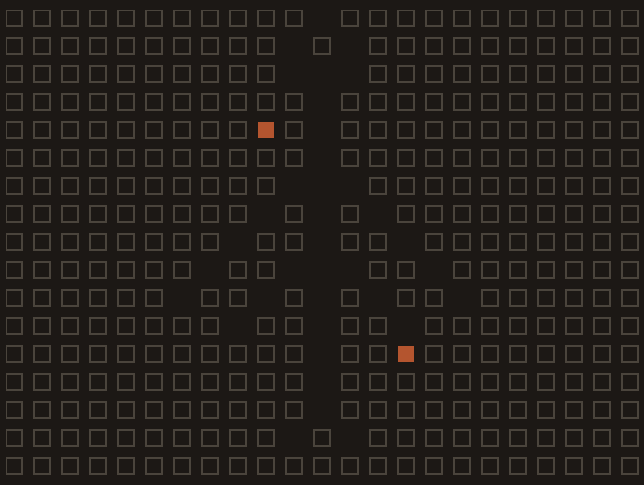
DESDE LA RAÍZ

Movimiento no es transformación.



JORGE URIBE MAZA, PHD

DESDE LA RAÍZ

Movimiento no es transformación.

Jorge Uribe Maza, PhD

CIUDAD DE MÉXICO · 2026

DESDE LA RAÍZ
Movimiento no es transformación.

© 2026 Jorge Uribe Maza. Todos los derechos reservados.
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida, distribuida o transmitida por ningún medio sin autorización previa y por escrito del autor, salvo citas breves en reseñas y usos permitidos por la ley de derechos de autor.

Primera edición · Ciudad de México · 2026

CONTENIDO

01	Por qué la mayoría de los intentos de cambio fracasan	1
02	Ver lo que nadie quiere ver: el verdadero diagnóstico	15
03	Nombrar el problema es tomar el control	29
04	No todo se puede salvar	42
05	Con quién sí. Con quién no.	57
06	El sistema siempre gana	73
07	El poder del cambio	86
08	La evidencia del cambio	101
09	Corregir sin pedir perdón	118
10	La memoria del sistema	134
11	Resiliencia no es aguantar	152
12	Saber cuándo no cambiar	169

CAPÍTULO 1

1

Por qué la mayoría de los intentos de cambio fracasan

El director general entra a la sala de juntas llena, directo a presentar el nuevo organigrama con gráficos impecables. Nueva estructura. Nuevos roles. Nueva estrategia digital. Nuevo slogan: "Innovación 2026". Hay aplausos. Algunos asienten con convicción. Otros anotan en sus libretas. El optimismo es incuestionable: Esta vez será diferente.

Seis meses después, los mismos cuellos de botella bloquean las decisiones. Las mismas áreas no se hablan. Los mismos reportes llegan tarde o no llegan. La misma información se pide tres veces por tres canales distintos. Los mismos conflictos emergen con nombres ligeramente distintos. El cinismo crece. La frustración se normaliza.

La organización había cambiado todo… menos lo que realmente importa.

Movimiento no es transformación

Aquí está el problema central: la mayoría de las organizaciones confunden movimiento con transformación. Creen que reorganizar es lo mismo que transformar. Que digitalizar equivale a evolucionar. Que capacitar es sinónimo de cambiar. Que comunicar con insistencia es alinear.

No lo es.

Reorganizar es mover recuadros en un papel; mientras que transformar es reinventar cómo fluye el valor, cómo se toman decisiones, cómo se ejecuta la estrategia y cómo se alinean incentivos con resultados. Digitalizar un proceso que no funciona simplemente agiliza la basura. Evolucionar implica cambiar la lógica subyacente que gobierna el comportamiento organizacional. Capacitar sin modificar las estructuras, procesos y métricas que determinan el comportamiento diario es un ejercicio de buenas intenciones sin conse-

cuencias reales. Y comunicar el cambio mil veces no lo convierte en una realidad si los sistemas profundos siguen mandando señales contradictorias.

El verdadero cambio organizacional es incómodo, complejo y estructural. Por eso la mayoría lo evita. Es más fácil reorganizar que rediseñar. Es más visible cambiar el organigrama que transformar la arquitectura de gobierno. Es más rápido adquirir un nuevo *software* que reconstruir procesos desde cero.

Pero el movimiento sin transformación es teatro corporativo. Y las organizaciones inteligentes ya no tienen tiempo ni dinero para más teatro.

Las cinco ilusiones del cambio organizacional

Detrás de cada fracaso transformacional hay una o varias de estas ilusiones. Operan como creencias profundas, raramente cuestionadas, que justifican el cambio superficial.

1 La ilusión estructural

Creer que cambiar el organigrama cambia el comportamiento. Mover personas de caja. Crear nuevas gerencias. Fusionar departamentos. Cambiar títulos.

Nada de esto toca la raíz si no se modifican simultáneamente los flujos de información, los procesos de toma de decisión, los mecanismos de coordinación, las métricas de desempeño y los incentivos que premian o castigan comportamientos específicos.

Cambiar cajas en el organigrama sin cambiar flujos es cosmetología organizacional.

2 La ilusión tecnológica

Pensar que el *software* resolverá lo que el diseño organizacional no pudo. Implementar un ERP. Migrar a la nube. Adoptar inteligencia artificial. Digitalizar procesos.

Todo esto es necesario. Nada de esto es suficiente.

La tecnología potencia sistemas sanos y acelera sistemas enfermos. Si tus procesos están mal diseñados, digitalizarlos solo multiplica la ineficiencia a mayor velocidad. Si tu gobierno es débil, automatizarlo consolida decisiones lentas. Si tus métricas son incorrectas, *dashboards* en tiempo real solo te permiten ver más rápido información equivocada.

La tecnología es un habilitador, no una solución mágica. Primero se diseña. Después se digitaliza.

3 La ilusión comunicacional

Creer que repetir el mensaje lo convierte en realidad. *Newsletter* semanal. Encuentros gerenciales. Videos del CEO. Posters corporativos. Presentaciones motivacionales.

La comunicación es fundamental. Pero sin cambios estructurales que respalden el discurso, se convierte en ruido, ruido que confunde tanto a los recién llegados como a los colaboradores que llegaron hace mucho tiempo. Las organizaciones no se alinean porque el líder comunique bien. Se alinean cuando los sistemas profundos envían señales consistentes: cuando los incentivos premian los comportamientos deseados, cuando las métricas reflejan las prioridades estratégicas, cuando los procesos facilitan -en vez de obstruir- la ejecución.

Comunicar sin modificar la arquitectura operativa es propaganda sin fundamento.

4 La ilusión cultural

Intentar cambiar valores sin cambiar incentivos, procesos y métricas. Talleres de valores. Cursos de liderazgo. Retiros de integración. Nuevas declaraciones de misión.

La cultura no se decreta. Se diseña.

La cultura organizacional es el resultado emergente de mil micro-decisiones diarias que las personas toman dentro de un sistema específico de incentivos, procesos, controles y consecuencias. Si quieres colaboración, pero tus métricas premian el desempeño individual, tendrás competencia interna. Si quieres innovación, pero castigas el error, tendrás conformismo. Si quieres agilidad, pero tus procesos requieren 12 aprobaciones, tendrás lentitud.

La cultura real vive en los sistemas, no en los posters.

5 La ilusión del liderazgo heroico

Confiar en el carisma en vez de en el sistema. Contratar a un líder brillante. Apostar todo a su visión. Esperar que su energía y determinación transformen la organización por pura fuerza de voluntad.

A veces funciona. Temporalmente.

Pero cuando ese líder se va —y siempre se van— la organización colapsa porque la transformación vivía en la persona, no en la estructura. Las organizaciones resilientes no dependen de héroes. Dependen de sistemas bien diseñados que sobreviven a sus creadores.

El liderazgo importa. Pero sin arquitectura institucional, es insostenible.

La raíz del problema: sistemas mal diseñados

Aquí está la verdad incómoda: las personas se adaptan al sistema. No al revés.

Si colocas personas brillantes dentro de un sistema mediocre, el sistema siempre gana. No porque las personas sean débiles. Sino porque los sistemas determinan comportamientos de manera mucho más poderosa que las intenciones individuales.

Un sistema bien diseñado convierte talento promedio en desempeño excepcional. Un sistema mal diseñado convierte talento excepcional en frustración crónica.

¿Cómo se reconoce un sistema mal diseñado?

Incentivos contradictorios que premian comportamientos opuestos a los declarados. Procesos que generan fricción innecesaria y retrasan decisiones críticas. Métricas que miden lo irrelevante e ignoran lo esencial. Estructuras de gobierno que centralizan decisiones o, peor aún, que no definen quién decide qué. Flujos de información que bloquean, distorsionan o llegan tarde a quienes deben actuar.

Cuando estos elementos están desalineados, no importa cuánto reorganices, cuánto capacites o cuánto comuniques. La organización seguirá produciendo los mismos resultados porque la arquitectura profunda sigue intacta.

