era un desastre! Lo que Roberto no veía es que su estado no era solo personal, sino que reflejaba toda su empresa. La falta de cuidado, claridad y propósito en él, se replicaba en sus equipos y en su negocio.

Cuando ser CEO no encaja

Muchos CEO llegan al rol no por vocación de liderazgo, sino por ser brillantes en algo técnico, creativo o comercial. Pero dirigir una empresa exige mucho más: visión estratégica, gestión de personas, transparencia, toma de decisiones difíciles y, sobre todo, la energía diaria para levantarse, dar ejemplo y motivar a otros. Sin esa motivación profunda, el desgaste es inevitable.

Es algo habitual —y en muchos casos deseable—: una persona que domina su oficio, crea algo valioso y decide convertirlo en empresa. El problema aparece cuando esa misma persona, que empezó como experta en producto, servicio o tecnología, se ve arrastrada a un rol de liderazgo que requiere habilidades muy distintas: gestión de personas, visión estratégica, comunicación política, toma de decisiones difíciles. Es lo que se conoce como el “síndrome del fundador”: el momento en que el crecimiento del negocio exige soltar el control, rodearse de gente más preparada en ciertas áreas y aceptar que la empresa ya no puede girar solo en torno a uno mismo. Y no todo el mundo está dispuesto —ni preparado— para dar ese salto.

Si hay capital externo, la presión se multiplica: escalar, reportar, convencer. Quien disfrutaba creando productos puede sentirse atrapado en métricas y reuniones. Como Roberto. Si además falta un propósito personal claro —más allá de “vender” o “levantar ronda”—, la carga se vuelve insostenible. Y si no hay madurez emocional para gestionar el ego, el conflicto o la soledad del liderazgo, la desconexión se instala. El cuerpo y la mente empiezan a frenar por dentro.

No porque esa persona no valga... sino porque ya no quiere —ni puede— sostener ese papel. **Roberto no quería ser CEO.** Lo decía abiertamente y lo demostraba en su día a día: no delegaba, no comunicaba, ocultaba

resultados, comía mal, no hacía ejercicio, trabajaba incluso los fines de semana creyendo que eso lo salvaría. Su mayor problema no era su falta de habilidades, sino que sus valores no coincidían con los de la empresa ni con los del equipo inversor. Y no quería cambiar.

Quería que lo aceptaran como era, a pesar de que él mismo se consideraba “insoportable”.

Lo que no resuelves, lo contagias

Roberto creía que el problema en su empresa eran los demás. Cuando la realidad número es que ***una empresa es siempre el reflejo de quien la lidera***. Toda organización necesita una figura que la guíe. Esa persona no solo toma decisiones: establece los valores, marca el tono emocional y siembra el comportamiento colectivo.

La persona que lidera, cuida, poda, riega y embellece la cultura interna.

Los valores de la empresa no solo se declaran, sino que se practican. Puedes tener un mural precioso en la oficina con palabras como “honestidad”, “autonomía” o “transparencia”, pero si tus actos contradicen esos principios, no construyes una cultura sólida. Construyes desconfianza.

Por lo tanto, si quieres ver el estado de tu empresa, mírate al espejo. ¿Qué ves? Porque **tu empresa, será siempre un reflejo tuyo**.

Roberto se miró al espejo y vio un tipo escuálido, tenso y con ojeras. Pues exactamente así, era su empresa.

Cuando la solución empieza por centrarte en ti

Dormir bien, comer con conciencia, moverse, desconectar sin culpa y rodearse de personas que te nutran no es opcional. Es imprescindible. Solo si tú estás bien, podrás sostener a los demás.

Cuidarse no es un lujo: es parte del trabajo

Liderar bien no significa ser perfecto, pero sí ser coherente. Tus decisiones, tu lenguaje, tu forma de trabajar y tus prioridades deberían reflejar —de forma visible— los valores que dices defender.

¿Quieres fomentar la innovación? Entonces acepta el error como parte del proceso y deja que tu equipo experimente.

