

El criterio que ordena sin ser examinado

Por qué las organizaciones producen lo que dicen que quieren evitar

Angel María Zamanillo Martínez · Joaquín Candeias Isaac

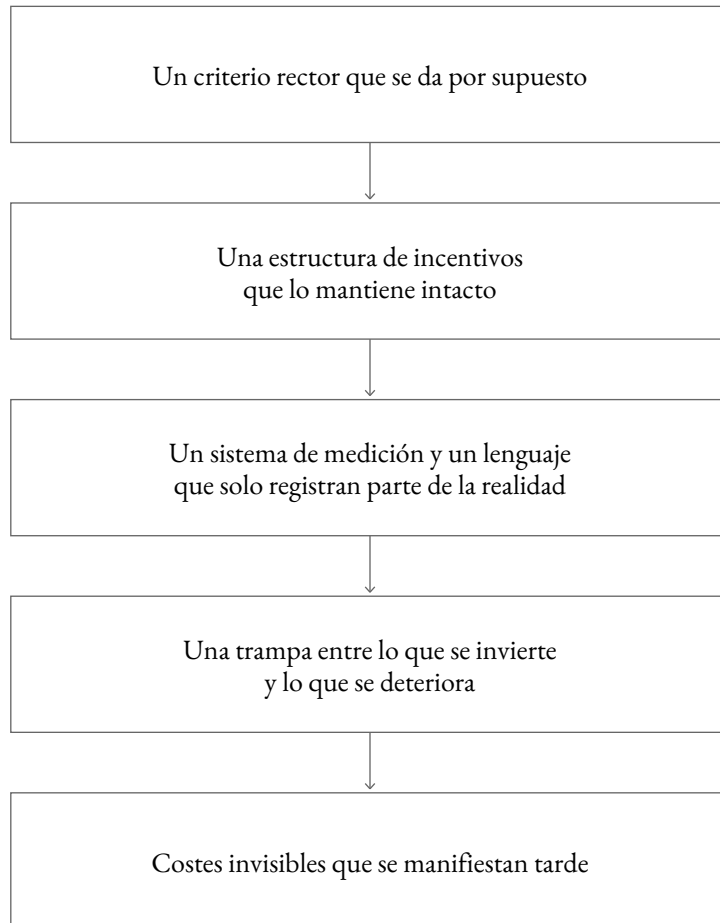
élanfactor

Un consejo que no puede verbalizar el criterio con el que ordena todo lo demás no está gobernando en sentido estricto: está ejecutando un mandato heredado. Cree que está decidiendo cuando en realidad está cumpliendo.

Hay una distancia silenciosa que recorre buena parte de las organizaciones modernas: la distancia entre lo que se dice sobre las personas y lo que se hace con ellas. Es una distancia que no se discute en voz alta porque pocas veces alcanza el formato de contradicción explícita. No es que las organizaciones digan una cosa y hagan exactamente la contraria. Es algo más sutil y, precisamente por sutil, más difícil de abordar. Las organizaciones sí hacen cosas. Por supuesto. Invierten en programas de bienestar, en formación, en comunicación interna, en gestión del cambio, en cuidado de equipos. Hay discusiones, hay lamentos, pero se sigue adelante. Y aun así, casi nadie en particular quiere esa distancia, y nadie en particular es responsable de ella.

La pregunta que este texto quiere abrir es otra. Si casi nadie en particular quiere esa distancia —ni los equipos que la sufren, ni los mandos que la administran, ni los directivos que la heredan, ni los consejos que la observan— ¿por qué persiste con tanta estabilidad? ¿Qué es lo que la perpetúa a pesar de la buena voluntad acumulada? La respuesta que aquí se propone es que la distancia no tiene su raíz en las personas sino en un criterio de diseño. Un criterio que ordena la organización entera sin haber sido nunca puesto sobre la mesa para discutirlo. Y, mientras ese criterio no se examine, cualquier intervención sobre el síntoma será, necesariamente, reparación parcial del daño que el propio sistema produce.

El argumento de este documento, en su arquitectura completa



La buena fe no alcanza

El primer reflejo, ante una distancia de este tipo, es atribuirla a fallos individuales: el directivo que no ha entendido bien, el mando intermedio que no comunica, el responsable de personas que no tiene peso suficiente, el consejero que solo mira el balance. Pero treinta años de programas de desarrollo directivo, de coaching ejecutivo, de formación en liderazgo, de procesos de cultura, deberían bastar para haber resuelto un problema que dependiera fundamentalmente de las personas. Y la distancia persiste. La hipótesis personal no se sostiene cuando un fenómeno se mantiene estable a través de generaciones de directivos completamente distintos.