EL COSTO OCULTO DEL FALSO CAMBIO

El fracaso transformacional no solo desperdicia recursos. Destruye algo mucho más valioso: confianza.

Cada reorganización que no resuelve nada genera cinismo. Cada "nueva estrategia" que se parece sospechosamente a la anterior erosiona la credibilidad. Cada proyecto de cambio que muere silenciosamente después de seis meses aumenta la fatiga organizacional.

Nada destruye más rápido la confianza que una transformación que promete mucho y cambia poco.

El costo se manifiesta en desgaste directivo, rotación de talento clave, pérdida de agilidad competitiva, *burnout* generalizado y, eventualmente, fracaso estratégico. Las organizaciones que simulan cambios repetidamente terminan inmunizadas contra el cambio real. Sus equipos aprenden a asentir educadamente en las juntas de lanzamiento y a seguir haciendo exactamente lo mismo que hacían antes.

Es la peor forma de estancamiento: el que se disfraza de progreso.

CASO 1

Tres reorganizaciones, cero transformaciones

Gran empresa nacional. Sector industrial. Tres reorganizaciones en cinco años. Dos implementaciones de ERP. Un programa de cambio cultural completo apoyados en una consultora internacional.

Cinco años después: mismos cuellos de botella en producción. Misma centralización de decisiones que paralizan la operación regional. Misma desconexión entre ventas y operaciones. Mismas reuniones interminables sin conclusiones claras.

¿El problema? Nunca tocaron la raíz.

Cambiaron organigramas sin redefinir el modelo de gobierno. Implementaron tecnología sin rediseñar procesos críticos. Hablaron de cultura colaborativa mientras mantenían incentivos que premiaban trincheras funcionales. Movieron gerentes de área sin modificar las métricas que determinaban su comportamiento.

El problema nunca fue la gente. Fue la arquitectura.

Checklist. Marca las afirmaciones que aplican a tu organización:

¿Tu organización está simulando el cambio?

- Se cambian organigramas cada dos años o menos

- Cada nuevo CEO trae su "modelo propio" y deshace el anterior
- Los procesos siguen siendo manuales a pesar de la tecnología
- Las métricas existen pero no influyen en decisiones reales
- Se repite constantemente la palabra "innovación" sin definición operativa clara
- Los incentivos premian comportamientos contradictorios a los valores declarados
- La información fluye lento y llega filtrada
- La toma de decisiones es excesivamente centralizada o, peor, ambigua
- Hay múltiples proyectos estratégicos que nunca terminan
- La gente está visiblemente cansada de "nuevas iniciativas"
- Los errores se castigan en vez de analizarse sistemáticamente
- La cultura corporativa es discurso en presentaciones, no práctica operativa
- La estrategia no se traduce en cambios concretos en la operación
- Los líderes pasan la mayor parte del día apagando fuegos
- Todo depende de tres o cuatro personas clave

Si marcaste cinco o más, tu organización no está cambiando. Está simulando.

LA PROMESA DEL MÉTODO

Este libro no ofrece más discursos inspiradores. No propone más cursos de liderazgo. No vende otra metodología de moda que desaparecerá en tres años.

Propone algo radicalmente distinto: reconstruir la organización desde sus cimientos.

Eso implica intervenir en cinco dimensiones estructurales simultáneamente: diagnóstico sistémico honesto, rediseño de procesos críticos, arquitectura de gobierno clara, controles inteligentes y cultura operativa alineada.

Es incómodo. Es complejo. Es lento. Pero funciona.

Porque la verdadera transformación no se anuncia en un *PowerPoint*. Se construye en la arquitectura profunda de la organización. Y siempre comienza en el mismo lugar: la raíz.

CASO 2

La tecnología que expone lo que nadie quería ver

Empresa de servicios con operación territorial distribuida en múltiples sitios simultáneos. Un problema conocido pero no resuelto: los responsables de zona manipulaban las asignaciones para que un mismo elemento firmara en varios servicios al mismo tiempo, duplicando coberturas sobre el papel mientras la operación real era más delgada.

La solución parecía obvia: una aplicación de registro digital con geolocalización. Cualquier intento de firmar desde dos lugares diferentes quedaría registrado automáticamente. El fraude se volvería indefendible.

La app se desarrolló. Se capacitó al personal. Se anunció como bandera de innovación tecnológica frente a clientes nuevos. Funcionó exactamente como fue diseñada.

Entonces empezaron las quejas. Fallas de conectividad. Interfaz poco amigable. Registros incorrectos. Área tras área comenzó a reportar que el sistema era imposible de usar. Los argumentos eran técnicos. El problema no era técnico.

La tecnología no falló. Hizo exactamente aquello para lo que fue creada: exponer la brecha entre lo que se reportaba y lo que ocurría. Eso fue lo que nadie quiso ver. Y como nadie estaba dispuesto a gestionar lo que la tecnología revelaba, la solución más fácil fue boicotear la herramienta.

Digitalizar un proceso disfuncional no lo corrige. Lo evidencia. Y si la organización no está preparada para enfrentar esa evidencia, la tecnología se convierte en un problema en lugar de una solución.

Este caso ilustra con precisión la segunda ilusión del cambio: creer que el software resolverá lo que el diseño organizacional no pudo. La tecnología no falló. Expuso lo que la organización no estaba preparada para gestionar. Antes de digitalizar, hay que diseñar. Y antes de diseñar, hay que tener la voluntad de ver.

CASO 3

Las ideas que nadie implementó

Una organización con presencial nacional busca certificarse en mejora de procesos. Para ello, cada año hace una convocatoria interna para capturar ideas innovadoras: cualquier colaborador puede proponer mejoras, nuevos servicios, eficiencias operativas.

El incentivo es que los mejores proyectos recibirán reconocimiento y sus ideas serán implementadas.

La respuesta inicial fue entusiasta. Llegaron decenas de propuestas. Se eligieron ganadores. Se hicieron anuncios. Hubo aplausos.

Ninguna idea se implementó.

El año siguiente, la convocatoria se repitió. Las propuestas llegaron en menor número y con menor elaboración. Al tercero, apenas si participó alguien.

El problema no fue falta de talento ni de ideas. Fue que nadie con nivel de autoridad suficiente asumió la responsabilidad de convertir una idea ganadora en realidad operativa. La empresa celebraba el pensamiento innovador mientras su estructura de flujo de caja y sus inercias operativas hacían imposible ejecutar cualquier cosa que requiriera inversión o cambio de procesos.

Comunicar que se valoran las ideas sin cambiar los mecanismos que permiten implementarlas no genera innovación. Genera cinismo. Y el cinismo, una vez instalado, es extraordinariamente difícil de remover.

La ilusión comunicacional opera aquí con claridad clínica: se repitió el mensaje de que las ideas importaban, pero ningún mecanismo estructural lo respaldó. Comunicar sin modificar la arquitectura operativa es propaganda

*sin fundamento. El cinismo que dejó no fue un problema de actitud: fue una respuesta racional a una promesa que nunca tuvo soporte en el sistema.*Para cambiar la raíz, primero hay que verla. Eso exige un diagnóstico que pocos se atreven a hacer. Uno que no busca confirmar lo que ya creemos, sino revelar lo que preferimos ignorar.

De eso trata el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

2

Ver lo que nadie quiere ver: el verdadero diagnóstico

La consultora ha terminado su trabajo. Seis semanas de entrevistas, encuestas digitales, *workshops* con líderes y *benchmarking* internacional. La presentación es impecable. Los hallazgos están organizados en tres ejes estratégicos con gráficos a todo color. Las recomendaciones son precisas y están alineadas con las mejores prácticas globales.

El director general asienta satisfecho. El diagnóstico confirma exactamente lo que él pensaba: necesitan mejorar la comunicación interna, fortalecer el liderazgo medio y acelerar la adopción digital. Nadie cuestiona nada. La reunión termina con apretones de mano y compromiso de implementación.

Tres meses después, nada ha cambiado.

¿Por qué? Porque el diagnóstico no buscaba comprender la realidad. Buscaba confirmar una narrativa cómoda.

Cuando el diagnóstico no incomoda, no es diagnóstico. Es confirmación.

¿Por qué los diagnósticos organizacionales fallan?

Los diagnósticos corporativos fallan con una regularidad sorprendente. No porque carezcan de rigor metodológico o porque los consultores sean incompetentes. Fallan porque operan sobre tres sesgos estructurales que distorsionan sistemáticamente la búsqueda de verdad.

SESGO POLÍTICO

Nadie quiere quedar mal parado. Los ejecutivos que encargan el diagnóstico tienen intereses, agendas y responsabilidades. Los mandos medios que son entrevistados saben perfectamente qué es

seguro decir y qué no. Los equipos operativos aprenden rápidamente a filtrar información que pueda comprometer su área o su jefe directo.

