

Lorena Gallardo

DIARIO DE UNA FUNDA DORA

*Una guía para la vida de
una mujer de negocios*

A mi hijo Bautista, y a todos los
niños y niñas que crecieron viendo a
sus madres construir algo grande.

A las fundadoras de América
Latina, que dejaron de disimular el
tamaño de su ambición.

Índice

CAPÍTULO 0: Tú	9
----------------	---

BLOQUE 1: CUÁNTO TE CREES

CAPÍTULO 1: ¿Quién te crees que eres?	14
CAPÍTULO 2: Te pagan por ser tú	26
CAPÍTULO 3: La Tribuna Invisible	47
CAPÍTULO 4: ¿Cómo equivocarse correctamente?	69
CAPÍTULO 5: No tengo por qué estar de acuerdo conmigo	89
CAPÍTULO 6: Con fines de lucro	101
CAPÍTULO 7: Los arquetipos de una fundadora	122

BLOQUE 2: CON QUIÉN TE SIENTAS

CAPÍTULO 8: Relaciones prósperas	138
CAPÍTULO 9: Manejando el poder	149
CAPÍTULO 10: Las mesas que importan	163

BLOQUE 3: QUÉ JUEGO JUEGAS

CAPÍTULO 11: El rol de la fundadora	182
CAPÍTULO 12: El juego	197
CAPÍTULO 13: El riesgo como habilidad de medición	210
CAPÍTULO 14: ¿Sin esfuerzo?	230
CAPÍTULO 15: La obra	241

CAPÍTULO 0

Tú

Durante años, a las mujeres empresarias de este continente nos ofrecieron un té ordinario en vaso de plumavit y un fondo concursable de dos pesos con cincuenta.

Nos llamaron emprendedoras porque decir empresarias habría obligado a alguien a tomarnos en serio.

La mujer que emprendía era la pobrecita que no consiguió un trabajo serio. Un problema “social” con cara *nice*. Alguien a quien había que capacitar en cosas básicas y aplaudir por atreverse. Nadie le preguntaba por su margen, por cuánto facturaba o cuánta gente empleaba. Le preguntaban por su sueño, por su propósito y la animaban a pensar en grande y a “no tener miedo”.

Obvio que nosotras entramos en ese juego. Aprendimos a hablar de propósito antes que de precio. Aprendimos a agradecer “la ayuda”. Aprendimos a separar mundos: las emociones por un lado, los números por otro; a pelearnos con nuestra forma de ser y obligarnos a ser más frías; a descartar el rosado; a vestirnos más serias, más maduras, más masculinas, para que por fin alguien nos tomara en serio.

*Aprendimos a pedir permiso
en un mundo donde ganan
quienes no lo piden.*

Te lo digo desde un lugar específico.

Era 2016, tenía treinta años, a mi hijo Bauti recién nacido, una empresa que no daba y una lista de personas a las que les debía plata.

Una de ellas era la mamá de una amiga. Me había entregado el dinero de su jubilación para que yo hiciera un negocio. El negocio no funcionó.

Le pagué en cuotas durante tres años. Pasé noches enteras rehaciendo la misma cuenta, por si al tercer intento el resultado cambiaba.

Nunca cambió.

Me caí de casi todas las formas en que una fundadora se puede caer, y de varias, más de una vez. Algunas de esas caídas te las voy a contar acá, sin filtro y sin la pose de que “todo pasa por algo”. Porque no todo pasa por algo. A veces solo te cuesta plata y años.

Entre esa mujer y la que hoy dirige la escuela de liderazgo en negocios para mujeres más grande de Latinoamérica hay veinte años de trabajo. No hubo golpe de suerte.

Ahora te voy a dar un solo número.

En Chile, de cada mil mujeres que tienen una empresa, tres facturan un millón de dólares al año.

Tres. El 0,36%.

En Estados Unidos, con todo su ecosistema a favor, con capital, con redes, con mentoras, con programas diseñados para esto, la cifra no llega al 2%.

Por eso a ese grupo, en este libro, lo vamos a llamar el 1%.

Latinoamérica tiene la tasa de emprendimiento femenino más alta del mundo. El problema nunca fue cuántas empiezan.