El segundo reflejo, más sofisticado, es atribuir la distancia a la cultura organizativa. Pero llamar a algo «cultura» cuando no se sabe nombrarlo de otra forma es, con frecuencia, una manera de renunciar al análisis. La cultura no flota: la cultura es el sedimento de decisiones repetidas en el tiempo. Y las decisiones se toman dentro de estructuras que las hacen más probables o menos probables. Si una organización produce determinados comportamientos con regularidad, es porque su estructura los facilita. Lo que llamamos cultura es, en buena parte, el efecto agregado de la estructura sobre las decisiones individuales que se toman dentro de ella.

Hay que ir un paso más allá. Si la distancia persiste a pesar de la buena voluntad de las personas y de los esfuerzos culturales, es razonable pensar que la causa está en el diseño del sistema, no en quienes lo habitan. Y «diseño del sistema», en una organización, significa algo concreto: el criterio rector con el que se asignan recursos, se priorizan decisiones y se evalúa el desempeño. Es ese criterio el que merece ser examinado, no la actitud de quienes operan dentro de él.

El balance hace lo que fue diseñado para hacer

El balance contable de cualquier organización registra unos costes —materias primas, energía, salarios, alquileres, servicios— y unos ingresos. La diferencia entre ambos arroja un resultado, y ese resultado es el que el sistema mira para juzgar si la organización está siendo viable. Hasta aquí, nada que objetar: cualquier actividad económica necesita medir su sostenibilidad, y el balance es la herramienta que el oficio ha construido para hacerlo. Pero conviene observar con atención qué tipo de costes registra el balance y qué tipo de costes no registra.

El balance registra los costes que tienen factura: los que alguien ha cobrado, los que aparecen en una transacción identificable. No registra el desgaste de las personas que sostienen la operación, porque ese desgaste no factura. No registra la pérdida de capacidades cuando un equipo trabaja durante años por encima de su umbral sostenible, porque esa pérdida no factura. No registra el deterioro de la confianza interna cuando las decisiones se toman ignorando a quienes deben ejecutarlas, porque ese deterioro no factura. No registra la

calidad de las conversaciones que ocurren —o no ocurren— en los pasillos y en las reuniones, porque la calidad de las conversaciones no factura. Lo que no factura, no existe en el balance. Y lo que no existe en el balance, no entra en los criterios con los que se toman las decisiones más importantes de la organización.

Esta asimetría no es azar. Es resultado de una historia: el balance contable se inventó para resolver un problema concreto en un momento concreto, y se ha ido refinando durante siglos. Pero el tipo de organización para el que fue diseñado —fábricas con operarios, oficinas con empleados, capital con dueños— no es el mismo tipo de organización que opera hoy. El conocimiento, la atención sostenida, la capacidad de juicio, la calidad de la coordinación, la madurez de las relaciones internas: todas estas son capacidades que producen valor económico real, pero que el instrumental contable no sabe registrar. Y como no las registra, no las cuida. Y como no las cuida, las erosiona sin verlo.

Hay un agravante todavía más fino, que merece nombrarse con precisión: la asimetría no se da solo en lo que se mide, sino también en el lenguaje con el que se discute. El vocabulario que domina la conversación corporativa —retorno, rentabilidad, eficiencia, escalabilidad, productividad, optimización— es el vocabulario del lado del balance que sí registra. El otro lado, el que no factura, carece de un vocabulario equivalente con peso comparable. No hay sujeto, solo función. Cuando alguien intenta introducir en una conversación de comité argumentos sobre desgaste, sobre confianza, sobre calidad de las relaciones, esos argumentos se reciben con un cortés silencio que sugiere que pertenecen a otro registro: el de los buenos sentimientos, no el de la racionalidad estratégica. El argumento queda sin lenguaje serio que lo sostenga, y por tanto sin peso real en la decisión.

Cuando un sistema solo registra una parte de la realidad, lo hace tarde y con costes altos. Y cuando una parte de la realidad no se registra, no es que se ignore: es que el sistema actúa como si no existiera. Las consecuencias se manifiestan, sí, pero llegan al balance solo cuando ya se han convertido en abandonos costosos, en errores graves, en bloqueos sostenidos, en pérdida de talento difícil de reemplazar. Y entonces se atribuyen a otra cosa: a la mala suerte, al mercado laboral, a las nuevas generaciones, a los tiempos que corren. Casi nunca a la decisión estructural que las produjo años antes.