El resultado: un diagnóstico que distribuye responsabilidades equitativamente, señala problemas genéricos y evita cuidadosamente identificar culpables específicos. Todo el mundo sale razonablemente bien. El problema siempre está "en el proceso" o "en la coordinación interfuncional", nunca en decisiones concretas de personas con nombre y apellido.

SESGO JERÁRQUICO

En casi todas las organizaciones existe una versión oficial de la realidad. Esa versión nace en la alta dirección y permea hacia abajo como verdad institucional. Los diagnósticos que contradicen frontalmente esa narrativa raramente llegan a la presentación final. Se ajustan, se suavizan, se reformulan hasta que encajan con lo que el poder ya cree.

La versión del poder se convierte en realidad oficial, incluso cuando la evidencia apunta en otra dirección.

SESGO NARRATIVO

Las organizaciones desarrollan narrativas internas que se defienden incluso contra la evidencia. "Somos una empresa centrada en el cliente." "Aquí valoramos la innovación." "Tenemos una cultura de alto desempeño." Estas narrativas funcionan como filtros dogmáticos: los datos que las confirman se magnifican, los que las contradicen se minimizan o se ignoran.

El diagnóstico termina seleccionando la evidencia que sostiene la historia dominante. No porque haya mala fe, sino porque la organización literalmente no puede ver lo que contradice su propia identidad.

LO QUE REALMENTE IMPLICA VER LA RAÍZ

Ver la raíz de los problemas organizacionales no es un ejercicio técnico. Es un acto de honestidad que exige suspender temporalmente toda narrativa defensiva y mirar sin filtros lo que realmente ocurre.

Eso implica un cambio radical de enfoque:

Ver procesos reales, no flujogramas ideales. Observar cómo fluye realmente el trabajo, dónde se detiene, dónde se duplica, dónde se pierde información crítica. Los organigramas y los manuales de procesos describen cómo debería funcionar la organización. El diagnóstico profundo observa cómo funciona.

Analizar decisiones reales, no políticas escritas. Mapear quién decide realmente qué, cuánto tardan las decisiones críticas, qué información se requiere para decidir, cuántas aprobaciones son necesarias, qué decisiones se evitan sistemáticamente y cuáles se centralizan innecesariamente.

Medir comportamientos reales, no valores declarados. Las organizaciones no son lo que dicen ser. Son lo que premian, lo que castigan y lo que toleran. Si dices que valoras la innovación, pero castigas cada error, tu cultura real es de aversión al riesgo. Si hablas de colaboración, pero tus métricas premian desempeño individual, tu cultura real es competitiva.

Mapear poder real, no estructuras formales. En toda organización coexisten dos organigramas: el formal que está en el manual y el real que está en la operación diaria. El diagnóstico profundo identifica quién concentra información, quién bloquea decisiones, quién tiene influencia informal, quién controla recursos críticos.

La verdad organizacional vive en la operación, no en la presentación.

Los cuatro planos del diagnóstico profundo

Un diagnóstico sistémico honesto debe intervenir simultáneamente en cuatro planos estructurales. Diagnosticar solo uno o dos produce una imagen fragmentada que puede ser peor que no diagnosticar nada.

PLANO ESTRATÉGICO

¿Qué se quiere lograr realmente? ¿Existe claridad sobre las prioridades? ¿Las prioridades declaradas coinciden con las decisiones presupuestales? ¿Hay contradicciones evidentes entre objetivos estratégicos? ¿La estrategia se comunica de manera consistente en todos los niveles?

Las señales de alarma aquí incluyen: multiplicidad de prioridades simultáneas, cambios frecuentes de rumbo sin explicación, desconexión entre estrategia y presupuesto, y ausencia de métricas claras de éxito.

PLANO OPERATIVO

¿Cómo fluye realmente el trabajo? ¿Dónde se genera valor y dónde se destruye? ¿Qué procesos críticos están rotos? ¿Dónde hay redundancias innecesarias? ¿Qué actividades consumen tiempo desproporcionado sin generar valor?

Las alarmas operativas son: procesos que dependen excesivamente de personas específicas, actividades manuales que deberían estar automatizadas, información que se solicita múltiples veces por diferentes vías, y decisiones operativas que suben innecesariamente a niveles directivos.

PLANO POLÍTICO

¿Quién decide realmente? ¿Dónde está concentrado el poder informal? ¿Qué coaliciones existen? ¿Qué conflictos se evitan sistemáticamente? ¿Qué áreas tienen poder desproporcionado a su contribución estratégica?

Este plano es el más incómodo de diagnosticar porque expone dinámicas que todos conocen pero nadie menciona. Sin embargo, ignorar la dimensión política es garantía de fracaso transformacional.

PLANO CULTURAL

¿Qué comportamientos se premian realmente? ¿Cuáles se castigan? ¿Cuáles se toleran aunque contradigan los valores declarados? ¿Qué mensajes envían los sistemas de incentivos, promoción y reconocimiento?

La cultura real emerge de observar qué sucede cuando alguien comete un error, cuando alguien cuestiona una decisión superior, cuando alguien propone innovación, cuando alguien comparte información crítica o cuando alguien desafía el statu quo.

Si no diagnosticas los cuatro planos simultáneamente, no estás viendo el sistema. Estás viendo su fachada.

La herramienta central para ejecutar este diagnóstico es la Matriz de Diagnóstico Sistémico Profundo (MDSP). Esta matriz organiza la observación en cuatro dimensiones interconectadas:

Matriz de Diagnóstico Sistémico Profundo

PLANO	QUÉ OBSERVAR	CÓMO MEDIR	SEÑALES DE ALARMA
ESTRATÉGICO	Claridad de prioridades reales. Coherencia entre discurso y asignación de recursos. Alineación entre visión, presupuesto y ejecución.	Análisis documental. Consistencia narrativa en distintos niveles. Correlación estrategia-inversión.	Múltiples prioridades simultaneas. Cambios estratégicos frecuentes sin justificación. Desconexión entre discurso y presupuesto.
OPERATIVO	Flujos de trabajo reales (no declarados). Cuellos de botella. Procesos que generan o destruyen valor.	Mapeo de procesos críticos. Análisis de tiempos y retrabajos. Identificación de redundancias.	Dependencia excesiva de personas clave. Procesos manuales innecesarios. Información solicitada múltiples veces.
POLÍTICO	Concentración real de poder. Coaliciones formales e informales. Conflictos latentes.	Mapeo de decisiones efectivas. Identificación de *gatekeepers*. Análisis de influencia informal.	Decisiones que no avanzan. Temas tabú. Áreas con poder desproporcionado respecto a su responsabilidad formal.
CULTURAL	Comportamientos premiados y castigados. Coherencia entre valores declarados y practicas reales. Tolerancia al error.	Observación de consecuencias reales. Análisis de incentivos. Revisión de promociones y sanciones.	Disonancia entre discurso y realidad. Castigo sistemático del error. Tolerancia a conductas tóxicas.

Cuando una organización falla, rara vez lo hace en un solo plano. La MDSP permite identificar si el problema es estratégico, pero se manifiesta como operativo; si es político, pero se esconde bajo argu-

mentos técnicos; o si es cultural, pero se disfraza de falta de capacidad.

En una empresa de servicios con alta rotación, el problema parecía operativo. Sin embargo, la MDSP reveló que el origen era cultural: se premiaba la obediencia, no la competencia. El plano estratégico hablaba de excelencia, mientras que el plano cultural castigaba el pensamiento crítico.

La MDSP no es un cuestionario que se responde en una tarde. Es un protocolo sistemático de observación que requiere:

Evidencia múltiple: Documentos, entrevistas, observación directa y análisis de datos duros. Una sola fuente nunca es suficiente.

Triangulación: Contrastar versiones de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. La verdad emerge cuando las historias se cruzan.

Tiempo suficiente: Un diagnóstico profundo no se hace en tres semanas. Requiere observar ciclos completos de operación, decisiones y comportamiento.

Disposición a la incomodidad: Los hallazgos reales casi siempre contrarían narrativas establecidas. Si todo el mundo está cómodo con el diagnóstico, probablemente sea superficial.

Las preguntas incómodas

El diagnóstico profundo se construye sobre preguntas que la mayoría de las organizaciones evitan sistemáticamente. Estas preguntas no buscan tranquilizar. Buscan exponer.

- ¿Qué decisiones estratégicas se retrasan sistemáticamente y por qué?
- ¿Qué temas críticos nunca llegan al comité ejecutivo?
- ¿Qué errores recurrentes no se discuten abiertamente?

- ¿Quién controla el acceso a información crítica y qué poder le da eso?
- ¿Qué procesos nadie se atreve a cuestionar porque “siempre se han hecho así”?
- ¿Qué áreas tienen presupuestos desproporcionados a su contribución medible?
- ¿Qué comportamientos tóxicos se toleran porque vienen de personas “intocables”?
- ¿Cuántas capas de aprobación requiere una decisión operativa estándar?
- ¿Qué información se produce pero nadie usa para decidir?
- ¿Qué conflictos interfuncionales se repiten trimestre tras trimestre sin resolverse?
- ¿Quién realmente nombra, promueve y remueve a la gente clave?
- ¿Qué sucede cuando alguien cuestiona una decisión del nivel superior?
- ¿Cuánto tiempo real consumen reuniones improductivas?
- ¿Qué proyectos estratégicos llevan años “en implementación” sin terminar?
- ¿Qué tanto difiere la realidad operativa de lo que se presenta al consejo?