¿Dices valorar la transparencia? Entonces comparte también las malas noticias, no solo los éxitos.

¿Quieres construir una cultura de bienestar? Empieza por cuidarte tú. Respetar tus propios límites es el primer paso para respetar los de los demás.

¿Qué significa para ti el éxito?

Roberto quería vender su empresa antes de los 50 y jubilarse. Tenía 40 años. El problema no era su objetivo, sino que no había nada más. Sin un propósito más profundo, la motivación se evapora. A Roberto le confronté cuando me dijo lo del dinero y le dije: “Si

solo quieres hacer dinero... Dedícate a la inversión. ¿Qué necesidad de montar una empresa?" ¡Me miró como si hubiese visto un fantasma!

Y esto es muy importante tenerlo claro, porque **si tu idea de éxito no la defines tú, lo definirán otros por ti**. Y entonces tu empresa dejará de parecerse a ti... y empezará a parecerse a tus miedos, tus presiones o tus expectativas prestadas.

Así que, escribe tu definición de éxito en una frase. Léela cada día. Irá cambiando. Hasta que un día, encajará.

Liderar también es diseñar una vida que puedas sostener. Cuanto más alineado estés contigo, más claro será el camino para los demás

Porque liderar no es solo dar instrucciones. **Es tener el coraje de mejorar el mundo a través de las personas que confían en ti.**

Entonces... ¿Te has mirado al espejo? ¿Te gusta lo que ves? **Asegúrate que lo que ves en el espejo, sea lo que quieres que sea tu empresa. Porque así será.**

Accede a más recursos sobre esta clave en la web (nataliaalcaide.com/recursos). Allí ampliamos temas como:

- ¿Realmente quiero dirigir y liderar una empresa?
- ¿Me gusta lo que veo en el espejo?
- Checklist de cuidados clave para CEOs

¿Seguimos? La próxima clave te ayudará a definir el propósito que guía tu empresa y tu liderazgo.

CLAVE 2:

Aclárate

Raquel, nuestra CEO desubicada, recibe la visita de una mentora

—Vamos a hacer esto juntas, Raquel. No hace falta que salga perfecto. Solo empecemos por algo sencillo: ¿para qué crees que existe tu empresa?

Raquel mira a la mentora seria y contesta de forma automática.

—Pues para ofrecer productos veganos, limpios, honestos.

—¿Y por qué eso es importante para ti?

— Porque yo misma estuve años usando cosméticos sin saber lo que me ponía. Cuando descubrí todo lo que llevaban... me dio rabia. Sentí que nadie nos estaba cuidando.

— Entonces... ¿Quieres que las personas se sientan cuidadas?

— Sí. Que sientan que alguien ha pensado en ellas de verdad, no solo en venderles algo.

— ¿A quiénes, exactamente? ¿Tienes una persona concreta en mente?

— Pues no sé, a ver.. Mujeres jóvenes. Como mi sobrina, por ejemplo. Que están empezando a construir sus hábitos y que buscan marcas que no les mientan.

— Vale. Entonces tu empresa existe para cuidar a mujeres jóvenes que quieren productos honestos y que respeten su cuerpo y el planeta. ¿Cómo suena eso?

— Suena mucho más claro que lo que suelo decir. Me gusta.

— ¿Qué emoción quieres que se les quede después de usar uno de tus productos?

— Tranquilidad. La sensación de haber elegido bien.

— ¿Y qué tipo de cambio más grande esperas contribuir a crear en el mundo?

— Uf... me cuesta decirlo sin que suene grandilocuente. Pero... Me gustaría que no hiciera falta saber de química para saber si un cosmético es sano. Democratizar eso. Hacerlo fácil, seguro, claro.

— Todo eso que acabas de decir... es propósito. Ya lo tienes. Solo hay que nombrarlo bien.

Raquel sonríe.

— Entonces no estaba tan perdida.