El consejo que ejecuta cuando cree que decide

En la cúspide de la mayoría de las organizaciones medianas y grandes hay un consejo de administración que se reúne con regularidad para tomar decisiones estratégicas. Esos consejos son, en su gran mayoría, lugares donde se piensa con seriedad, donde personas con trayectoria y oficio dedican tiempo a debatir las cuestiones importantes de la organización. Pero hay un fenómeno que se observa con regularidad y que conviene nombrar con precisión: el criterio rector con el que el consejo ordena todo lo demás —el criterio en función del cual se prioriza, se asigna y se decide— no se discute. Se da por supuesto.

Ese criterio, en la mayor parte de las organizaciones occidentales del último medio siglo, es la maximización del retorno. Y aquí conviene hacer una distinción importante. No es que el retorno tenga que dejar de ser un criterio relevante: lo es, evidentemente. Cualquier organización que no genera valor económico suficiente deja de ser viable. La cuestión es otra: que en muchos consejos el retorno ha dejado de ser *un* criterio entre varios para convertirse en *la condición* dentro de la cual los demás criterios se ordenan o se silencian.

La diferencia entre ambas categorías no es menor. Un criterio, por definición, puede discutirse, ponderarse, sopesarse contra otros criterios concurrentes; una condición, por definición, está fuera de la deliberación y es el marco dentro del cual se delibera todo lo demás. En el momento en que el retorno deja de funcionar como criterio y empieza a funcionar como condición, cualquier otra consideración —el bienestar de las personas, la sostenibilidad ambiental, la calidad del tejido humano interno, la dignidad del trabajo— queda relegada al espacio que la condición permita. No se pierde porque se considere menos importante; se pierde porque opera en otra categoría lógica.

Dos categorías que no son intercambiables

Criterio

se delibera
se pondera
se sopesa contra
otros criterios
puede revisarse

Condición

no se delibera
es marco de todo
lo demás
no se examina
se cumple

Esta transformación —de criterio a condición— ocurre lenta, sin que nadie la decida explícitamente. No hay un momento en que alguien levante la mano en un consejo y diga: «a partir de ahora, el retorno deja de ser uno de nuestros criterios y pasa a ser nuestra condición innegociable». Lo que ocurre, en cambio, es algo más silencioso: las decisiones difíciles se van tomando, una tras otra, dando por descontado el criterio rector. Cada decisión individual parece razonable. La acumulación de decisiones razonables configura, sin que nadie se proponga configurarla, una condición que ya no se examina.

Hay que entender bien qué tipo de fuerza es la que sostiene este criterio rector cuando se ha convertido en condición. No es ideológica, en el sentido de que los miembros del consejo crean fervientemente en una doctrina económica concreta. La mayoría no ha pensado el asunto en esos términos. La fuerza que sostiene el criterio es estructural: vienen del entorno regulatorio, de las métricas con las que el desempeño del consejo se evalúa externamente, de los incentivos económicos personales de quienes lo componen, del marco contable que estructura toda la información que el consejo recibe, de la cultura sectorial en la que opera la organización. No es la fe del consejero en la doctrina; es el coste de disentir.

Todo esto es todavía un argumento de gobernanza, no una crítica política. Lo que se dice aquí no es que el criterio deba cambiarse por otro mejor. Lo que se dice es que un criterio que nunca se audita se vuelve invisible, y que lo invisible no se puede gestionar. La higiene mínima de la decisión exige que sus presupuestos sean examinables. Un consejo que no puede verbalizar el criterio con el que ordena todo lo demás no está gobernando en sentido estricto: está ejecutando un mandato heredado. Cree que está decidiendo cuando en realidad está cumpliendo. Y ejecutar un mandato heredado no es lo mismo que decidir.

Hay, además, una dimensión cognitiva de este fenómeno que merece apuntarse brevemente. En toda organización convive un tipo de pensamiento que privilegia lo comparable, cuantificable, optimizable —el que pregunta «¿cuánto?», «¿a qué coste?», «¿con qué retorno?»— con otro tipo de pensamiento que media entre lo particular y lo general, que sostiene la incertidumbre sin resolverla en cálculo, que pregunta «¿para qué?», «¿a costa de qué?», «¿qué tipo de organización queremos ser?». El primero es indispensable para gestionar. El segundo es indispensable para decidir bien a medio plazo. El problema no es que se use el primero; el problema es reducir toda la racionalidad organizativa al primero y tratar al segundo como ornamento o ingenuidad. Cuando eso ocurre, lo que no cabe en el pensamiento calculador deja de tener estatuto de realidad operativa. Y el criterio rector, que es exactamente una de esas cosas que no cabe en cálculo, se convierte en condición.