Las preguntas correctas incomodan. Las incorrectas tranquilizan.

CASO 4

Cuando el diagnóstico real cambia todo

Empresa manufacturera, 2,000 empleados, presencia nacional. El problema visible: productividad estancada durante tres años. El diagnóstico superficial: falta de capacitación técnica y tecnología obsoleta. La solución propuesta: inversión en maquinaria nueva y programa intensivo de capacitación.

El diagnóstico profundo reveló algo completamente distinto:

Plano estratégico: Tres prioridades contradictorias (crecimiento, rentabilidad, innovación) sin jerarquía clara. Cada área ejecutiva interpretaba la estrategia según su conveniencia.

Plano operativo: Cinco procesos críticos fragmentados entre áreas que no se coordinaban. Decisiones de producción tomadas sin consultar a comercial. Planificación comercial sin considerar capacidad real de planta.

Plano político: Dos directores funcionales con poder similar bloqueando decisiones del otro. Conflicto latente nunca resuelto por el CEO, quien evitaba la confrontación.

Plano cultural: Los errores se ocultaban sistemáticamente porque admitirlos implicaba consecuencias severas. La información se controlaba como fuente de poder. Colaborar con otras áreas se percibía como debilidad.

El problema no era técnico. Era sistémico.

La solución cambió radicalmente: rediseño de gobierno, clarificación de prioridades, integración de procesos críticos, modificación del sistema de incentivos y

reemplazo de dos ejecutivos clave que se negaron a colaborar.

Dieciocho meses después, la productividad había crecido 23% sin cambiar una sola máquina.

El problema visible era un síntoma. La raíz estaba en otro lugar.

Checklist. Evalúa tu último proceso de diagnóstico organizacional:

¿Tu diagnóstico es honesto?

- ¿Se observaron procesos reales en operación, no solo documentos?
- ¿Se entrevistó a personal operativo, no solo a dirección?
- ¿Se analizaron decisiones reales tomadas en los últimos seis meses?
- ¿Se mapearon flujos informales de información y poder?
- ¿Se identificaron contradicciones entre estrategia y presupuesto?
- ¿Se expusieron conflictos interfuncionales específicos?
- ¿Se cuestionaron procesos considerados “intocables”?
- ¿Se analizaron comportamientos premiados vs. valores declarados?
- ¿Se señalaron personas o áreas específicas como cuellos de botella?
- ¿Se presentaron hallazgos que incomodaron a la alta dirección?

- ¿Se rechazaron narrativas oficiales cuando la evidencia las contradecía?
- ¿Se priorizaron problemas estructurales sobre síntomas visibles?
- ¿Se usaron múltiples fuentes de evidencia para validar hallazgos?
- ¿Se dedicó tiempo suficiente a observar ciclos completos?
- ¿Alguien poderoso se sintió incómodo con los resultados?

Si respondiste "no" a cinco o más preguntas, tu diagnóstico fue superficial.

EL CORAJE DE VER

Ver la raíz exige valentía. Valentía para cuestionar narrativas cómodas. Valentía para señalar problemas estructurales incluso cuando implican personas poderosas. Valentía para aceptar que la transformación necesaria es más profunda e incómoda de lo que se quería admitir.

La mayoría de las organizaciones prefieren diagnósticos tranquilizadores que confirmen que están en el camino correcto y solo necesitan ajustes menores. Pero esos diagnósticos son mentiras institucionales que postergan indefinidamente la transformación real.

No hay transformación sin verdad. No hay verdad sin incomodidad. No hay incomodidad sin liderazgo.

CASO 5

El mapa que reprodujo el territorio equivocado

Empresa del sector salud con presencia nacional y décadas de trayectoria. Expansión nacional. Canales de distribución múltiples. Y una consecuencia invisible de tanto éxito: nadie sabía con claridad qué hacía cada área, para quién lo hacía, ni qué pasaba con el trabajo cuando salía de sus manos.

La empresa había crecido por silos. Cada área funcionaba eficientemente hacia adentro y mal hacia afuera. Los cuellos de botella eran sistémicos pero nadie los veía porque el crecimiento los ocultaba.

Se inició un mapeo integral de procesos —con metodología rigurosa: entrevistas en todos los niveles, documentación de flujos reales, identificación de clientes y proveedores internos, y mapeo de los principales cuellos de botella. El ejercicio fue exhaustivo.

El resultado fue un mapa perfecto de cómo funcionaba la organización.

Ese fue precisamente el problema.

El mapeo documentó la inercia en lugar de cuestionarla. Las tareas duplicadas quedaron registradas como procesos válidos. Los controles innecesarios se volvieron parte oficial del flujo. Las secuencias históricas, muchas heredadas de décadas atrás, se legitimaron en papel. Se pudo balancear el presupuesto de cada centro de costo y depurar algunas tareas, pero el ejercicio nunca aprovechó su propio impulso para reacomodar secuencias ni cuestionar decisiones estructurales.

Un diagnóstico que observa sin preguntar por qué produce un retrato fiel de la disfunción. Ver con claridad lo que hay no es lo mismo que entender lo que debería haber. El mapa puede ser preciso y el territorio puede seguir estando mal diseñado.

El plano operativo de la Matriz de Diagnóstico Sistémico Profundo advierte exactamente esto: documentar flujos reales no es suficiente si la observación no incluye la pregunta de por qué esos flujos existen. Un mapa que describe sin cuestionar no es diagnóstico. Es arqueología organizacional.

Una vez que ves la raíz, ya no puedes seguir pensando en silos funcionales. Ya no puedes creer que el problema está "en ventas" o "en operaciones". Empiezas a entender que los problemas organizacionales son sistémicos: nacen de interdependencias mal diseñadas, de flujos rotos, de incentivos desalineados.

Y eso exige un cambio radical de lógica: dejar de pensar en departamentos y empezar a pensar en sistemas.

De eso trata el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

3

Nombrar el problema es tomar el control

En una sala de reuniones de una empresa farmacéutica, once personas llevan cuarenta minutos hablando sin decir nada. El tema oficial es “cultura de colaboración”. Hay una presentación con gráficos sobre silos organizacionales. Alguien menciona “oportunidades de mejora en procesos transversales”. Otro habla de “alinear expectativas”. La directora de Recursos Humanos anota en su libreta: “fortalecer canales de comunicación”.

Nadie dice lo que todos saben: que el vicepresidente de operaciones bloquea sistemáticamente cualquier iniciativa que no venga de su área, que lleva dos años saboteando proyectos, y que la dirección general lo tolera porque es amigo del CEO desde la universidad.

Todos lo saben. Nadie lo dice.

Esta escena se repite todos los días en miles de organizaciones. El problema existe, está ahí, respirando en medio de la sala. Pero no tiene nombre. O tiene tantos nombres vagos que termina sin tenerlo. Y lo que no se nombra con precisión no se puede intervenir. Se puede rodear, decorar, diagnosticar en términos abstractos. Pero no tocar.

Lo que no se nombra no se gestiona. Lo que se nombra mal, se gestiona peor.

El momento incómodo: cuando todos saben, pero nadie dice

Hay un momento particular en la vida de las organizaciones enfermas. Es ese instante en el que el problema ya es tan evidente que ocultarlo requiere más energía que reconocerlo. Pero, aun así, nadie lo nombra.

No es ignorancia. Es estrategia.

Porque nombrar un problema es politizarlo. Es señalar responsables, cuestionar decisiones pasadas, poner en evidencia a quien no actuó cuando debía. Nombrar es arriesgarse a quedar del lado equivocado de la conversación. Por eso las organizaciones desarrollan todo un aparato lingüístico diseñado para hablar sin decir, para diagnosticar sin implicar, para señalar sin apuntar.

En esas reuniones donde "algo no está funcionando", el lenguaje se vuelve deliberadamente vago. Se habla de "desafíos", de "áreas de oportunidad", de "ajustes necesarios en el modelo operativo". Se construyen frases que podrían significar todo y nada. Frases que permiten a cada uno interpretar lo que quiera, salir de la sala sin haber dicho nada comprometedor, y seguir operando como si el problema no existiera.

El lenguaje vago no es un accidente. Es un mecanismo de defensa organizacional.

Cuando un equipo lleva meses sin cumplir objetivos y en la reunión trimestral se dice que "hay oportunidades de mejora en la ejecución", lo que realmente se está diciendo es: nadie quiere señalar que el líder del equipo es incompetente, que fue un error ascenderlo, y que mantenerlo ahí nos está costando millones.