Para comenzar, y antes de que te hagas una idea equivocada: no soy gurú de negocios. Soy psicóloga. Llevo veinte años trabajando dentro de la cabeza de mujeres que fundan empresas. En sesiones, en salas, en escenarios y, sobre todo, en las conversaciones de pasillo donde se dice lo que no se dice en LinkedIn.

Soy la psicóloga de la mujer que construyó una empresa desde cero y que cuando llegó arriba se dio cuenta de que lo que buscaba ahí no estaba.

De la que dice “voy por todo” un lunes y el jueves “no puedo más”.

De la que está harta de ser CEO y fundadora al mismo tiempo.
De la que quería escalar, escaló y ahora no recuerda para qué quería eso.

Soy psicóloga de una y de miles a la vez.

Hace unos años fundé Fundadoras, que hoy es la comunidad y escuela de liderazgo en negocios para mujeres más grande de Latinoamérica, donde se accede a capacitación, eventos, *masterminds*, viajes y servicios para grandes empresas que quieren llegar a miles de fundadoras.

Miles de mujeres han pasado por ahí y yo he estado en primera fila viendo lo que separa a la que llega a la meta de la que se queda a mitad de camino.

Eso que las separa no aparece en ninguna encuesta.

Las encuestas miden acceso a financiamiento, carga de cuidados, brecha de capital, formalización. Todo eso importa y todo eso es real. Pero hay algo más, que yo veo todos los días y que ningún estudio recoge.

Todos los libros responden a cómo se hace, casi ninguno pregunta quién es la que lo hace.

Se trata de ti. De lo que piensa y siente la persona que crea algo desde la nada y lo hace crecer.

La empresa que una fundadora construye tiene el tamaño exacto de tres cosas: cuánto se cree, con quién se sienta y qué juego decide jugar.

Todo lo demás es ejecución.

Querida fundadora: somos, probablemente, la primera generación de mujeres empresarias y económicamente independientes. La primera que decidió que el trabajo tenía que gustarnos y tener un propósito además de pagar las cuentas. Hoy, la mayoría de nosotras genera en un mes más dinero propio del que nuestras abuelas ganaron o administraron en toda su vida.

Nadie nos enseñó a jugar esto. Lo estamos escribiendo justo ahora, mientras lo jugamos. Y si algo aprendí en veinte años es que ninguna empresa crece más que la mujer que la construye.

De eso, exactamente, trata todo lo que viene.

BLOQUE I



**CUÁNTO
TE CREES**

CAPÍTULO 1

¿Quién te crees que eres?

Una fundadora nunca construye una empresa más grande que la imagen que tiene de sí misma.

Si existiera un campeonato mundial de mujeres ocupadas y que voluntariamente elijan meterse en problemas, las fundadoras llegaríamos a la final sin despeinarnos demasiado.

¿Cuál nueva estrategia puedo usar para abrir ese nuevo mercado? ¿Cómo voy a pagar los sueldos este mes del terror? ¡Olvidé enviar la propuesta!

Una vida dedicada a resolver problemas que, por cierto, nadie nos pidió resolver.

Sería muchísimo mejor no tener preocupaciones.

De hecho, trabajamos para no tener preocupaciones, mientras nos agregamos más preocupaciones intencionalmente.

Esta es justamente la razón por la que soy psicóloga de miles de fundadoras. Y después de dos décadas estudiando a miles de mujeres con tu mismo nivel de locura, hay varias preguntas que siempre me dieron vueltas: ¿Por qué María Carolina Josefina Pacanins se transformó a sus 42 años en Carolina Herrera? O ¿cómo pasas de hacer kombucha en tu casa para tus hijas a exportarla a Nueva York sin conocer Nueva York?

¿Cuál es la clave de este paso de A a B?

Los bancos dicen que es el acceso a financiamiento, los diarios y revistas nos dicen que tenemos que ser más visibles, otros dicen que nos falta capacitación y nos invitan a capacitaciones

de redes sociales para que nos entretengamos haciendo que los colores de nuestras RR.SS. converjan en un *feed aesthetic*.