Cuando esto se establece como rutina, ocurre algo aún más preocupante: el músculo del juicio pierde fuerza. Los consejos —y los comités de dirección que operan bajo su lógica— se habitúan a no examinar lo que ordena las decisiones. La capacidad deliberativa, que es lo que distingue gobernar de ejecutar, se atrofia por desuso. La deliberación se vuelve pérdida de tiempo. Cuando finalmente algún acontecimiento exige reabrir el criterio —una crisis, una salida masiva de talento, una reputación comprometida, un cambio regulatorio severo— la organización se encuentra con que no tiene la práctica deliberativa entrenada que necesita para hacerlo bien.

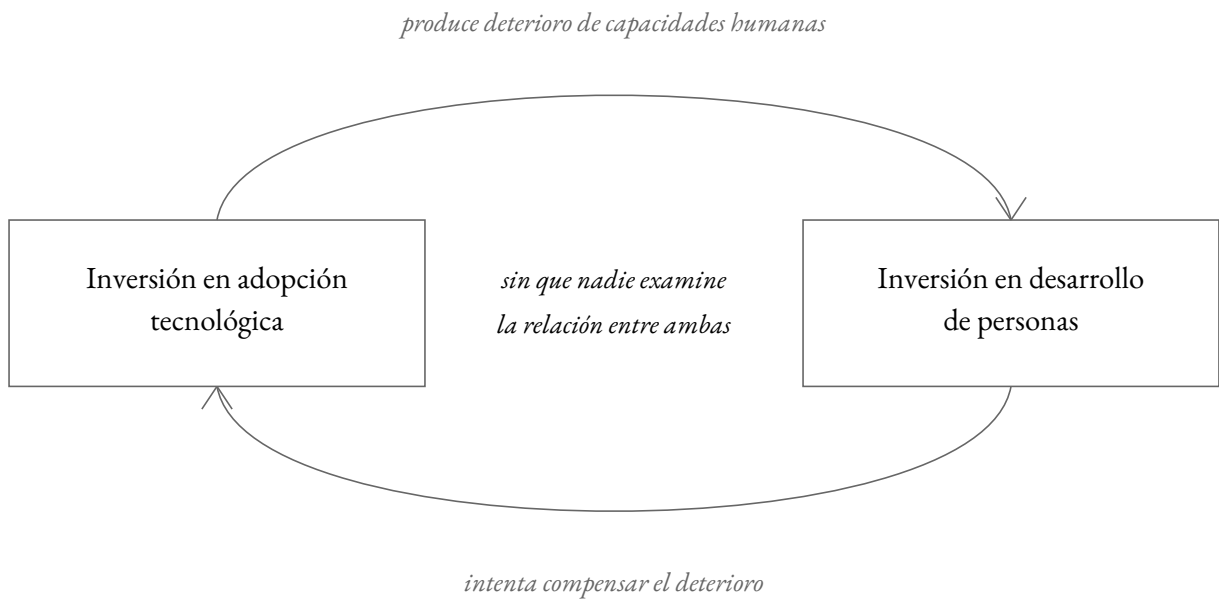
La trampa del doble gasto

Una vez que el criterio rector funciona como condición, el resto del sistema se acomoda a él. Las inversiones se priorizan por su contribución directa al criterio. Lo que no contribuye se cuestiona o se elimina. Lo que parece contribuir se mantiene. Y aquí surge un fenómeno particularmente revelador, porque permite ver la mecánica del problema en acción: organizaciones que invierten simultáneamente en dos cosas que están en relación causal sin que nadie examine esa relación.

Caso típico. Una empresa decide acelerar su digitalización para ganar eficiencia. La decisión, tomada con el criterio rector como condición, encuentra rápidamente justificación: el retorno de la inversión tecnológica es calculable y tiene buenos números. Se implementa. La organización empieza a operar con un grado mayor de automatización en sus procesos. En paralelo, sin que nadie haya establecido conexión causal entre ambas cosas, otra parte de la organización empieza a detectar fenómenos: un descenso en el compromiso de los equipos, un aumento de la rotación, una dificultad creciente para atraer perfiles con experiencia, conversaciones cada vez más superficiales en los comités, una cierta rigidez ante problemas que antes se resolvían con conversación directa. La dirección de personas, percibiendo el deterioro, propone una inversión: programas de bienestar, formación en liderazgo, gestión del cambio, comunicación interna, encuestas de clima, planes de carrera. La inversión se aprueba —el coste es modesto comparado con el de la digitalización— y se ejecuta.