Cuando se habla de "fortalecer la cultura de *accountability*" lo que se evita decir es: aquí nadie rinde cuentas porque las consecuencias de fallar son inexistentes y todos lo sabemos.

Cuando se presenta un plan para "alinear la visión estratégica" lo que no se dice es: la dirección lleva tres años tomando decisiones contradictorias y nadie tiene idea de hacia dónde vamos.

La diferencia entre saber y atreverse a nombrar es la diferencia entre tener un diagnóstico y tener un problema real en la mesa. Y en la mayoría de las organizaciones, la distancia entre ambas cosas es enorme.

EL LENGUAJE COMO CAMPO DE BATALLA DEL PODER

El lenguaje no es neutro. Nunca lo es. Y menos en las organizaciones.

Quién tiene derecho a nombrar los problemas y quién no, es una cuestión de poder. No de jerarquía formal, necesariamente, sino de poder real. Hay directores que no pueden señalar lo que está mal porque señalarlo los expondrá. Hay gerentes medios que ven todo con claridad pero saben que hablar con precisión es suicidio profesional. Hay equipos completos que entienden perfectamente por qué las cosas fallan, pero no tienen autorización —ni formal ni tácita— para decirlo en voz alta.

El lenguaje corporativo funciona, en gran medida, como un sistema de neutralización. Toma conflictos reales —de poder, de recursos, de intereses contrapuestos— y los traduce a un vocabulario que los vuelve abstractos, técnicos, gestionables. El conflicto desaparece. Queda solo un "desafío".

Cuando dos áreas de una empresa están en guerra abierta por el control de un presupuesto, bloqueándose mutuamente, filtrando información, saboteando proyectos, el lenguaje oficial lo describe como "falta de sinergia entre unidades". Cuando un equipo directivo está fracturado porque hay dos visiones irreconciliables sobre el futuro del negocio, se dice que "hay espacio para alinear perspectivas estratégicas".

Estas frases no describen la realidad. La ocultan.

Y lo hacen a propósito. Porque nombrar con precisión obligaría a actuar. Obligaría a tomar decisiones incómodas. Obligaría a alguien a perder.

El lenguaje corporativo es, ante todo, un mecanismo para posponer decisiones difíciles. Para comprar tiempo. Para que nadie tenga que asumir el costo político de decir en voz alta lo que todos saben.

Algunas de las frases más comunes en este sistema de anestesia organizacional:

"Tenemos áreas de oportunidad en..." Traducción: algo está fallando gravemente, pero no vamos a decir qué ni quién es responsable.

"Necesitamos ajustes de proceso..." Traducción: el proceso no es el problema, pero es más fácil culpar al proceso que a las personas que lo diseñaron o ejecutan.

"Enfrentamos retos culturales..." Traducción: la cultura no cambió sola; alguien la construyó así, alguien la mantiene así, pero no vamos a señalar a nadie.

"Hay ruido en la comunicación..." Traducción: las decisiones son incoherentes, contradictorias, o directamente mentirosas, pero lo vamos a llamar "ruido".

Estas frases son cómodas. Permiten hablar del problema sin tocarlo. Permiten hacer diagnósticos sin consecuencias. Y por eso son tan populares. Porque protegen a quienes tienen la responsabilidad de actuar.

Pero también condenan a la organización a la parálisis.

PROBLEMAS MAL NOMBRADOS → SOLUCIONES INÚTILES

Cuando el problema está mal nombrado, cualquier solución que se intente será, en el mejor de los casos, irrelevante. En el peor, contraproducente.

Porque las soluciones se diseñan a partir de cómo se define el problema. Si el problema es vago, la solución será vaga. Si el problema es falso, la solución será inútil.

Un ejemplo clásico: la "falta de compromiso" de los equipos.

En cientos de organizaciones, los directivos se quejan de que "la gente no está comprometida". Se hacen encuestas de clima. Se contratan consultores. Se lanzan programas de engagement con frases

motivacionales, desayunos con el CEO y camisetas de la empresa. Se invierte tiempo y dinero en intentar "generar compromiso".

Pero nadie pregunta por qué la gente no está comprometida.

Porque si se preguntara con honestidad, la respuesta sería incómoda: la gente no está comprometida porque tiene miedo. Porque las promesas no se cumplen. Porque se premia la lealtad y se castiga la competencia. Porque proponer mejoras es arriesgarse a ser señalado como problemático. Porque el liderazgo es errático y las reglas del juego cambian cada trimestre.

El problema no es "falta de compromiso". El problema es miedo, desconfianza, incentivos mal diseñados. Pero nombrar eso implicaría cuestionar el estilo de liderazgo, la coherencia de la dirección, la honestidad del discurso oficial. Entonces se prefiere hablar de "compromiso" y lanzar programas que no tocan ninguna de las causas reales.

El resultado: nada cambia. La gente sigue sin comprometerse. Y en la siguiente encuesta de clima, vuelve a aparecer el mismo problema.

Otro ejemplo: la "resistencia al cambio".

Cada vez que una iniciativa de cambio fracasa, alguien dirá que "la gente se resiste al cambio". Es el diagnóstico más común y menos útil del mundo corporativo. Porque "resistencia al cambio" no explica nada. Es una etiqueta que se pone sobre un fenómeno sin intentar entenderlo.

¿Por qué se resiste la gente? Porque el cambio implica perder privilegios que tenía. Porque el cambio fue diseñado sin consultarlos y ahora les piden ejecutar algo que no entienden. Porque ya vieron fracasar tres iniciativas similares y no confían en que esta sea diferente. Porque los incentivos siguen premiando el comportamiento viejo, no el nuevo.

La resistencia no es irracional. Es una respuesta lógica a un sistema de incentivos, a una historia de inconsistencias, a una pérdida real de algo que importa.

Pero si el diagnóstico es "resistencia al cambio", la solución será un taller de gestión del cambio, un plan de comunicación, unas sesiones de "acompañamiento emocional". Todo útil, quizá, pero insuficiente si no se tocan las causas estructurales que generan esa resistencia.

Un tercer ejemplo: los "problemas de comunicación".

Cuando en una organización las cosas no funcionan, alguien dirá que "hay problemas de comunicación". Y se lanzará un plan de comunicación interna. *Newsletters*, reuniones *all-hands*, grupos de *Whatsapp*, más emails. Más comunicación.

Pero el problema no es la cantidad de comunicación. Es que las decisiones son incoherentes. Que se dice una cosa el lunes y se hace otra el viernes. Que los mensajes de arriba contradicen los mensajes de en medio. Que hay información que se oculta deliberadamente. Que nadie confía en lo que se dice porque lo que se dice rara vez coincide con lo que se hace.

Más comunicación no arregla decisiones incoherentes. Solo las amplifica.

El costo real de no llamar a las cosas por su nombre no es solo el dinero perdido en soluciones inútiles. Es el tiempo perdido, la energía desperdiciada, la credibilidad destruida. Y, sobre todo, es la certeza creciente, en todos los niveles de la organización, de que los problemas reales no se pueden tocar. Que hay temas prohibidos. Que el cambio es imposible porque ni siquiera se puede hablar honestamente de lo que está roto.

NOMBRAR ES ASUMIR RESPONSABILIDAD

Nombrar un problema con precisión no es un acto técnico. Es un acto político.

Porque nombrar implica señalar. Señalar estructuras que no funcionan. Decisiones que fueron erróneas. Omisiones que tuvieron consecuencias. Y, casi siempre, señalar a personas.

Por eso muchos diagnósticos organizacionales se quedan en lo abstracto. Porque lo abstracto no implica a nadie. Hablar de "cultura" es cómodo: la cultura es de todos y de nadie. Hablar de "procesos" también: los procesos son impersonales, técnicos, modificables sin que nadie salga herido.

Pero cuando se nombra el problema real, cuando se dice "este proyecto fracasó porque el director tomó decisiones sin consultar al equipo técnico, ignoró tres alertas claras de riesgo, y mintió en el comité sobre el estado real de avance", entonces el problema ya tiene apellido. Y apellidar el problema es peligroso.

Porque implica que alguien es responsable. Y que esa responsabilidad tiene consecuencias.

En muchas organizaciones, el mayor temor no es que los problemas existan. Es que se nombren con tanta precisión que ya no se puedan ignorar.

Hay un momento en el que el problema deja de ser algo difuso que "hay que mejorar" y se convierte en algo concreto que alguien causó, permitió, o no supo evitar. Ese es el punto de quiebre. El momento en que nombrar se vuelve un acto de valentía, porque quien nombra sabe que está poniendo algo en riesgo: su relación con el poder, su carrera, su tranquilidad.

Pero también es el único momento en el que el cambio real se vuelve posible.

Porque mientras el problema no tenga nombre preciso, se puede seguir conviviendo con él. Se puede seguir hablando de él en térmi-

nos vagos, diseñando soluciones superficiales, fingiendo que se está haciendo algo.