Hay un estudio, ampliamente citado en liderazgo femenino, que hizo Hewlett-Packard hace años: los hombres postulaban a un ascenso cuando cumplían el 60% de los requisitos. Las mujeres, recién cuando cumplían el 100%. Ese dato se repite en charlas hasta el cansancio, casi siempre para llegar a la misma conclusión, para mi gusto bastante floja: “Hay que enseñarles a las mujeres a postular sin cumplir todo”.

A mí, esa reflexión nunca me convenció.

La pregunta que me hace sentido es: ¿Por qué una mujer necesita el 100% de evidencia para creer que puede y un hombre se conforma con el 60%? Eso no se arregla enseñando a postular igual. Se arregla más profundo, revisando la imagen que las mujeres están teniendo de sí mismas en lo empresarial.

Y ahí está la respuesta a cómo se pasa de A a B. Es una sola.

Una mujer decide desde la imagen que tiene de sí misma.

Ojo, esto no es “cree y loW crearás”. El universo no reparte empresas millonarias a las que más fuerte lo desean. La diferencia entre esto y el vudú de la manifestación es la evidencia. No te estoy pidiendo que inventes una versión de ti que no existe. Te estoy pidiendo que dejes de mentirle a la evidencia que sí existe.

En definitiva, todo se trata de ¿quién te crees que eres tú?

A la fecha, no conozco ninguna empresa exitosa que no esté fundada y liderada por una mujer que no se haya puesto en un lugar relevante. Ninguna empresa será más grande de lo que su fundadora es capaz de sostener.

Y esa, ¿quién se cree que es?

Hay tres conversaciones que una fundadora tiene consigo misma todos los días. Te lo doy con nombre técnico porque en psicología no se mezclan y la mayoría de las personas las traen revueltas en una sola sopa: autoconcepto, autoestima y autoconfianza.

El autoconcepto es la idea que tienes de quién eres. Responde a la pregunta *¿quién soy?* y se compone de las descripciones

que cargas sobre ti misma: inteligente, creativa, líder, ordenada, dispersa, constante, tímida, capaz, talentosa. Es la imagen mental que tienes de la mujer que eres. Es interpretación acumulada de tu historia: lo que viviste, lo que te dijeron y, por sobre todo, lo que decidiste creer sobre todo eso.

La autoestima es el valor emocional que te das. Responde a la pregunta *¿cuánto valgo?* No tiene que ver con lo que haces ni con tus resultados. Tiene que ver con cuánto te aprecias, cuánto te respetas, cuánto sientes que mereces. Una mujer puede tener su autoconcepto claro y una autoestima no del todo sana: por ejemplo, sabe que es inteligente y aun así no se siente merecedora de oportunidades grandes. O, por otro lado, “me considero dispersa y desordenada, y me encanta como soy”.

La autoconfianza es la sensación de capacidad frente a algo concreto. Responde a la pregunta *¿podré hacerlo?* y se construye con evidencia: la acumulación de pruebas materiales de que sí puedes hacerlo o de que ya lo resolviste en el pasado. La autoconfianza es la única de las tres que se mide en hechos.

Hasta aquí la distinción técnica.

La alineación de los tres conceptos es clave para avanzar en la creación de una empresa y, en consecuencia, para sostenerla.

Cuando describo que es importante estar alineadas, es importante recalcar que no se trata de creerse ni buena para todo ni tampoco de ser soberbia, se trata de una claridad implacable de comprender aquellas cosas en las que eres valiosa y capaz.

Yo tengo claro que puedo ser muy buena creando comunidades o inspirando a una audiencia femenina y con la misma claridad puedo decir que no existe ninguna posibilidad de que suba el cerro en bicicleta como lo hacen mi marido y mi hijo. Tampoco quiero intentarlo. Y cuando ellos se burlan de mi incapacidad yo me río con ellos, no es un espacio que tenga que ver con mi autoconcepto.

Para hacer crecer una empresa no se necesita ni siquiera ser la mejor en algo, pero sí es absolutamente necesario tener la confianza depositada en el proyecto, que lo consideres valioso y que creas a fuego que tienes las competencias para llevarlo

adelante. Trabajo con miles de mujeres emprendedoras cada año y de verdad es impresionante como logran un alto nivel de autoconfianza en lo operativo, en esa dimensión son las mejores, su autoestima es sana; sin embargo, el autoconcepto la mayoría de las veces tiene un techo.