— No. Solo un poco enredada — aclara la mentora —.
Pero ahora empezamos a tirar del hilo.

— Puede ser... Nunca pensé que el propósito era tan concreto. Yo lo veía más como una idea general. Pero ahora lo entiendo un poco más.

Una visión clara y un propósito firme te permiten caminar con decisión incluso cuando el terreno es incierto.

Melinda Gates

¡Pero si nosotros solo queremos hacer cosmética vegana!

Realmente, ¿cuál es el propósito de la empresa de Raquel? ¿Vender cosméticos veganos? Pero, ¿vender productos veganos para qué? Eso no es un impacto ni una contribución al mundo. **Y tampoco se trata de hacer dinero**, ese no es un propósito. Una empresa es un ente vivo que implica la vida y el tiempo de muchas personas: clientes, proveedores, empleados, socios. No podemos pensar solo en el beneficio económico. ¿O sí? Si es así, ya puedes dejar de leer este libro, porque no es para ti.

Si solo quieres dinero, no te compliques y dedícate a la inversión, no a emprender.

Un propósito claro es el que ayuda a una empresa a mantenerse fiel a su esencia, incluso en tiempos difíciles. Es lo que viene a tu cabeza un día oscuro de invierno en el que no te apetece salir de la cama. Es lo que te mantiene “ahí”, a ti y a tu empresa.

Vamos a ver un ejemplo muy popular. Cuando Howard Schultz volvió a Starbucks como CEO en 2008, la empresa estaba en crisis. Lo que sacó a la empresa de ese agujero fue el propósito. En lugar de centrarse solo en los números (y mandar a freír espárragos a los inversores), reafirmó su propósito: *“Inspirar y nutrir el espíritu humano, una persona, una taza y un vecindario a la vez.”*. De esta manera, cerró temporalmente 7.100 tiendas para reentrenar a los baristas en la experiencia del café y reforzar la conexión con los clientes. Resultado: Starbucks recuperó no sólo su identidad sino también su crecimiento.

¿Qué está decidiendo por ti?

Muchas empresas ven el propósito como un eslogan bonito para la web corporativa, pero no lo viven ni lo transmiten internamente. Y cuando llega la incertidumbre, se pierden.

La ignorancia decide por ti: te lanzas a abrir un negocio sin saber nada de empresas.

Las prisas deciden por ti: vas directo a alquilar un local, contratar, producir... sin parar a pensar a dónde vas ni por qué haces lo que haces.

Ahora ya lo sabes. Y puedes hacerlo diferente.

¿Cómo se crea el propósito de una empresa?

Mira estos ejemplos:

- Telefónica: “Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas.”
- Netflix: “Entretener al mundo.”
- Adidas: “Transformar la vida a través del deporte.”

El de mi consultora es:

“Ayudar a emprendedores y CEOs a hacer crecer sus empresas de forma inteligente y sostenible.”

Y ese es solo el propósito, no como lo hago. El “como” viene de distintas formas: consultoría, mentorías, libros, capacitaciones, coaching, sweat equity, software, charlas, hubs de emprendedores, transformación de startups, creación de empresas... presencial, online, por bloques, progresivo, cambio radical.

¿Muchos formatos? Sí. **Lo importante es que todo responde al mismo propósito.**

El cómo cambia. El porqué se mantiene.

Los días que pierdo el rumbo, recuerdo mi propósito y me pongo en marcha.

El propósito es la brújula. No es el mapa. Un buen propósito aguanta una crisis, te hace levantarte con ganas los lunes y lo entiende cualquiera.

Crea el propósito de tu empresa (en 5 pasos sencillos)

Paso 1: ¿Qué haces?

Piensa en tu actividad diaria: qué vendes, cómo y a quién

En nuestro ejemplo, Raquel vende productos cosméticos veganos hechos con tecnología propia y software para personalizar y formular sus productos a demanda.

Paso 2: ¿A quién ayudas y con qué?