Pero cuando el problema tiene nombre —cuando se dice en voz alta, con claridad, sin eufemismos— entonces ya no se puede fingir. Entonces hay que actuar. O hay que asumir, conscientemente, que se decide no actuar. Y esa decisión también tiene nombre.

Nombrar es tomar el control. Pero también es aceptar que, a partir de ese momento, la inacción ya no es neutral. Es una elección.

EL VOCABULARIO MÍNIMO PARA UN CAMBIO REAL

Nombrar con precisión no es lo mismo que la rudeza innecesaria.

Hay quien confunde honestidad con violencia. Hay quien cree que decir las cosas "sin filtro" es sinónimo de decirlas de cualquier manera, sin cuidado, sin contexto, como si la rudeza fuera garantía de verdad.

No lo es.

El lenguaje violento no aclara. Ofusca. Genera defensas. Cierra conversaciones en lugar de abrirlas. Cuando alguien dice "este equipo es un desastre" no está nombrando un problema, está descargando frustración. Y la frustración no es un diagnóstico.

El lenguaje preciso, en cambio, es aquel que describe sin juzgar, que señala sin destruir, que hace visibles las estructuras y las dinámicas sin reducirlas a culpas personales.

Decir "hay un problema de liderazgo" es vago. Decir "el director de esta área toma decisiones sin consultar al equipo, cambia prioridades semanalmente sin explicación, y no da feedback claro sobre lo que espera" es preciso. Y esa precisión es lo que permite actuar.

La diferencia no está en la dureza del lenguaje, sino en su capacidad para señalar con exactitud qué está fallando, dónde, y por qué.

Nombrar bien no es atacar. Es describir la realidad con suficiente detalle como para que todos la reconozcan. Y reconocer la realidad

es el primer paso para cambiarla.

Algunas organizaciones intentan construir este lenguaje mediante "marcos de conversación", "espacios seguros", "diálogos facilitados". Todo eso puede ser útil, si no se convierte en otro mecanismo de evasión. Porque el problema no es la falta de espacios para hablar. Es la falta de voluntad para decir.

Y esa voluntad no se genera con talleres. Se genera cuando alguien, en algún lugar de la organización, decide que ya no puede seguir fingiendo. Y dice, con claridad, lo que ve.

Esa es la palabra que importa: la que nombra lo innombrable. La que rompe el pacto de silencio. La que convierte el problema en algo real, concreto, imposible de ignorar.

Ese lenguaje tiene una característica particular: es operativo. No se queda en el diagnóstico abstracto. Obliga a la acción.

Cuando se dice "tenemos un problema de cultura", nadie sabe qué hacer. Cuando se dice "en esta empresa, las personas que señalan errores son castigadas informalmente con exclusión de proyectos clave, mientras que quienes callan y obedecen son promovidas", entonces sí hay algo concreto que cambiar. Hay una práctica, una conducta, una decisión.

El lenguaje operativo es aquel que señala con tanta precisión que la inacción se vuelve insostenible.

YA NO SE PUEDE FINGIR

Una vez que el problema está correctamente nombrado, algo cambia.

Ya no se puede volver al lenguaje vago. Ya no se puede hablar de "áreas de oportunidad" cuando todos saben, porque se dijo en voz alta, que el problema es otro. Ya no se pueden lanzar soluciones superficiales cuando el diagnóstico real está ahí, en medio de la mesa, esperando.

Nombrar el problema no lo resuelve. Pero lo hace visible. Y lo visible ya no se puede ignorar.

Puede intentar ocultarse de nuevo. Puede intentar silenciarse. Puede haber represalias contra quien lo nombró. Puede haber resistencia feroz a reconocerlo oficialmente. Todo eso es posible.

Pero algo ya cambió. Porque ahora hay personas en la organización que saben que alguien se atrevió a decirlo. Y esa palabra dicha, una vez pronunciada, no se puede borrar del todo.

Nombrar el problema es el primer acto de un cambio real. No porque el nombre cambie nada por sí mismo, sino porque obliga a decidir.

Decidir si se está dispuesto a actuar o no. Decidir qué se está dispuesto a cambiar y qué no. Decidir quién tiene que asumir la responsabilidad de lo que se ha nombrado.

Y esas decisiones ya no se pueden posponer indefinidamente. Porque el problema ya tiene nombre. Ya tiene forma. Ya es real.

Y lo que es real exige respuesta.

CASO 6

Cuando nombrar el problema amenaza al que manda

Un organismo federal con responsabilidad sobre flujos migratorios en todo el territorio nacional. Una estructura extensa, con presencia en fronteras y puntos de internación, cuya función declarada era procesar y proteger a quienes cruzaban el país. Su arquitectura de operación real era diferente: cada mando regional administraba su territorio con potestad discrecional sobre el otorgamiento de estatus administrativos, lo que concentraba poder arbitrario y abría amplios márgenes de captura.

El problema era conocido. En las fronteras convivían tráfico de personas, drogas y armas. Los propios agentes migratorios operaban en ese entorno sin capacitación ni equipo para hacerle frente. Y el sistema de nombramientos discrecionales garantizaba que nadie con interés en cambiar las cosas pudiera sostenerse por mucho tiempo.

Se emprendió una reingeniería: aligerar procesos, someter a los mandos a evaluaciones de control de confianza, entrenar y equipar a los agentes para operar en zonas de alto riesgo, y mejorar las condiciones de los migrantes detenidos. Miles de agentes fueron evaluados. Se destituyó a quienes tenían vínculos documentados con tráfico de personas. Cada área fue sometida a escrutinio sobre sus objetivos, procesos y recursos.

El avance fue real. Por primera vez, el problema tenía nombre y había consecuencias para quienes lo personificaban. El proceso fue detenido desde arriba. El titular del

organismo logró que la autoridad superior lo frenara, argumentando que la intervención era un señalamiento político personal y no una reforma institucional.

Nombrar el problema con precisión es el acto más político que puede hacer una organización. No porque sea incorrecto, sino porque siempre activa resistencias en quienes tienen algo que perder si el diagnóstico se sostiene. Y cuando esas resistencias tienen acceso al poder que puede detener el proceso, el diagnóstico honesto se convierte en vulnerabilidad. El problema no desapareció. Solo recuperó su nombre genérico y volvió a ser invisible.

El plano político de la Matriz de Diagnóstico Sistémico Profundo identifica como señal crítica los temas que no se pueden nombrar y los actores con poder de bloqueo. Este caso los concentra en un solo punto de falla: quien tenía acceso al poder de detener el proceso lo usó en cuanto el diagnóstico lo señaló. No hubo resistencia pasiva. Hubo intervención activa desde arriba.

CAPÍTULO 4

4

No todo se puede salvar

Hay un momento en toda transformación organizacional en el que alguien pregunta: "¿Y si encontramos la manera de que nadie tenga que irse? ¿Y si logramos que todos se adapten?"

Esa pregunta revela el mito más peligroso del cambio corporativo: la idea de que es posible transformar una organización sin que nadie pierda nada. Sin despedir a nadie. Sin eliminar prácticas que fueron exitosas durante años. Sin renunciar a privilegios que sostienen el poder de ciertos grupos. Sin cuestionar la identidad que la organización construyó sobre sí misma.

Es una fantasía. Y sostenerla condena el cambio antes de que empiece.

Porque todo cambio real implica pérdidas. Siempre. Y las organizaciones que no aceptan perder algo terminan perdiéndolo todo: la oportunidad de cambiar, la credibilidad del liderazgo, la paciencia de quienes sí querían transformarse, y finalmente, la viabilidad del negocio.

No todo se puede salvar. Y cuanto antes se acepte eso, más rápido se puede empezar a construir algo nuevo.

El mito del cambio sin costo

La transformación organizacional, tal como se vende en presentaciones de *PowerPoint* y discursos de liderazgo, es un proceso luminoso. Se habla de "evolución", de "crecimiento", de "llevar a la organización al siguiente nivel". Se muestran gráficos con flechas ascendentes. Se promete que "todos vamos a ganar con esto".

Nadie menciona que alguien va a perder.

Nadie dice que habrá personas que no podrán —o no querrán— operar en el nuevo modelo. Que habrá prácticas que construyeron el éxito pasado pero que se volverán obstáculos. Que habrá áreas completas que perderán influencia, presupuesto, autonomía. Que

habrá gerentes que descubrirán que sus habilidades ya no son relevantes. Que habrá equipos enteros cuya forma de trabajar será declarada obsoleta.

Nadie quiere decir eso en voz alta porque suena aterrador. Porque contradice el discurso corporativo del "cambio inclusivo". Porque admitir que el cambio tiene costos reales es aceptar que alguien, con nombre y apellido, va a pagar esos costos.

Entonces se opta por la mentira piadosa: "vamos a acompañar a todos en este proceso de transformación". Se lanzan programas de capacitación. Se hacen talleres de adaptación al cambio. Se habla de "upskilling" y "*reskilling*". Se invierte tiempo y dinero en intentar que todos se suban al nuevo modelo.

