

La asimetría que nadie está midiendo

Una nota ejecutiva sobre la columna humana de la transformación digital

Ángel María Zamanillo Martínez · Joaquín Candeias Isaac

élanfactor

La ecuación incompleta

Toda apuesta de transformación digital tiene una lógica clara: ganar eficiencia, velocidad, capacidad competitiva. Esa columna está bien gestionada. Tiene métricas, herramientas, equipos especializados y consultoras con metodologías maduras. Los retornos se calculan, se reportan y se defienden en comité.

Hay una segunda columna que la misma apuesta pone en juego, pero que casi ninguna organización está midiendo: el efecto que la propia adopción tiene sobre el criterio, la confianza, la calidad del juicio y el compromiso de las personas que sostienen la operación. No por negligencia. Porque el terreno es nuevo y la metodología específica para trabajarlo aún se está construyendo.

La gestión de la primera columna sin lectura paralela de la segunda produce un fenómeno que conviene nombrar con precisión, porque tiene impacto económico real: la trampa del doble gasto. La organización invierte en adopción tecnológica para ganar eficiencia. En paralelo, sin que nadie haya establecido conexión causal explícita, otra parte detecta deterioros: descenso del compromiso, aumento de la rotación, dificultad creciente para atraer perfiles con experiencia, conversaciones cada vez más superficiales en los comités. La dirección de personas responde con la inversión que le corresponde: bienestar, formación en liderazgo, gestión del cambio. Las dos inversiones suben juntas en el presupuesto, las dos se justifican por separado, y la proporción de la segunda que está compensando lo que la primera desmonta nunca aparece en ningún informe.

La evidencia sobre la segunda columna se acumula. Correlación inversa significativa entre uso intensivo de IA y pensamiento crítico, con actividad neural notablemente reducida en usuarios de IA generativa (Gerlich, Societies, 2025; MIT Media Lab, 2025). Mayor esfuerzo cognitivo y mayor fatiga en profesionales que han pasado de ejecutar a supervisar lo que el sistema ejecuta (BCG y Carnegie Mellon, 2025). Impacto negativo significativo de la adopción acelerada sobre la seguridad psicológica de los equipos (Kim et al., 2025). Y un dato de gobernanza:

El 78% de las empresas usa IA, mientras solo el 28% de los CEOs supervisa la gobernanza con la que se está adoptando (McKinsey, 2025).

La asimetría no es solo de medición. El vocabulario que domina la conversación de comité —retorno, rentabilidad, eficiencia, escalabilidad— pertenece al lado que sí se mide. El otro lado carece de vocabulario con peso comparable. Argumentos sobre desgaste, confianza o criterio se reciben con un cortés silencio que los desplaza al registro de los buenos sentimientos, no al de la racionalidad estratégica.

El argumento estratégico, no moral

Cuando una organización erosiona su tejido humano interno por adopción descuidada de tecnología, está erosionando simultáneamente tres capacidades de las que depende la competitividad sostenida: la resiliencia ante lo inesperado, la adaptabilidad a cambios significativos del entorno, y la capacidad de generar valor nuevo a través de combinaciones imprevistas de conocimiento, experiencia y criterio. 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.

El Foro Económico Mundial, en su Future of Jobs Report 2025, identifica como skills críticas hacia 2030 el pensamiento analítico, el pensamiento creativo, la resiliencia y la curiosidad. Es exactamente lo que la evidencia anterior muestra que la propia adopción está erosionando. La respuesta institucional dominante —upskilling y reskilling— gestiona la adaptación al nuevo terreno. No gestiona la sostenibilidad: qué hace falta para que las personas sigan siendo capaces, autónomas y comprometidas mientras la tecnología reconfigura el terreno.

En un escenario donde la IA la usan todos los competidores, ¿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?

Las organizaciones que están construyendo deliberadamente equipos con criterio compartido, conversaciones de calidad que producen decisiones rápidas y bien fundadas, y profesionales con el oficio entrenado de pensar bajo presión, no van a notar el efecto el próximo trimestre. Lo van a notar tres, cinco, diez años después. La asimetría se construye ahora. Lo que cambia es cuándo se manifiesta.

Cuatro preguntas para llevar al comité

Las preguntas que siguen no son lista de chequeo. Ninguna admite respuesta rápida, y precisamente por eso merecen formularse.

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 esa adopción preguntamos explícitamente qué capacidades humanas convenía preservar activas?

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 la sala no reconoce como serio?

Sobre la ceguera estratégica. Si la IA la usan todos en nuestro sector, ¿qué capacidades genuinamente humanas nos diferencian hoy de quienes la usan igual de bien? ¿Qué tipo de talento dejó de incorporarse en los últimos dos años, y qué podría tener en común con lo que la organización dejó de necesitar visiblemente?

Sobre el criterio rector. ¿Cuándo fue la última vez que este consejo examinó, explícitamente, el criterio con el que ordena todo lo demás? ¿Cuándo fue la última vez que ese criterio se examinó como criterio y no se cumplió como condición?

Esta es una nota de campo, no un informe de consultoría. La hemos escrito porque en las salas donde acompañamos —comités directivos, consejos de administración, direcciones de personas— una y otra vez aparece la misma mecánica: organizaciones que invierten honestamente en cuidar a sus personas mientras toman, en paralelo, decisiones que producen exactamente el deterioro que esas inversiones intentan reparar. Hemos desarrollado el argumento completo en un ensayo de veinte páginas: El criterio que ordena sin ser examinado. Si lo que has leído reconoce algo que está ocurriendo en tu organización, esa conversación nos interesa.

élanfactor · elanfactor.es

angel@elanfactor.es · joaquin@elanfactor.es · +34 667 66 44 20

Ángel María Zamanillo Martínez · Joaquín Candeias Isaac