Piensa qué problema real resuelves y cómo haces mejor la vida de tus clientes.

En nuestro ejemplo, las clientas de Raquel buscan productos éticos, sin ingredientes tóxicos y sin culpa. Quieren cuidarse sin dañar el planeta ni a otros seres vivos.

Paso 3: ¿Qué valores no vas a soltar nunca?

En nuestro ejemplo, Raquel tiene claro que son la transparencia en los ingredientes, la sostenibilidad real (no de greenwashing), bienestar animal y respeto por la diversidad de cuerpos y pieles.

Paso 4: Junta todo en una frase sencilla

En la empresa de Raquel: “Existimos para hacer que el cuidado de la piel sea ético, accesible y personalizado, sin comprometer la salud del planeta ni la de quienes lo habitan”.

Paso 5: Prueba tu propósito

Observa y analiza si realmente te representa, te inspira y lo entiende tu equipo. Y además, observa si te ayuda a decidir.

Si es un sí, lo tienes. Si dudas, afínalo hasta que encaje contigo y tu empresa.

Ya tengo el propósito de mi empresa. ¿Y ahora qué?

Un propósito se aplica en todos los rincones de la empresa: cultura, estrategia, comunicación y decisiones. Es tu brújula y la de todas las personas que trabajan en la empresa. Te permite moverte sin perder el norte, incluso cuando no tienes un mapa claro. ¡Te saca de los atolladeros en los que tú misma te metes!

Haz que tus equipos —todas las personas de tu empresa— conecten con ese propósito:

1. Comunícalo con claridad. Que sepan cómo contribuyen a él.
2. Úsalo como guía para tomar decisiones.
3. Hazlo visible para clientes y aliados.
4. Ajusta si es necesario, pero mantén su esencia. Pregunta a las personas de tu empresa, a los socios y a los proveedores principales.

Después, construye tus objetivos a partir de ese propósito.

¿Qué quieres lograr? ¿Dónde estás hoy? ¿Cuál es el camino?

Es absolutamente esencial que sepas a donde quieres llegar con tu empresa, cada día de tu vida. Porque si no lo sabes, no llegarás a ningún lado.

Accede a más recursos sobre esta clave en la web (nataliaalcaide.com/recursos).

Allí ampliamos temas como:

- La importancia de los objetivos empresariales
- Definiendo el propósito de tu empresa (y qué hacer con él)

Y ahora, si ya has encontrado tu propósito, estás lista para dar el siguiente paso: conectar con el entorno que moldeará tu liderazgo y abrirá el rumbo de todo lo que viene.

CLAVE 3:

Conecta con el entorno

Ricardo, nuestro CEO desconectado, abre su email

Ricardo está sentado en su despacho minimalista con vistas a la ciudad, serio, acaba de pedir que le traigan un café. Está mirando los resultados de ventas trimestrales de su empresa de fabricación de ropa. Las ventas están estancadas, sobre todo la ropa joven, que es, además, su producto estrella, que ha sido su gran apuesta. No lo dice en voz alta, pero empieza a notar que algo no funciona.

Entre los correos aparece uno con asunto anodino:

Asunto: *“Nueva propuesta de packaging reciclable 2025”*

Sin leerlo del todo, lo reenvía a su asistente con una nota escueta:

“¿Tenemos presupuesto para esto? Si no, ni lo mováis por ahora.”

Y sigue con su día.

Este era el contenido del email:

De: Andrea Suárez (Responsable de Producto)

Para: Dirección General

Asunto: Propuesta de transición a tejidos reciclados post-consumo

Buenos días, Ricardo,

Espero que estés bien. Te escribo para comentarte que tras los últimos estudios de mercado de nuestro target, hemos confirmado que más del 68% de nuestros consumidores entre 18 y 30 años consideran el uso de tejidos reciclados, especialmente a partir de ropa usada aunque también consideran comprar ropas recicladas, como una condición clave a la hora de elegir una marca de moda. Básicamente, este grupo no solo busca estética y precio, sino también coherencia con sus valores medioambientales.