Y funciona. A veces. Para algunos.

Pero no para todos. Nunca para todos.

Porque hay personas que no quieren cambiar. Que construyeron su carrera dentro del modelo anterior y no tienen interés en aprender uno nuevo. Que ven el cambio como una amenaza, no como una oportunidad. Y tienen razón: para ellos, sí es una amenaza.

Hay personas que técnicamente pueden adaptarse, pero emocionalmente no. Que entienden el nuevo modelo pero no pueden —o no quieren— abandonar el viejo. Que dicen que sí pero actúan como si no. Que asisten a los talleres, firman los documentos de compromiso, y luego vuelven a sus equipos a seguir operando exactamente como antes.

Y hay personas que simplemente no encajan en lo nuevo. No porque sean incompetentes, sino porque el cambio requiere algo que ellos no tienen: otra forma de pensar, otro ritmo de trabajo, otra relación con el riesgo, otra disposición a cuestionar lo establecido.

El mito del cambio sin costo asume que todas estas personas pueden ser "acompañadas" hacia la transformación. Que, con sufi-

ciente paciencia, suficiente comunicación, suficiente capacitación, todos llegarán.

No es cierto.

Y sostener esa mentira no solo retrasa el cambio. Lo sabotea. Porque mientras la organización invierte energía en intentar salvar a quienes no quieren o no pueden ser salvados, quienes sí están listos para el cambio se desesperan, se frustran, y eventualmente se van.

El resultado paradójico: intentar retener a todos termina expulsando a quienes más importan.

ELEGIR ES RENUNCIAR

Toda transformación implica elegir un modelo y descartar otro.

No "mejorar el modelo actual". No "combinar lo mejor de ambos mundos". Elegir significa que algo queda afuera.

Cuando una organización decide pasar de una estructura jerárquica y centralizada a una estructura horizontal y autónoma, no está "agregando autonomía a lo que ya tenía". Está renunciando al control central. Está aceptando que ciertas decisiones ya no se tomarán arriba. Que ciertos líderes perderán la capacidad de validar cada paso. Que habrá errores que antes no se habrían cometido porque alguien los habría frenado a tiempo.

Eso es una renuncia. Y no reconocerla explícitamente no la hace desaparecer. Solo la vuelve invisible y, por lo tanto, ingobernable.

Cuando una empresa decide pasar de un modelo de innovación controlada —donde todo se valida en comités, se analiza en detalle, se aprueba por capas— a un modelo de experimentación rápida, está renunciando a la certeza. Está aceptando que se lanzarán cosas imperfectas. Que habrá fracasos públicos. Que el prestigio de "hacer las cosas bien a la primera" ya no será la norma.

Eso también es una renuncia. Y cuesta. Porque implica abandonar una identidad organizacional construida durante años sobre la idea de excelencia operativa.

El problema es que muchas organizaciones intentan hacer el cambio sin hacer la renuncia. Quieren la agilidad, pero sin perder el control. Quieren la innovación, pero sin asumir el riesgo del fracaso. Quieren la autonomía, pero sin sacrificar la previsibilidad.

Y lo que obtienen es un híbrido disfuncional. Un modelo que no es ni lo viejo ni lo nuevo, sino una mezcla confusa que no funciona para nadie. Equipos que creen que tienen autonomía, pero descubren que cada decisión sigue requiriendo aprobaciones. Procesos que prometen agilidad, pero mantienen intactas las validaciones burocráticas. Discursos sobre innovación que conviven con penalizaciones severas al error.

El autoengaño del "cambio gradual" funciona cuando el sistema solo necesita ajustes. Pero cuando el sistema ya está roto, la gradualidad es solo una forma de prolongar la agonía.

Porque hay situaciones en las que lo que se necesita no es mejorar el modelo actual, sino reemplazarlo. Y reemplazarlo implica que el modelo anterior muere. Con todo lo que eso significa: las prácticas que funcionaban en él, las habilidades que eran valiosas en él, las personas que prosperaban en él.

Elegir es renunciar. Siempre. Y cuanto más tiempo se demore en aceptar eso, más caro será el costo final.

PERSONAS, PRÁCTICAS Y PRIVILEGIOS QUE NO SOBREVIVIRÁN

No todas las personas pueden operar en el nuevo modelo. Y no todas quieren.

Hay ejecutivos brillantes en estructuras tradicionales que colapsan en entornos ágiles. Gerentes que prosperaron en culturas de

comando y control, pero que no saben cómo liderar cuando el control se distribuye. Especialistas técnicos cuya experiencia se volvió irrelevante cuando cambió la tecnología o el modelo de negocio.

No es que sean malas personas. No es que no tengan talento. Es que su talento está calibrado para un modelo que ya no existe.

Y retenerlos, por lealtad, por temor a perder "conocimiento institucional", o simplemente por no querer tomar una decisión difícil, es un error. Porque su presencia no es neutral. Su forma de operar contamina el nuevo modelo. Su resistencia —activa o pasiva— frena a quienes sí están listos. Su confusión sobre las nuevas reglas genera confusión en todos.

Lo mismo ocurre con las prácticas.

Hay prácticas que fueron exitosas durante años, pero que en el nuevo contexto se vuelven obstáculos. El proceso de validación que garantizaba calidad en un mundo estable, ahora solo genera lentitud en un mundo donde la velocidad importa más que la perfección. La reunión semanal de coordinación que antes aseguraba alineación, ahora es solo burocracia que interrumpe el trabajo real. El sistema de incentivos que premiaba la lealtad y la antigüedad, ahora castiga el desempeño y expulsa al talento joven.

Estas prácticas no fueron un error cuando se implementaron. Fueron racionales. Útiles. Incluso necesarias. Pero el contexto cambió. Y lo que antes resolvía problemas, ahora los crea.

El error no es haber tenido esas prácticas. El error es no poder soltarlas.

Porque hay organizaciones que cargan con procesos muertos. Prácticas que ya nadie entiende por qué existen, pero que nadie se atreve a cuestionar. Rituales organizacionales que consumen tiempo y energía sin agregar valor, pero que se mantienen "porque siempre se hizo así".

Y luego están los privilegios.

Toda organización tiene privilegios invisibles. Grupos que tienen acceso preferencial a recursos, información, decisiones. Áreas que pueden saltarse procesos que otros deben cumplir. Personas cuyas opiniones pesan más, no por mérito, sino por antigüedad, por cercanía al poder, o simplemente por inercia histórica.

Esos privilegios fueron construidos a lo largo de años. A veces de forma explícita, a veces de forma tácita. Y quienes los tienen no los reconocen como privilegios. Los ven como derechos ganados. Como parte natural del orden de las cosas.

Cuando llega una transformación que busca redistribuir poder, que intenta nivelar accesos, que cuestiona por qué ciertas áreas tienen ventajas que otras no tienen, esos privilegios se vuelven visibles. Y quienes los tienen se resisten.

No necesariamente de forma abierta. Rara vez alguien dice "no quiero perder mi privilegio". Lo que dicen es: "este cambio pone en riesgo la estabilidad", "estamos perdiendo el control de calidad", "se está tomando decisiones sin suficiente análisis". Argumentos técnicos que ocultan un conflicto de intereses.

Y el problema no es solo que se resistan. El problema es que intentar mantener esos privilegios dentro del nuevo modelo lo corrompe desde el inicio. Porque si el cambio no cambia las relaciones de poder, entonces no es un cambio. Es solo un barniz.

EL COSTO POLÍTICO DE DECIDIR

Tomar la decisión de que ciertas personas no pueden seguir en la organización, que ciertas prácticas deben eliminarse, que ciertos privilegios se acabaron, tiene un costo. Y ese costo no lo paga "el sistema". Lo paga quien firma la decisión.

Porque en las organizaciones, las decisiones difíciles tienen nombre y apellido. Y quien decide asume el riesgo político de haber decidido.

Hay directores que saben exactamente qué se necesita cambiar, quién tiene que irse, qué prácticas hay que eliminar. Lo saben con claridad. Lo discuten en privado con personas de confianza. Lo escriben en diagnósticos que nunca se comparten abiertamente.

Pero no lo ejecutan.

Porque ejecutarlo implica romper alianzas internas. Enfrentarse a personas que tienen poder, que tienen relaciones, que tienen capacidad de sabotear. Implica ser señalado como "el que despidió a", "el que eliminó", "el que rompió". Implica cargar con el costo emocional de haber tomado una decisión que hiere a personas con las que se ha trabajado durante años.

Y entonces se posterga. "Un poco más". "Esperemos al próximo trimestre". "Vamos a darle una oportunidad más".

Esa postergación parece compasiva. Parece prudente. Pero es cobardía disfrazada de empatía.

Porque cada día que se retrasa la decisión, el costo aumenta. El nuevo modelo no termina de instalarse porque convive con restos del viejo. La confusión crece. Quienes están comprometidos con el cambio empiezan a dudar de si realmente habrá cambio. Y quienes se resisten al cambio se envalentonan, porque ven que la amenaza no se concreta.

