

QUÉ HACER CUANDO TODO SE DESORDENA

Este documento es para que lo uses cuando las cosas se complican y, sin darte cuenta, vuelves a caer en la tentación de decidir algo que tu equipo tiene que decidir según el sistema de criterios que has creado.

Porque cuando todo va bien, es fácil aplicar lo que has visto en la masterclass. El problema aparece cuando se juntan varias cosas, hay presión, hay prisa y vuelves a decidir en piloto automático.

La idea es muy simple. Vas a ver varias situaciones reales, muy parecidas a lo que te pasa en tu empresa. No están para que elijas "la correcta", están para que te veas. Para que identifiques qué haces tú cuando hay presión.

No lo leas como un contenido. Léelo como un espejo y vuelve a él cuando lo necesites.

Empezamos.

ESCENA 1

Estás en la oficina, a media mañana. Tienes delante una oferta importante que llevas días arrastrando porque no encuentras el momento de hacerla bien. Sabes que ahí te juegas margen, reputación y los objetivos de facturación del año.

En ese momento entra un correo de un cliente que ya venía tenso: "Esto no es lo que habíamos acordado. Necesitamos una solución ya."

Casi al mismo tiempo, alguien de producción te dice que falta material para un pedido en curso y que el proveedor no responde. Y para rematar, alguien del equipo se acerca y te pregunta: "¿Qué prioridad tiene esto?"

Todo ocurre en cuestión de minutos, tu cabeza cambia de foco automáticamente y tienes que decidir qué haces primero.

Puedes responder tú directamente al cliente para calmar la situación. Puedes ponerte a llamar al proveedor para desbloquear el material. O puedes parar y pedir al equipo que te explique exactamente qué está pasando antes de actuar.

No hay una respuesta correcta, pero sí hay algo que se repite, un patrón oculto que funciona y por eso lo repites.

Si respondes tú al cliente, probablemente resuelvas rápido el problema, pero refuerzas que en situaciones críticas la cara visible siempre eres tú.

Si te metes con el proveedor, estás entrando en ejecución operativa, en algo que otra persona debería poder gestionar.

Si paras y preguntas, introduces estructura, pero te obliga a no ir a lo inmediato.

ESCENA 2

Un pedido lleva varios días parado. No es el más importante del mundo, pero el cliente empieza a presionar y el equipo no tiene claro si seguir esperando al proveedor habitual o buscar una alternativa.

Te dicen: "No sabemos si aguantar o cambiar."

Aquí puedes decidir tú directamente y dar la orden. Puedes decirles que esperen para no complicar más la situación. O puedes pedirles que te digan qué opciones tienen en mente y con qué criterio elegirían.

Si decides tú, ganas velocidad pero refuerzas la dependencia. Si dices que esperen, evitas decidir pero mantienes el problema. Si les haces pensar, al principio es más lento, pero conseguirás cambiar cómo trabajan.

ESCENA 3

Un cliente se queja porque ha recibido algo incorrecto. No es un desastre enorme, pero sí un error claro. El equipo te dice que ha sido un fallo puntual y que lo corrigen.

Aquí puedes coger el teléfono y llamar tú al cliente para solucionarlo. Puedes decirle al equipo que lo arregle sin más. O puedes parar y preguntar cómo se tomó la decisión antes de enviar ese pedido.

Si entras tú, solucionas el problema, pero te conviertes en el filtro de calidad final. Si delegas sin más, probablemente se solucione, pero no evitas que vuelva a pasar. Si preguntas cómo decidieron, dejas de ser el filtro y empiezan a pensar antes de actuar.

ESCENA 4

Un comercial viene con una oportunidad que puede cerrarse hoy, pero el cliente pide ajustar precio. No es una bajada enorme, pero sí afecta al margen.

Te dice: "Si bajamos un poco, entra."

Puedes decirle el precio exacto que aceptarías. Puedes decirle que no se baje nada. O puedes preguntarle qué margen tiene, qué riesgo ve y qué decisión tomaría él.

En el primer caso, centralizas. En el segundo, bloqueas. En el tercero, ayudas a que desarrollen criterio propio.