En la práctica, para ser emprendedora en algún momento tuviste que decidir que lo tuyo era relevante para otros. Un día despertaste y dijiste: “yo sí puedo solucionar este problema y lo puedo hacer de una manera fantástica”.

Sé quién soy, considero que puedo hacerlo y quién soy es valioso para otros.

Entonces sí, la autoestima es importante, pero recuerda que una mujer puede tener autoestima sana —quererse, respetarse, sentirse digna— y construir una empresa pequeña. La quiere mucho, pero la quiere pequeña, porque su autoconcepto le dice que las mujeres como ella construyen cosas de ese tamaño. **La autoestima la puede sostener emocionalmente, pero no va a hacerla crecer.**

Una mujer puede tener autoconfianza alta en lo operativo —resolver, ejecutar— y aun así operar dentro de un negocio chico durante quince años. Confía en su capacidad de hacer, pero su autoconcepto le dice que ella es operadora y no fundadora. La autoconfianza la hace eficiente, pero no le permite expandirse

El autoconcepto opera distinto.

El autoconcepto decide de qué tamaño es la mujer que está construyendo. **Y ninguna fundadora construye una empresa más grande que la mujer que cree ser.**

Y no, no lo subrayes como una frase motivacional porque es una explicación de por qué dos mujeres con el mismo talento, el mismo capital de partida y el mismo mercado terminan construyendo empresas de tamaños radicalmente distintos.

¿Quiénes creemos que somos para construir lo que estamos construyendo?

Pensar en chico y pensar en grande ocupan la misma cantidad de neuronas.

El esfuerzo de sostener empresas grandes o chicas es el mismo. Todo está en la medida de lo que puede sostener su fundadora.

Ahora bien, el autoconcepto no nace contigo. Se forma. La psicología documentó hace décadas el mecanismo: el experimento de Robert Rosenthal y Lenore Jacobson en 1968, conocido como efecto Pigmalión. En él, tomaron como objeto de estudio una escuela primaria y les dijeron a los profesores que cierto grupo de alumnos había salido excepcionalmente bien en un test de potencial intelectual. Era falso. Los alumnos habían sido elegidos al azar. Al final del año académico, ese grupo había subido significativamente su rendimiento real frente al resto, pero lo único que había cambiado era la expectativa del profesor. Los niños se transformaron en quien la figura de autoridad creyó que eran.

Eso puede haber pasado contigo cuando eras niña. Las personas con autoridad sobre ti —tus padres, tus profesores, cuidadores, tu familia extendida— hablaron de ti y sí, algunas etiquetas te empujaron hacia donde estás hoy.

¿Recuerdas qué se decía de ti en tu infancia?

Etiqueta repetida versus etiqueta corregida

Si llevas cinco años con una empresa que factura dos millones de dólares al año, no eres desordenada con las finanzas ni mala con las matemáticas. Si tienes una comunidad de cinco mil mujeres que te leen y te citan, no eres tímida. Si construiste un equipo de doce personas que funciona sin ti tres semanas al año, no eres mala delegando. La evidencia contradice la etiqueta. Pero la etiqueta sigue ahí porque nunca la pusiste contra los hechos.

Renata tiene cuarenta años y lleva cinco con su estudio de arquitectura. Factura dos millones de dólares al año. En el ecosistema chileno eso la pone en el grupo del 1% del que hablamos en el capítulo 0. Construyó equipo, marca, rentabilidad.

Claramente no es una empresa frágil ni un proyecto que recién empieza. Es una empresa madura, sostenida por una mujer que tiene claro lo que hace.

Aun así, en una sesión de Fundadoras, dijo frente a toda la sala: “Es que yo soy súper desordenada con las finanzas, me cuesta, no soy buena”.

Creo que ella esperaba algo de condescendencia en la reacción, pero justo mi trabajo no es ese, entonces me quedé en silencio, la miré y le dije: “demuéstramelo”.

La sala entera se quedó en silencio. Renata me miró como buscando explicaciones y me dijo: “No entiendo”.

Claro, le dije, si llevas cinco años con tu empresa, es una empresa sana y exitosa, y declaras frente a nosotras que eres un desastre financiero caminante, quisiera que argumentes y me demuestres cómo es que un desastre financiero logra lo que tú lograste.