Teniendo en cuenta que este grupo de edad es el que más compra nuestros productos, proponemos lanzar en 2025 una colección cápsula con materiales provenientes de **ropa reciclada postconsumo**, en colaboración con proveedores certificados en reciclaje textil. Esto incluiría mezclas de algodón regenerado, fibras recicladas de poliéster y un sistema de trazabilidad para comunicar origen y proceso y saber en cada momento qué consumo real de recursos energéticos y poder así reducirlo, **construyendo una narrativa clara de circularidad**. Esto nos vendría de perlas para mostrar en nuestras campañas de marketing, el origen sostenible de nuestros productos y así acceder a ese mercado tan exigente.

Adjunto te paso la comparativa de costes por prenda (incremento estimado del 7,2% sobre líneas estándar), estudio de percepción de marca en nuestro target objetivo, concepto de campaña propuesta: *“Ropa que ya tuvo una vida. Y quiere tener otra.”*

Creemos que esta iniciativa nos ayudaría enormemente a posicionarnos como marca que escucha y actúa y podría funcionar como punto de entrada a una estrategia de sostenibilidad a medio plazo, sin comprometer la viabilidad operativa.

Quedó disponible para presentar la propuesta en comité o para organizar una sesión con Producción y Marketing.

Gracias por tu atención,

Andrea Suárez,

Directora de Producto

Nada de eso llegó a ser leído. Ricardo lo archivó mentalmente como “tema operativo”.

Ese mismo día, su directora de ventas se reúne con él para analizar los resultados trimestrales. Le enseña un gráfico y le explica:

— Estos son los resultados del trimestre y el estudio detallado del observatorio de marcas. Te resumo: las ventas han caído un 12% en el segmento 18-25 y nos

están viendo como una marca que no escucha, que no les representa, y que contamina.

Ricardo le mira y pregunta:

—“¿Pero estamos seguros de que esta generación compra algo? ¿O solo se quejan en Twitter?” Igual hay que cambiar de target.

La directora de ventas no entiende su frase. Y le recuerda que ahora se llama X, no Twitter.

No estamos en el negocio del café sirviendo personas, sino en el negocio de las personas sirviendo café.

—Howard Schultz (ex-CEO de Starbucks)

Siddharta y la desconexión

Siddharta Gautama era un príncipe que vivía rodeado de todas las comodidades en su palacio, sin conocer nada del mundo exterior. Jamás había salido fuera. Pero la curiosidad y una llamada interior, le hizo salir, en contra de su familia, que se negaba a qué viera la realidad. Y nada más salir, en sus paseos, vio por primera vez lo que era la realidad de la gente. Cómo vivían, qué hacían, comían, y cómo se dirigían a él pidiendo limosna. Todo eso le impactó profundamente y comprendió que el sufrimiento era común a todos y decidió prescindir de todo lo que tenía y se dedicó a meditar bajo un árbol y se transformó en Buda.

No te preocupes, no te estoy diciendo tienes que irte a meditar bajo un árbol como hizo este príncipe (aunque meditar es una práctica que

te recomiendo), pero sí es necesario, para asentar tu liderazgo, que te empapes de realidad y que conozcas el entorno en el que opera tu empresa y te hagas uno con él. Tienes que saberlo todo. Y no, no sirve que lo sepan los de marketing: lo tienes que saber tú.

La burbuja de la empresa

Los líderes tienden a alejarse del mundo que les rodea. No porque lo deseen, sino porque la naturaleza de su trabajo los empuja hacia una burbuja donde todo gira alrededor de sí mismos. Se rodean de otros empresarios, ejecutivos, inversores y personas con un poder adquisitivo y unos hábitos y rutinas similares. Sus conversaciones giran en torno a la rentabilidad, escalabilidad, innovación, crecimiento. Poco a poco, dejan de ver lo que ocurre fuera de sus oficinas. Se desconectan y se aíslan.