ESCENA 5

Un proveedor que siempre ha funcionado empieza a fallar en plazos. No es un caso aislado, ya ha pasado varias veces.

El equipo no sabe si cambiar o seguir trabajando con él.

Si buscas tú otro proveedor, puede que resuelvas el problema más rápido, pero también le estás diciendo al equipo que cuando algo se complica, tú vuelves a entrar en la ejecución. Ellos aprenden que, ante una desviación, el camino más seguro es escalarte el problema para que lo resuelvas.

Si les dices simplemente "cambiadlo" o "seguid con él", parece que delegas, pero en realidad sigues decidiendo tú. El equipo ejecuta, pero no aprende a valorar alternativas, medir impacto ni asumir criterio.

Si les pides que analicen opciones y te expliquen cuál elegirían y por qué, haces algo más lento al principio, pero más útil: les obligas a pensar como responsables de esa decisión. No les dejas solos, pero tampoco les quitas la decisión de las manos.

ESCENA 6

Hay varias tareas urgentes al mismo tiempo. Un cliente que presiona, un pedido que no llega y una entrega que se complica. El equipo no tiene claro qué es más importante.

Te preguntan: "¿Por dónde empezamos?"

Puedes ordenar tú las prioridades, puedes decirles que se organicen o puedes pedirles que te propongan un orden y lo argumenten.

Si en esa situación decides tú el orden, probablemente aciertes en esa ocasión. Pondrás primero lo más crítico, desbloquearás lo que tiene más impacto y el día seguirá adelante. El problema es que cada vez que haces eso, refuerzas una idea muy

concreta en el equipo: cuando hay varias cosas a la vez, quien decide es él. Y eso hace que la próxima vez ni siquiera intenten priorizar, directamente escalan.

Si haces lo contrario y dices "organizaos vosotros", sin más contexto, lo que generas no es autonomía, es incertidumbre. Cada uno interpreta la urgencia de forma distinta, aparecen microdecisiones descoordinadas y, en el fondo, el equipo sigue sintiendo que no tiene una referencia clara.

Cuando en lugar de eso les pides que te propongan un orden y lo argumenten, estás cambiando el juego. Les obligas a pensar qué variables importan: impacto en cliente, coste, plazos, dependencia de terceros, carga del equipo. Empiezan a comparar, a justificar y a construir un criterio que antes solo estaba en tu cabeza.

ESCENA 7

Entra un cliente nuevo que pide condiciones especiales que no son habituales. El equipo no sabe si aceptar o mantener lo estándar.

Puedes decidir tú directamente qué se acepta y qué no. En ese momento reduces el riesgo, porque controlas la situación, pero también estás mandando un mensaje claro: cuando un caso se sale de lo normal, la decisión vuelve a ti. El equipo no desarrolla criterio para negociar ni para valorar excepciones, solo ejecuta lo que tú defines.

Si haces lo contrario y dices que no a todo de entrada para no complicarte, introduces otro problema. Proteges el estándar, sí, pero pierdes oportunidades y, sobre todo, el equipo no aprende a moverse en ese espacio intermedio donde realmente se construye negocio. Se quedan en blanco o negro: o todo vale o nada vale.

Cuando les pides que te planteen qué aceptarían y en qué condiciones, cambias el enfoque. Les obligas a pensar en variables reales: qué impacto tiene en margen, qué precedente genera, qué riesgos hay, qué se puede negociar a cambio. No estás

buscando que acierten a la primera, estás construyendo un criterio que luego se puede reutilizar.

ESCENA 8

Un pedido se retrasa y el cliente empieza a presionar con llamadas y correos. El equipo está incómodo y no sabe bien cómo gestionarlo.

Puedes coger tú la comunicación y hablar directamente con el cliente. Eso suele calmar la situación rápido, porque perciben implicación y autoridad. Pero a cambio, el equipo aprende que cuando hay fricción con un cliente, la comunicación sube a ti. Se protegen y dejan de asumir ese tipo de conversaciones.