Esta es la trampa estructural. No hay contradicción entre invertir en tecnología e invertir en personas: puede haber, en muchos casos, una relación cíclica en la que el gasto en reparación crece al ritmo del gasto en aceleración, sin que la correspondencia entre ambos se examine. Las dos inversiones tienden a subir juntas en el presupuesto, y las dos se justifican por separado. Lo que no aparece en ningún informe es qué proporción de la segunda está compensando lo que la primera desmonta. Y esa proporción, mientras nadie se dedique a observarla, sigue sin aparecer en los planes estratégicos.

Un ciclo que se sostiene mientras pasa desapercibida la relación entre sus partes



En esta ecuación entra con fuerza un nuevo actor como agravante de la situación. La adopción de inteligencia artificial en particular está acelerando esta mecánica. Cada tarea que se delega al sistema es una tarea que la persona deja de ejercer. Cada decisión que llega preempaquetada es una decisión que la persona deja de deliberar. Esto, acumulado, desmonta poco a poco las capacidades de las que depende la viabilidad de la organización a medio plazo. No porque la tecnología sea mala. Porque se está adoptando sin contrapeso: sin preguntarse qué capacidades humanas deben preservarse activas, sin diseñar zonas donde el juicio humano siga siendo necesario, sin auditar qué facultades dejan de activarse con cada tarea que se delega. Las suspicacias que esa adopción genera en los equipos —profesionales que ven comprimido su margen de decisión, mandos que reconocen que su función es cada vez más ejecutiva y menos deliberativa— no son irracionales. Son señales tempranas de un deterioro que el sistema todavía no sabe registrar.

Y aquí hay que decir algo que no es agradable de decir, pero que el argumento exige. La adopción de la inteligencia artificial está ocurriendo a un ritmo que el sistema mecánico de gobernanza habitual no es capaz de digerir con criterio. La velocidad de aceleración tecnológica supera con mucho la velocidad de deliberación posible en los consejos y comités. Las decisiones se están tomando bajo presión competitiva, con miedo a quedarse atrás, sin tiempo para examinar consecuencias. Y el coste no se ve, no se mide, no aparece en los informes trimestrales: aparecerá, pero aparecerá tarde, cuando ya sea estructural.

La organización típica no está haciendo nada ilógico. Está reaccionando, cada asunto por separado, a lo que cada capa ve. La capa tecnológica ve oportunidades de eficiencia y las ejecuta. La capa de personas ve un debilitamiento de capacidades críticas y las intenta reforzar. Lo que nadie ve —porque nadie tiene el mandato específico de mirarlo— es que la una está produciendo, entre otras cosas, el mismo síntoma que la otra intenta curar. No hay un culpable porque el fenómeno no es culpa de nadie. Es un efecto de coordinación ausente; de desencuentro entre perspectivas. Y está ausente porque el nivel donde podría coordinarse —el nivel de gobierno— no tiene, entre sus variables explícitas, la pregunta por lo que la organización produce en las personas mientras las emplea.

La ceguera estratégica

Hay una manera en la que esta mecánica produce un coste que sí debería preocupar a cualquier consejo orientado al criterio rector: una pérdida sostenida de competitividad estratégica. Es importante entender por qué.

El argumento clásico para invertir en personas ha sido moral: porque es bueno hacerlo, porque las personas merecen ser cuidadas. Es un argumento legítimo, pero pierde peso ante un consejo que opera con criterio rector activado como condición. Hay otro argumento, más estratégico, que conviene introducir: la hiperoptimización a corto plazo debilita las condiciones de las que depende la competitividad sostenida.

Cuando una organización erosiona su tejido humano interno por adopción descuidada de tecnología y por decisiones que tratan a las personas como variable de ajuste, está erosionando simultáneamente tres capacidades críticas para la competitividad: la capacidad de respuesta ante lo inesperado (resiliencia), la capacidad de adaptarse a cambios significativos del entorno (adaptabilidad), y la capacidad de generar nuevo valor a través de combinaciones imprevistas de conocimiento, experiencia y criterio (innovación). Las tres dependen de algo que no aparece en el balance: la calidad del juicio humano que la organización es capaz de movilizar cuando lo necesita.