Este aislamiento no es solo físico. También es mental. Se pierde el contacto con opiniones críticas, se toman decisiones basadas en suposiciones en lugar de hechos. La mayoría de las personas que lideran empresas, viven de forma aislada: de la oficina al coche, del coche a casa. Y mentalmente también están en su oficina.

Se han desconectado del ecosistema del que su empresa forma parte

David Owen, neurólogo y exministro británico, lo describe como el **síndrome de Hubris**: una desconexión progresiva de la realidad que sufren quienes ostentan poder. Los líderes caen en una burbuja de autoconfianza extrema, alejados de los problemas reales de empleados, clientes, sociedad y planeta. Esta distancia no solo genera soberbia, si no también **ceguera estratégica**, es decir, la incapacidad de ver los cambios del entorno, de escuchar señales tempranas o de adaptarse a nuevas demandas sociales y medioambientales. Es una ceguera que no surge de la ignorancia, sino del exceso de certeza.

Te pregunto: **¿qué es lo que no estás viendo porque estás viendo lo que estás viendo?**

La empresa como parte de un ecosistema

La empresa inteligente es la que crece en el mismo lugar donde ha nacido: su entorno. De nada sirve que tengas un plan de negocios estupendo si luego no estás conectado con lo que te rodea.

Este entorno incluye tanto el lugar físico en que quieres crecer como las personas y seres vivos. Los empleados, clientes actuales, clientes futuros y pasados, proveedores, partners, socios, colaboradores e inversores. También las regiones, ciudades, pueblos, campos, montañas y playas donde están tus fábricas o llegan los resultados de tu gestión. Y los seres vivos. No te olvides de ellos. La empresa ha nacido en el mundo y solo puede crecer en el mundo en que nació.

Si tu empresa está alejada del mundo, en su propia burbuja, lejos de las necesidades del entorno que la vio nacer, **no podrá crecer** de forma sostenible a lo largo del tiempo. Y, adivina por donde empieza la desconexión de la empresa con su entorno. Sí, empieza, como todo, por la desconexión de quien la lidera. Como le pasó a Ricardo, el CEO de nuestro ejemplo. No solo no escuchaba a su entorno, gente joven que apuesta por ropa hecha con materiales reciclados, sino que tampoco escuchaba a sus propios equipos. Ese email, nunca lo leyó, y eso le costó a la empresa millones en facturación y branding. En su burbuja, solo importaban los márgenes. No cambió nada y pronto, la realidad entró por la puerta —boicots, sanciones, fuga de clientes y empleados— ya era tarde. No fue un error ético, fue una mala estrategia.

La desconexión le salió cara

¿De qué estás desconectado?

No se trata solo de los clientes que ya te compran. También de los que aún no lo hacen. ¿Qué necesitan? ¿Por qué todavía no eligen tu empresa?

También hablamos de tus empleados (esto lo veremos en el apartado de cultura laboral), tus clientes, proveedores, colaboradores, la comunidad, las instituciones, los bancos, inversores, socios estratégicos. En términos corporativos, lo que llamamos “stakeholders” o grupos de interés.

Si tu compañía tiene 250 empleados, 50 clientes, 20 proveedores, 20 partners, te tienes que preguntar, ¿estoy en contacto con todos ellos? Tienes que saber lo que les pasa, que necesitan, que les preocupa. ¿Tienes a alguien en tu equipo directivo que te mantenga conectado con la realidad? Escúchalo. Pero, aún mejor, sal ahí fuera y obsérvalo por ti mismo. Haz como Siddharta.

¿Cuán desconectado estás?

A veces pensamos que nuestros productos “ya cumplen” con lo que la gente necesita. Pero, ¿sabemos realmente qué ocurre con nuestros productos y servicios una vez salen de nuestras manos? ¿Dónde terminan? ¿Qué impacto tienen? Un bote, un software, un servicio... todo deja huella. Y muchas veces, ni siquiera nos lo preguntamos. Esa falta de conciencia —de materiales, emisiones, residuos, personas— también es desconexión.