Renata se quedó en silencio también, con una sonrisa un poco incómoda. Empezó a buscar las pruebas. Me contó que hace algunos años casi quiebra, que el mes anterior no había logrado pagar a todos los proveedores en el tiempo comprometido.

Entonces, le dije que necesitaba aún más evidencia.

Me contó que no llevaba un control diario de la caja y le pregunté quién lo llevaba. Era una persona del área de administración, supervisada por ella, con reportes semanales. Luego quiso decirme que no entendía las planillas como sí las entendían sus compañeras.

Y hasta ahí llegaron las evidencias.

Conclusión: Renata no es desordenada con las finanzas. Renata “siente” y “cree” que es desordenada con las finanzas. Y esas son dos cosas distintas.

Aquí no estamos para venir a hacernos las humildes y querer ser condescendientes con personas desconocidas (sus compañeras del programa).

En la práctica, a ninguna empresaria le sirve convertir una etiqueta vieja en presentación pública. Decir “soy un desastre con las finanzas” frente a otras personas está lejos de ser “humildad”.

Es entregarle autoridad a otros para que hablen de ti sobre una versión que quizás ni siquiera existe. Si sientes que esa etiqueta tiene evidencia real (y realmente hay evidencia de que eres pésima con las finanzas), entonces corre a aprender o a buscar un equipo o persona que te acompañe. Y si la etiqueta es un invento de tu mente para satisfacer a la niña de 10 años a la que le fue mal en una prueba de matemáticas, entonces hazte un favor y no vuelvas a repetirlo más.

A ninguna empresaria le sirve la etiqueta de “desastre financiero”, tengas o no tengas la evidencia a tu favor.

Quise seguir profundizando en la sesión para que a todas nos sirviera el aprendizaje, así es que le pregunté a Renata cuándo empezó a considerar que era “mala para las finanzas”. Juntas encontramos el espacio: la etiqueta venía de su adolescencia. Sus padres y tíos le decían que ella era “la artista” de la casa, mientras que su hermano era “el matemático”. Por supuesto, durante la época del colegio las matemáticas no fueron lo suyo y Renata interpretó esto como una ley: “las cosas con números quedan anuladas para mí”.

Después estudió Arquitectura. Fundó una empresa de arquitectura e interiorismo y en pocos años llegó a un importante nivel de facturación. Contrató a una contadora. Aprendió a leer balances durante años.

Conclusión: La evidencia material de su vida adulta contradice la etiqueta de su adolescencia. Pero la etiqueta sigue ahí, intacta, esperando a que Renata la repita.

Renata no se quedó pequeña. Renata llegó al 1%, pero está operando con un techo invisible que ella misma puso. Cada decisión grande de capital, cada conversación con un inversionista, cada momento de expandirse a otro mercado pasa por el filtro de “yo no soy buena con los números”. Y ese filtro la hace consultar más de lo que necesita, validar más de lo que debe, dudar más tiempo del que el negocio aguanta. Ojo que esto no la frena, entonces es como que no se nota, pero la hace más lenta y ser lenta en negocios cuesta caro.

Tu empresa va a crecer mejor y más rápido si tu autoconcepto es consciente. Decir “soy un desastre con las finanzas” cuando llevas cinco años facturando dos millones de dólares es otra cosa: es regalarle a otros un permiso que después vas a querer no haberles dado nunca.

Cuando una fundadora se conoce, los halagos no la inflan y el insulto no la desarma. Puede doler, obvio, es parte de haber nacido ser humano. Pero no le cambia nada.

Por eso no te vayas a creer ni las adulaciones ni los insultos, pues si eres una adulta, la única persona que puede opinar sobre ti eres tú. No deberías esperar que alguien desde afuera te diga lo buena que eres ni lo “mejorable” que eres en algo. En la práctica, tú ya sabes quién eres y ese es tu superpoder.

Ahora: ¿por qué, aun con toda la evidencia adulta en contra, las etiquetas viejas siguen operando en nosotras?