Si decides dejar que lo gestionen sin más, sin intervenir, parece que das autonomía, pero muchas veces lo que generas es inseguridad. No saben bien cómo manejar la presión, qué decir, hasta dónde comprometerse. Y eso puede empeorar la situación o hacer que, en cuanto se complique un poco más, vuelvan a escalarte.

Cuando en lugar de eso les pides que te expliquen cómo lo van a gestionar antes de hacerlo, introduces un punto intermedio muy potente. Les haces pensar el mensaje, anticipar la reacción del cliente, medir el impacto de lo que van a decir. Tú no desapareces, pero tampoco tomas el control. Supervisas el criterio, no la acción.

Con el tiempo, esto hace que las conversaciones difíciles con clientes dejen de depender de ti y pasen a ser una competencia del equipo, no una excepción que siempre acaba en tu mesa.

ESCENA 9

Alguien del equipo te pregunta varias veces lo mismo a lo largo del día o de la semana. No es que no entienda, es que no tiene claro si puede decidir.

Puedes responder cada vez más rápido para quitártelo. Puedes molestarte porque "ya lo hemos hablado". O puedes parar una de esas veces y dejar claro el criterio para que no vuelva a pasar.

Si respondes cada vez más rápido para quitártelo de encima, lo único que haces es reforzar el comportamiento. Esa persona aprende que preguntar es eficiente y seguro. No tiene incentivo para cambiar porque el sistema le funciona.

Si reaccionas con molestia o con un "esto ya lo hemos hablado", generas otra cosa distinta: incomodidad, pero no claridad. La próxima vez dudará si preguntarte o no, pero seguirá sin tener un criterio claro. No mejoras el sistema, solo introduces fricción.

Cuando en lugar de eso paras una de esas veces y dejas claro cómo se decide y se acabó, haces algo diferente. Coges esa situación concreta y la conviertes en una regla que se puede aplicar a futuro. No solo resuelves esa duda, evitas que vuelva a aparecer.

ESCENA 10

Todo se junta. Cliente enfadado, proveedor fallando, equipo bloqueado. La sensación es que si tú no entras, nada se mueve.

Puedes meterte en todo y tirar tú de la situación. Probablemente salgas del paso, porque tienes la visión global y la experiencia. Pero el coste es que te conviertes, otra vez, en el centro del sistema. Y el equipo aprende que cuando el nivel de complejidad sube, el control vuelve a ti.

Puedes intentar apagar sólo lo más urgente y dejar el resto para después. Eso alivia momentáneamente la presión, pero no cambia la dinámica. Los problemas siguen desordenados y, en cuanto aparece otro pico, vuelves al mismo punto.

Cuando decides parar un momento y organizar quién decide qué antes de actuar, aunque sea incómodo, introduces estructura en medio del caos. No resuelves todo de

golpe, pero defines roles, prioridades y criterios. Cada uno sabe qué le toca y con qué margen moverse.

Aquí es donde cambia el sistema porque evitas que cada situación compleja acabe concentrándose en ti. Empiezas a repartir decisiones incluso cuando hay presión, que es cuando más cuesta hacerlo.

CONCLUSIÓN

Si has leído los ejemplos con un poco de atención, hay algo que seguramente te ha pasado.

No te has visto en uno sólo.

Te has visto en varios momentos del mismo día.

En ese cliente al que acabas contestando tú porque sabes que si no, se puede complicar. En ese proveedor que terminas gestionando porque necesitas que salga ya. En ese momento en el que alguien te pregunta algo y, aunque sabes que podría decidirlo, respondes tú porque es más rápido.

Y sobre todo, te has visto en algo que no siempre te dices así de claro.

Cuando las cosas se complican de verdad, vuelves a estar en medio, vuelves a decidir, vuelves a tirar tú del problema.

No porque quieras acaparar. Porque es lo único que sabes que en ese momento va a hacer que las cosas se muevan.

Y, claro, funciona.

El cliente se calma, el pedido sale, el problema se resuelve. Sales del paso.

Eso refuerza algo en tu cabeza, aunque no lo pienses así: cuando hay presión, lo más seguro es que pasen por mí los problemas.