Hay un argumento adicional, que se hace más fuerte cada año que pasa, y que conviene formular con cuidado: en un escenario donde la inteligencia artificial está al alcance de todos los competidores —donde cualquier herramienta de productividad, cualquier modelo predictivo, cualquier sistema de optimización es, en términos prácticos, una commodity disponible para quien quiera pagarla— la diferencia entre una organización que prospera y otra que languidece estará cada vez más en lo humano que cada una consiga preservar. Si la inteligencia artificial la usan todos en el sector, ¿qué capacidades genuinamente humanas diferencian a una organización de sus competidores?

La respuesta a esta pregunta no es simétrica entre organizaciones. Algunas están construyendo, deliberadamente o por suerte, capacidades difíciles de replicar: equipos cohesionados con criterio compartido, conversaciones de calidad que producen decisiones rápidas y bien fundadas, culturas de aprendizaje real, profesionales con el oficio entrenado de pensar bajo presión. Otras, en cambio, están desmantelando esas capacidades sin darse cuenta, mientras invierten en herramientas que sus competidores también tienen. La distancia entre unas y otras se va a manifestar más tarde —dos, cinco, diez años más tarde— pero la asimetría se está construyendo ahora.

Costes invisibles, décadas visibles

Conviene introducir aquí un paralelo histórico que ayuda a dimensionar lo que está ocurriendo. Durante la Revolución Industrial del siglo XIX, las primeras décadas de adopción masiva de máquinas produjeron transformaciones de productividad sin precedentes. La evidencia económica era contundente: las fábricas con máquinas producían más, más barato, más rápido que las que no las tenían. Lo que no se midió en su momento, porque el sistema de medición no estaba diseñado para registrarlo, fue el coste humano y social que esa transformación estaba produciendo: deterioro de salud pública, descomposición de tejidos comunitarios, infancias perdidas en talleres, generaciones enteras de trabajadores con esperanzas de vida considerablemente menores que las de sus abuelos.

Ese coste tardó casi un siglo en ser visible en los términos adecuados, en organizarse en debate público y en producir respuesta institucional. Cuando la respuesta llegó —la legislación laboral, la educación pública obligatoria, la sanidad como derecho, el reconocimiento de la negociación colectiva— el coste humano acumulado había sido enorme.

La pregunta histórica no es si la Revolución Industrial debió haberse producido —se produjo y trajo enormes mejoras— sino si tuvo que producirse del modo en que se produjo. La respuesta razonable es que parte importante del coste humano se podría haber evitado si los sistemas de medición y el lenguaje del momento hubieran sido capaces de registrar y discutir el deterioro mientras estaba ocurriendo.

La pregunta que merece hacerse hoy, con la transformación digital en general y la adopción de inteligencia artificial en particular, es exactamente la misma. No se trata de si la transformación debe ocurrir —está ocurriendo y traerá mejoras significativas. Se trata de si tiene que ocurrir del modo en que está ocurriendo, sin que los sistemas de gobierno organizativo sepan registrar el deterioro humano que produce, sin que el debate público sepa ponerle palabras a lo que ya muchas personas sienten en sus trabajos diarios. La respuesta a esa pregunta dependerá, en buena parte, de si los consejos y comités de dirección de hoy son capaces de hacer lo que sus equivalentes del XIX no supieron hacer: incorporar, mientras la transformación está ocurriendo, una lectura de su coste real para las personas y para las capacidades humanas críticas. Esto es responsabilidad de gobernanza, no de ideología. Y el momento de hacerlo es ahora, no después.

La tensión que el argumento no puede resolver

Conviene reconocer abiertamente una tensión que este argumento no resuelve, porque sería deshonesto pretender que la resuelve. Las organizaciones operan en mercados competitivos, con presiones reales de productividad y rentabilidad que no son ficciones ideológicas. Un consejo que decida ralentizar su adopción tecnológica para preservar capacidades humanas mientras sus competidores aceleran corre el riesgo —real, no imaginario— de perder cuota de mercado, de hacerse relativamente más caro, de quedar fuera de licitaciones, de erosionar márgenes hasta comprometer la viabilidad. La presión competitiva no es un mito; es la condición material en la que las organizaciones operan.

Decir, por tanto, que conviene examinar el criterio rector y resistir la trampa del doble gasto no equivale a decir que basta con tener buena voluntad para hacerlo. Hace falta también un marco regulatorio, un lenguaje compartido en los sectores, una cultura inversora que valore la sostenibilidad humana de las organizaciones, una opinión pública que sepa distinguir entre competitividad real y hiperoptimización a corto plazo. Es decir: lo que cada consejo individual puede hacer está limitado por lo que el ecosistema en el que opera permite. El argumento de este documento es que ese límite no debe ser excusa para no hacer lo que sí está al alcance del consejo: hacer visible el criterio rector, ponerlo sobre la mesa, deliberar sobre él con honestidad, asumir las consecuencias de mantenerlo intacto si esa es la decisión.