Te propongo lo siguiente. Tómate cinco minutos y respóndete con honestidad:

¿Cuánto hace que no caminas por los barrios de tu ciudad sin un propósito empresarial? Hazlo

¿Podrías decir cuánto cuesta un billete de metro o un menú en un bar de barrio?

¿Sabes cuál es el sueldo promedio en tu país y en qué lo gasta la gente?

¿Tienes una idea clara de cómo es la vida de un joven de 25 años que busca trabajo? ¿Sabes qué le pasa a tu público objetivo, a que se dedican, qué hacen en su vida diaria?

¿Y la de una madre soltera con un empleo a media jornada?

¿Y la de un jubilado?

¿Cuánto vale un café en un barrio donde viven tus clientes?

Y todavía más fácil: ¿miras los informes de tendencias de mercado que te envían tus equipos?

EL MÉTODO SIDDHARTA: LIDERAR DESDE DENTRO HACIA FUERA

Llevo 30 años en el mundo de los negocios. Y hace 10, decidí entrar en el mundo de la meditación y el yoga. Me hice profesora, practiqué, viajé a la India y trabajé con varios yoguis. Y me di cuenta de algo: el mundo de los negocios tenía un problema de desconexión. No solo con el exterior, sino también con el mundo interior.

La desconexión del mundo exterior es un reflejo de la desconexión de tu mundo interior. Es paradójico: cuanto más desconectado estés de tu interior, más desconectado estarás del exterior.

Por eso desarrollé el Método Siddharta. Un método de liderazgo desde dentro hacia fuera. Conectar hacia dentro y hacia fuera. (Aquí descargar a través de un email)

Obsérvate a ti, tu mundo, cómo eres. Puedes ayudarte con yoga y meditación. El yoga te conecta desde el cuerpo, la meditación desde la respiración. Otras prácticas: pasear en la naturaleza, baños en el mar, etc. Luego, sal al exterior. Cambia tu realidad por la de otros.

No podemos seguir creciendo desde un lugar desconectado del planeta. Porque vivimos en él. Y cada decisión que tomamos —sobre cómo producimos, vendemos, comunicamos o contratamos— deja una huella. Si no la vemos, tarde o temprano, alguien más la verá por nosotros. Y entonces, ya no habrá vuelta atrás.

Como dijo Paul Polman (Ex-CEO de Unilever):

“Los negocios no pueden tener éxito en sociedades que fracasan.”

Tu empresa (y tú) sois una pieza más del todo.

EJERCICIO PRÁCTICO: PONTE OTRAS GAFAS

Una vez al mes, toma un día con tu equipo para recorrer tu ciudad. Toma el metro. Baja en diferentes barrios. Camina sin rumbo. Entra a un supermercado. Observa precios. Siéntate en un bar y escucha las conversaciones.

Ve a barrios ricos, populares, zonas de estudiantes, áreas turísticas, sectores industriales. Apunta lo que observes. Luego, en la oficina, ponlo en común con tu equipo. Escríbanlo. Analícenlo. Verás como tu perspectiva cambia.

Y si puedes, el fin de semana, sal de la ciudad. Conduce hasta un pueblo cercano. Observa cómo vive la gente fuera de tu burbuja. Porque las decisiones que tomes como CEO no solo afectan a los números de tu empresa. Afectan a las personas. Y cuanto más cerca estés de ellas, mejor líder serás.

Accede a más recursos sobre esta clave en la web (nataliaalcaide.com/recursos). Allí ampliamos temas como:

- Síndrome de Hubris
- el síndrome del fundador
- La empresa como parte del ecosistema

Si ya has aprendido a leer tu entorno, estás preparada para dar el siguiente salto: convertir toda esa información en decisiones claras, valientes y alineadas contigo.

La Clave 4 te espera. Es momento de decidir.