Carol Dweck, psicóloga de Stanford, lleva décadas investigando esta pregunta. Su hallazgo principal organizó la conversación contemporánea sobre rendimiento humano y considera que existen dos formas radicalmente distintas de relacionarse con la propia capacidad, formas que ella llamó: *mindset* fijo y *mindset* de crecimiento.

Seguro ya lo habías leído en otro lugar, pero reflexionemos juntas más profundo.

Una persona con *mindset* fijo cree que sus capacidades son una propiedad heredada, definida y fija. “Soy así”. Buena para esto, mala para aquello. Punto.

Por otro lado, quien tiene *mindset* de crecimiento cree que sus capacidades se construyen. Su frase clave es “estoy aprendiendo”.

Ahora viene lo interesante:

Quien tiene *mindset* fijo va a evitar los desafíos que puedan exponer su límites, porque cada desafío fallido confirma una identidad, y cualquier cosa que amenace su identidad la va a intentar esquivar.

Seguro se te vino a la mente alguien cercano que funciona así. Mala noticia: nosotras también.

A pesar de que nuestra inteligencia debería ser contratada en la NASA, todas tenemos áreas enteras de la vida en las que operamos en automático con el “así soy” en vez del “estoy aprendiendo”. Lo importante ahora es reconocer los espacios donde hay un aprendizaje potente que pueda cambiarme la vida o la de mi negocio.

Volviendo a Renata, ella operaba con *mindset* fijo sobre las finanzas. No importa cuántos años llevaba leyendo balances, cuántos millones había facturado, cuántas decisiones financieras correctas había tomado, la etiqueta “soy mala con los números” era propiedad fija de su identidad. Por eso cada decisión financiera grande la enfrentaba como amenaza. Y por eso consultaba a tres personas antes de tomar una decisión que ya sabía tomar: estaba protegiendo una identidad y no resolviendo un problema.

La pregunta que abre Dweck es la que vale para nosotras: ¿Cuántas etiquetas hoy operan como fijas? Porque mientras operen de esta forma, cada gesto cotidiano sirve para confirmar la etiqueta.

Esa es la mecánica invisible que opera en muchas personas.

Entonces, ¿cómo trabajo en un autoconcepto cada vez más certero?

Lo primero es identificar las etiquetas que llevas contigo como fundadora. No las que cargas como mujer, hija, madre, pareja. Las que cargas como fundadora de tu empresa. Toma un cuaderno y completa esta frase diez veces: “Como fundadora, yo soy ____”. Sin pensar mucho. Lo primero que aparezca.

Lo segundo es pasarle el filtro de evidencia a cada una. Por cada etiqueta, dos preguntas:

1. ¿*Qué evidencia tengo de que esto es cierto hoy?* No hace 10 años atrás. Hoy. Si tu empresa factura, tienes equipo, tienes clientes que vuelven, tienes proveedores que te respetan, esa evidencia es lo que cuenta.
2. ¿*Qué evidencia tengo en contra?* Renata facturaba dos millones de dólares al año. Esa cifra es evidencia en contra de “soy desordenada con las finanzas”. Busca toda la evidencia en contra que tengas de tu afirmación. Si pones

“como fundadora soy dispersa” busca todas las evidencias que muestren que eres una mujer enfocada.

Lo tercero es operar desde un autoconcepto más certero. Renata, después de revisar el suyo, no se transformó en una mujer que se dice todas las mañanas “soy excelente con las finanzas”. Se transformó en una mujer que deja de consultarles a tres personas distintas antes de tomar una decisión financiera que está demostrado que sabe tomar. Eso es lo único que importaba que cambiara por ahora.

Operar como si la etiqueta no fuera verdad significa cosas concretas. Significa tomar la reunión sin pedirle a alguien que te valide primero. Significa cobrar lo que el servicio vale sin justificar tres veces el precio. Significa entrar a una sala con inversionistas sin la pose de “yo no sé tanto de esto”. Significa firmar un contrato grande sin pedir una semana más para “revisarlo bien” cuando ya lo revisaron tú y tu abogada. La etiqueta opera en gestos pequeños, repetidos, invisibles. Y se desarma en esos mismos gestos.