Hasta dónde llega este argumento

Este texto no ofrece una solución; trata de clarificar el contexto y las inercias que lo sostienen, y conviene decir por qué. La razón es que no hay solución externa al fenómeno descrito: cada organización vive su propia versión de la mecánica, con su historia, sus equilibrios internos, sus restricciones reales. Cualquiera que prometa una solución general estará vendiendo ilusiones. Lo que sí puede hacerse desde fuera es ayudar a hacer visible la mecánica para que cada organización pueda examinarla en sus propios términos.

Hacer visible significa cosas concretas: incorporar al lenguaje del consejo el vocabulario de las capacidades humanas críticas, diseñar indicadores que registren el estado del tejido interno, establecer rutinas de revisión del criterio rector que no sean ceremoniales sino sustantivas, ejercitar la práctica deliberativa que el oficio del gobierno organizativo requiere, identificar las decisiones donde la trampa del doble gasto está operando para examinarlas con criterio. Nada de esto es revolucionario. Todo esto es higiene básica de la decisión bien tomada. Y, sin embargo, rara vez forma parte de las prácticas establecidas en los consejos.

Mientras el criterio rector no se ponga sobre la mesa del consejo como criterio, el bienestar seguirá operando como concesión cuando el margen lo permita. No como condición de funcionamiento. Y, mientras opere como concesión, el deterioro que las decisiones cotidianas producen seguirá siendo más rápido que la reparación que los programas de cuidado intentan. Esa es la mecánica que merece interrumpirse. No por compasión —aunque también—, sino por sostenibilidad estratégica de la organización en el medio plazo. Lo que está en juego es la viabilidad misma de las organizaciones que dicen apostar por las personas mientras operan dentro de un criterio que las trata como variable de ajuste. Y la condición para que esa contradicción se haga visible es, siempre, la misma: que el consejo se atreva a examinar con qué criterio ordena todo lo demás.

Preguntas para llevar a la sala

Las preguntas que siguen no son lista de chequeo. Son preguntas que un consejo, un comité de dirección o una dirección de personas puede traer a su próxima conversación importante. No están todas en el mismo plano: algunas se examinan con luz cenital, otras se contestan revisando el último presupuesto.

Cada una procede del argumento de este documento. Ninguna admite respuesta rápida, y precisamente por eso merecen formularse.

Sobre el criterio rector

¿Cuándo fue la última vez que este consejo examinó, explícitamente, el criterio con el que ordena todo lo demás? ¿Y cuándo está prevista la próxima vez?

¿Qué pasaría en este consejo si alguien planteara, en el próximo comité, que el criterio rector merece ser puesto sobre la mesa como criterio y no como condición? ¿Quién, en este consejo, podría plantearlo sin que se interpretara como agenda personal?

Sobre la medición y el lenguaje

¿Qué cosas que ocurren en esta organización no aparecen en ningún informe, no porque no existan, sino porque el sistema de medición no fue diseñado para registrarlas?

¿Qué argumentos pierden peso en este comité no porque sean débiles, sino porque están formulados en un lenguaje que no se reconoce como lenguaje serio?

Sobre la trampa del doble gasto

¿Qué decisiones de adopción tecnológica hemos tomado en los últimos dos años cuyas consecuencias estamos compensando ahora con programas de desarrollo de personas?

¿En qué punto de nuestra adopción tecnológica hemos preguntado, explícitamente, qué capacidades humanas conviene preservar activas y qué facultades estamos dejando de ejercitar?

Sobre la ceguera estratégica

Si la inteligencia artificial la usan todos en nuestro sector, ¿qué capacidades genuinamente humanas nos diferencian hoy de quienes la usan igual de bien? ¿Y qué nos diferenciará dentro de tres años si seguimos tomando las mismas decisiones?

¿Qué tipo de talento dejó de incorporarse a esta organización en los últimos dos años, y qué podría tener en común con lo que la organización dejó de necesitar visiblemente?

Y una pregunta de cierre

¿Qué decisión, de las que están sobre la mesa este trimestre, se beneficiaría si las preguntas anteriores se pasaran por ella antes de tomarla?