Aunque luego salgas de ese día agotado, con la sensación de no haber hecho lo importante y con la cabeza llena de ruido.

Ahora cambia la escena un segundo.

Imagínate que mañana no estás. No un rato, una semana entera.

La empresa sigue funcionando. El equipo seguiría trabajando, habría movimiento. Pero sabes lo que empezaría a pasar.

Decisiones que se retrasan. Dudas que se acumulan. Cosas que se quedan a medias porque nadie tiene claro hasta dónde puede llegar.

Y en algún momento, alguien te escribe o te llama y tú vuelves.

Eso no es un problema puntual. Es un patrón por cómo está montado el sistema.

Lo que has visto en todos estos ejemplos no son diez situaciones distintas. Es la misma dinámica repitiéndose con distintos disfraces.

Normalmente la gente intenta hacerlo mejor la vez siguiente:

- "La próxima vez gestionaré mejor al cliente."
- "La próxima vez dejaré que el equipo lo resuelva."
- "La próxima vez intentaré no meterme."

Eso no cambia nada de fondo.

Lo único que cambia de verdad es cuando decides que un tipo de situación deja de depender de ti.

Solo una al principio.

Piensa en algo muy concreto que te pasa todas las semanas. No hace falta que sea algo grave, sino lo más repetido. Ese momento en el que ya sabes que te van a llamar, que te van a escribir o que alguien se va a acercar con un "oye, una cosa".

Puede ser un retraso de proveedor, una incidencia con un cliente, una decisión de precio o un problema interno que siempre acaba igual.

Elígelo.

Y ahora no pienses cómo lo resolverías tú, que eso ya lo sabes. Piensa cómo tendría que estar montado para no tener que resolverlo tú.

Aterrizalo en algo que se pueda usar. Si ya lo tienes, revisalo para asegurar que sirve y asegúrate que incluye:

- Qué está pasando exactamente en ese tipo de situación. No lo nombres en abstracto, descríbelo como ocurre.
- Quién debería decidir. Una persona concreta (el puesto de trabajo), no "el equipo".
- Con qué reglas decide.
- En qué momento sí tiene sentido que llegue a ti. No se trata de desaparecer, se trata de que lleguen a ti las cosas que de verdad lo necesitan.

Y la parte que más cuesta: qué cosas vas a dejar de hacer aunque sepas que tú lo harías más rápido y mejor.

Cuando tengas eso, no has creado un documento bonito. Has creado algo que te va a hacer saltar las alarmas la próxima vez que pase porque ya no estás en piloto automático.

Tienes delante una forma de actuar que tú mismo has definido y si decides no seguirla, ya no es porque no supieras qué hacer sino porque eliges volver a ser el que sostiene todo.

Porque esto no va de reaccionar mejor. Va de dejar de ser el sistema sobre el que se apoya todo.

Y aquí es donde esto conecta con lo siguiente:

Si con este ejercicio ya has visto claramente cómo reaccionas y dónde se te desordena todo, sabes que esto no se arregla con una idea puntual sino que es estructural. No sólo necesitas criterios de decisión, sino un sistema completo y ahí es donde entro yo.

En la mentoría grupal trabajamos hacemos "ingeniería empresarial", pero aplicado a empresas reales, con casos reales, viendo cómo cada uno aterriza las decisiones, define los criterios y los ajusta con acompañamiento. No te llevas teoría, te llevas cómo encaja esto en tu empresa junto con el sistema completo que necesitas para liberarte.

Y en la mentoría VIP bajamos directamente a tu negocio. A tus decisiones, a tu equipo, a tu operativa. Diseño e implanto contigo tu ecosistema empresarial: cómo se tiene que organizar y estructurar tu negocio para que deje de depender de ti y puedas dedicarte a lo que más te guste. No es entenderlo mejor, es montarlo.

Si estás listo para que tu empresa funcione como un tiro y tú puedas dedicarte a lo que eres excelente y que fue por lo que la montaste, rellena el formulario que te dejo en el siguiente enlace y vemos si podemos trabajar juntos:

[Formulario SUELTA](#)