A los treinta y tantos años, en 1972, Carolina Herrera ya aparecía en la lista internacional de las mujeres mejor vestidas del mundo. Tenía contactos en la industria, instinto, ojo, criterio estético, redes sociales (en el sentido setentero del concepto). Tenía la evidencia de su capacidad durante una década entera.

¿Qué le faltaba?

Cambiar de autoconcepto. De sentirse diseñadora a creerse diseñadora (y no se trataba de un título).

Durante once años, Carolina operó bajo el autoconcepto “soy una mujer elegante de la alta sociedad caraqueña casada con un aristócrata venezolano”. La frase no era falsa. Pero le quedó chica. Ese autoconcepto la habilitaba a vestirse bien, asistir a fiestas, ser fotografiada, ser admirada. Pero con ese autoconcepto nunca se sentaría en la silla de la diseñadora.

Y sí, todos veían en ella algo que no era tan claro para sí misma. Y es que a veces los de afuera nos ven más grandes que como nosotros nos vemos... y pueden decírnoslo mil veces, hasta

dos mil personas diciéndonos lo que nosotros no vemos, pero por más que te lo digan, si no lo ves tú, no pasará nada.

De hecho, Diana Vreeland, exdirectora de Vogue, le dijo literalmente que se dedicara a diseñar, y Armando de Armas puso el capital. Pero el dinero y el empujón de Vreeland no son la historia. Aquí lo que importa es que Carolina sabía quién era y lo que podía lograr, solo le faltaba aceptarlo y lo hizo. Aceptó transformarse en Carolina Herrera.

Revisó su autoconcepto y lo amplificó, habilitando de esta forma nuevas posibilidades para su hacer. Así presentó su primera colección a sus 42 años en el Metropolitan Club de Nueva York, en 1981, y cuando le preguntaron cómo describiría su estética, respondió cuatro palabras: “Es mi propio estilo”.

Claramente, Carolina Herrera no construyó un imperio de moda porque a los 42 hubiera hecho un curso de corte y confección. Construyó un imperio de la moda porque a los 42 dejó de creer que las mujeres como ella estaban habilitadas solamente para mirar desfiles y vestir con elegancia, y empezó a creer que las mujeres como ella eran las que hacían los desfiles y confeccionaban esa ropa. Y el resultado es que la empresa y la marca fueron del tamaño exacto de esa nueva creencia.

Hermoso.

Ninguna de nosotras necesita tener cierta edad, ni un marido en Vanity Fair, ni a Diana Vreeland diciéndonos nada, tampoco funciona que 10.000 seguidores te habiliten a nada. Necesitamos hacer una sola cosa como hábito: dejar de creerle a la versión chica de nosotras que sigue firmando contratos con la identidad de cuando teníamos 15 años, asumir nuestra adultez e inteligencia, y que todo lo que hoy somos es real, está ocurriendo y, por cierto, que muchas cosas buenas más pueden empezar a pasar.

A mí me costó despegarme de esa pregunta al inicio de Fundadoras. Algunas personas me lo decían directamente y a otras se les notaba que lo pensaban: ¿qué hace esta, hablando de negocios si nunca ha construido un negocio millonario? Y mi cerebro, que también sabe hacer trampas, me lo repetía por dentro: “¿Quién te crees para hablar de negocios?”. Había un

espacio incómodo ahí, y mientras no lo miré de frente, no pude hacer crecer mi empresa. Es como que hablaba pisando huevos, aún sin sacar mi voz correctamente.

Yo nunca fui experta en negocios ni pretendí serlo. Ese nunca fue mi tema. Lo mío es otra cosa: soy psicóloga de negocios y pretendo ser la mejor psicóloga de mujeres fundadoras que pueda existir.

La frase “¿quién te crees que eres?” seguramente la escuchaste alguna vez, para hacerte saber que te estabas creyendo más de la cuenta. Esa frase casi siempre viene de alguien a quien le incomoda verte convertirte en algo distinto de lo que fuiste.

Bye con esa gente, lo complejo es cuando te lo dices a ti misma con tono desafiante y despectivo.

Tu empresa ya sabe qué tamaño le corresponde. Lo único que falta es que tú te enteres.

Así es que terminaré este capítulo con un ejercicio.

Escribe aquí tu nombre y apellido:

Y ahora hazte la pregunta:

¿Quién te crees que eres?