Nota de los autores

Hemos escrito esto desde dos oficios distintos. Uno viene de dirigir proyectos de ingeniería durante más de dos décadas, donde lo difícil rara vez era lo técnico y casi siempre tenía que ver con sostener el rumbo cuando las fuerzas tiraban en direcciones opuestas. El otro viene del teatro y la dirección de escena durante más de tres décadas, donde se aprende algo específico sobre lo que emerge en las personas cuando el riesgo es real y la posibilidad de fallar está sobre la mesa. Esos dos oficios convergen, ahora, en el acompañamiento a equipos directivos y profesionales de personas. Y este documento es, en parte, lo que hemos visto desde esa convergencia.

No lo hemos escrito como diagnóstico de fuera ni como denuncia. Lo hemos escrito porque, en las salas donde trabajamos, una y otra vez aparece lo mismo: organizaciones que invierten honestamente en cuidar a sus personas mientras toman, en paralelo, decisiones que producen exactamente el deterioro que esas inversiones intentan reparar. No es contradicción ideológica. Es algo más estructural y más difícil de nombrar. Llevamos años intentando articularlo con los equipos y direcciones con los que trabajamos. Lo que sigue es nuestro intento más reciente.

No ofrecemos solución porque no la hay externamente. Lo que sí hacemos en élanfactor es acompañar a quienes deciden examinar el criterio con el que ordenan, ejercitar las capacidades que la aceleración tiende a erosionar, y traer las preguntas adecuadas al lugar donde las decisiones se toman. Si lo que has leído resuena con algo que ocurre en tu organización, esa conversación nos interesa.

Angel María Zamanillo Martínez · Joaquín Candéias Isaac

Los autores

Angel María Zamanillo Martínez (Bilbao, 1973) pasó más de dos décadas dirigiendo proyectos de ingeniería. Lo que más le importaba de ese trabajo no era la parte técnica sino lo que ocurría alrededor: coordinar equipos de empresas distintas, con caracteres y objetivos en ocasiones enfrentados, hacia un propósito común. Esa tensión —cómo se sostiene el rumbo cuando las fuerzas tiran en direcciones distintas— es lo que le llevó a formarse como mentor, coach ejecutivo y de equipos, y lo que orienta desde hace más de una década su trabajo con profesionales de Personas y equipos directivos. Es cofundador de élanfactor.

Joaquín Candeias Isaac (Salamanca, 1962) atesora más de tres décadas como actor y director de teatro y ópera, con una trayectoria reconocida que incluye el Premio Max de las Artes Escénicas. Esa etapa le dio una comprensión precisa de lo que emerge cuando las personas afrontan riesgo real, incertidumbre y necesidad de conexión. Desde hace quince años orienta esa experiencia hacia el acompañamiento de personas y organizaciones: coach certificado en desarrollo humano y liderazgo, piensa y trabaja como director de escena —detectando tensiones, reconociendo valores en juego y traduciendo lo complejo sin reducirlo. Es cofundador de élanfactor.

Juntos han acompañado procesos de formación y desarrollo en organizaciones de distintos sectores —entre ellas Naturgy, Bosch, Airbus, Triodos Bank, Nationale-Nederlanden y Metro de Madrid. Lo que une su trabajo no es una metodología compartida sino una convicción: que el criterio solo se entrena en situación, con dilemas reales en el centro y visibilizando su coste.

élanfactor

élanfactor acompaña a profesionales de personas, equipos directivos y comités a recuperar claridad para decidir y coordinarse cuando la presión es estructural y el margen, estrecho.

Lo que hacemos no es formación, ni consultoría, ni coaching. Es aprendizaje vivo: entrenamiento práctico integrado en la operación real del equipo, en ciclos breves que ordenan sin interrumpir. Trabajamos sobre lo que ya está ocurriendo —las conversaciones, las decisiones, los bloqueos— y no sobre escenarios genéricos. Reducimos fricción interna, ejercitamos las capacidades que la aceleración tiende a erosionar, y entregamos al cierre evidencias observables: calidad de las conversaciones, tiempos de decisión, coordinación interna, claridad bajo presión.

Cuando una organización lo pide, nuestro trabajo abarca tres planos a la vez —Yo, Nosotros, Eso: presencia personal, confianza colectiva, criterio para leer la complejidad—. Esos tres planos suelen tensarse de forma distinta en cada organización; ordenarlos es lo que devuelve respiración a la operación.

Cada acompañamiento se diseña a la medida de las decisiones que la organización tiene delante.

Si este documento ha producido conversación en tu organización, o si has reconocido en él algo que ya estaba ocurriendo y aún no tenía nombre, esa conversación nos interesa. Una llamada breve o un email es suficiente para ver si tiene sentido seguir hablando.

Contacto

info@elanfactor.es

+34 667 66 44 20

www.elanfactor.es