El miedo a romper equilibrios internos es comprensible. Pero lo que muchos líderes no entienden es que esos equilibrios ya están rotos. El cambio los rompió. Solo que nadie lo ha reconocido oficialmente todavía.

Y cuanto más se intente sostener un equilibrio que ya no existe, más violento será el colapso cuando finalmente ocurra.

El falso humanismo del "nadie sobra"

Hay un discurso muy extendido en las organizaciones que se consideran "humanas": nadie sobra.

Suena bien. Suena compasivo. Suena ético.

Pero es mentira.

No porque las personas no tengan valor. Todas las personas tienen valor. Pero no todas las personas pueden aportar valor en cualquier contexto. Y confundir dignidad con permanencia es un error que daña a todos.

Porque retener a alguien que no puede —o no quiere— funcionar en el nuevo modelo no es generosidad. Es crueldad.

Es cruel para la organización, porque arrastra peso muerto. Es cruel para los equipos, que tienen que compensar la falta de aporte. Es cruel para quienes sí están comprometidos con el cambio, que ven cómo se premia la mediocridad y se castiga el esfuerzo. Y es cruel, sobre todo, para la persona retenida.

Porque mantener a alguien en un lugar donde ya no encaja, donde sus habilidades no son valoradas, donde cada día es un recordatorio de que el mundo siguió y ellos no, no es respeto. Es abandono disfrazado de lealtad.

Hay personas que podrían prosperar en otro lugar, en otro modelo, en otro rol. Pero mientras están atrapadas en una organización que ya no las necesita, no pueden moverse. Se quedan ahí, cada vez más incómodos, cada vez más invisibles, hasta que eventualmente son despedidos de todas formas, pero con menos tiempo para rehacer su carrera.

El falso humanismo del “nadie sobra” también genera otro daño: sostiene incoherencias.

Cuando una organización dice que está cambiando hacia un modelo basado en autonomía, velocidad y toma de riesgos, pero mantiene en posiciones clave a personas cuyo estilo de liderazgo es centralizado, lento y adverso al riesgo, el mensaje que manda es claro: el discurso es mentira. El cambio no es real.

Y ese mensaje se propaga. Porque la gente no cree lo que se dice. Cree lo que se hace. Y si lo que se hace es mantener intactas las es-

tructuras de poder del modelo anterior, entonces todos entienden que el cambio es teatro organizacional.

El daño silencioso de sostener incoherencias no se mide en el corto plazo. Se mide en la pérdida gradual de credibilidad. En la erosión de la confianza. En el cinismo creciente de quienes creían que esta vez sí sería diferente.

Y eventualmente, en la salida de las personas que más importaban.

La renuncia más difícil: abandonar la identidad pasada

Las organizaciones no solo pierden personas cuando cambian. Pierden relatos sobre sí mismas.

Pierden la historia de "somos los más rigurosos del sector". Pierden el orgullo de "aquí no se cometen errores". Pierden la identidad de "somos una familia". Pierden la narrativa de "somos diferentes a todos los demás".

Y esas pérdidas duelen.

Porque la identidad organizacional no es solo un concepto abstracto. Es algo que las personas sienten. Es lo que permite a un empleado decir con orgullo "trabajo en esta empresa" y que eso signifique algo. Es lo que genera pertenencia, lealtad, compromiso.

Cuando una organización decide cambiar de modelo, muchas veces está decidiendo cambiar de identidad. Y eso implica un duelo.

Un duelo que nadie reconoce.

Porque en las organizaciones no hay espacio para el duelo. No hay rituales para despedir lo que fue. No hay permiso para sentir nostalgia por un modelo que, aunque imperfecto, era conocido y cómodo.

Entonces lo que ocurre es que el cambio avanza en lo formal —nuevos procesos, nueva estructura, nuevos discursos— pero emocionalmente, la organización sigue atada al pasado.

Hay personas que siguen operando como si nada hubiera cambiado porque, para ellos, nada ha cambiado. Porque la identidad vieja sigue ahí, invisible pero poderosa, dictando cómo se hacen realmente las cosas.

"Así siempre lo hicimos" no es solo una frase. Es un ancla emocional. Es la expresión de una resistencia que no es irracional, sino profundamente humana: la resistencia a perder algo que importaba.

Y esa resistencia no se vence con comunicación. No se vence con talleres. Se vence solo cuando la organización acepta que tiene que soltar esa identidad. Que el pasado, por glorioso que haya sido, ya no sirve para el futuro.

Pero aceptar eso es difícil. Porque implica aceptar que lo que construyeron durante años, lo que los hizo exitosos, lo que los hizo únicos, ya no es suficiente. Y a veces, ya no es relevante.

No todas las organizaciones pueden hacer ese duelo. Algunas prefieren aferrarse a la identidad pasada, incluso cuando el mundo ya cambió. Y entonces se quedan atrapadas en una versión idealizada de sí mismas, incapaces de evolucionar, hasta que el mercado las obliga a desaparecer.

SÍNTESIS

No todo se puede salvar

El cambio organizacional profundo no es un proceso de suma. No es “agregar lo nuevo sin quitar lo viejo”. Es un proceso de reemplazo. Y reemplazar implica pérdidas.

Personas que no podrán seguir. Prácticas que tendrán que morir. Privilegios que se eliminarán. Identidades que se abandonarán.

Y cuanto más se intente evitar esas pérdidas, más se debilita el cambio. Porque un cambio que no cambia nada no es cambio. Es solo ruido.

La pregunta no es si habrá pérdidas. La pregunta es si la organización está dispuesta a asumirlas. Si el liderazgo tiene el coraje de nombrarlas, de defenderlas, de cargar con el costo político y emocional de haberlas causado.

Porque si no lo tiene, entonces es mejor no empezar. Es mejor aceptar que la organización no está lista. Que el dolor del cambio es mayor que el dolor de quedarse como está.

Pero si sí lo tiene, si hay voluntad real de transformar, entonces lo que sigue es distinto.

Porque una vez que se acepta que no todo se puede salvar, la pregunta cambia.

Ya no es “¿cómo hacemos para que todos se queden?”

Es “¿Con quién construimos lo nuevo?”. Y esa pregunta abre otra conversación.

CASO 7

Profesionalización en papel

Empresa de servicios regulados. Años de crecimiento sostenido bajo un modelo que mezclaba operación real con incumplimiento normativo estructural: obligaciones laborales diferidas, permisos gestionados de manera informal, pasivos con proveedores y estándares de cobertura que no siempre correspondían a lo facturado. La empresa no había crecido a pesar de ese modelo: había crecido gracias a él. El bajo costo del incumplimiento era su ventaja competitiva.

Pero el entorno cambió. Los clientes grandes comenzaron a exigir cumplimiento normativo como condición de contratación. La irregularidad dejó de ser una ventaja y se convirtió en un techo.

Se incorporó un director general con mandato amplio: crecer la empresa, depurar las malas prácticas, dar visibilidad a la marca. Y funcionó. La empresa comenzó a participar en asociaciones del gremio, sus procesos se volvieron referencia, sus oficinas se hicieron visibles, empezó a ser considerada por clientes de mayor categoría.

El dueño nunca soltó las prácticas que lo habían hecho crecer. Las prácticas irregulares continuaron. Los pasivos acumulados derivaron en consecuencias legales en múltiples frentes. El director general encontró otro proyecto. La empresa no creció.

No todo se puede salvar en una transformación. Pero el problema más difícil no es identificar qué debe cambiar: es aceptar que hay actores con poder suficiente para impedir que el cambio ocurra, aunque eso los hunda a ellos

mismos. Cuando el dueño del problema es también el dueño de la organización, la transformación necesita su permiso. Y si ese permiso no llega, no hay director general que alcance.

La arquitectura de gobierno de una organización determina quién puede decidir qué y con qué consecuencias. ***Cuando el titular del capital es también el origen del problema, esa arquitectura no tiene mecanismos para corregirse a sí misma.*** *No porque falte talento directivo, sino porque el diseño no contempla la posibilidad de que la cúpula sea parte del diagnóstico.*

CAPÍTULO 5

5

Con quién sí. Con quién no.

Una vez que una organización acepta que no todo se puede salvar, aparece la pregunta que todos han estado evitando: ¿con quién se hace el cambio?

No es una pregunta técnica. No se responde con perfiles de competencias ni con evaluaciones de desempeño. Es una pregunta profundamente humana, políticamente incómoda, y emocionalmente costosa.

Porque implica decidir quién se queda y quién no. Quién tiene un lugar en lo nuevo y quién no lo tiene. Quién será parte del futuro y quién quedará atrapado en el pasado.

Y esa decisión no se puede delegar. No se puede tercerizar a Recursos Humanos. No se puede esconder detrás de procesos formales de evaluación. Es una decisión de liderazgo. Y tomarla es el momento en el que el liderazgo deja de ser discursivo y se vuelve real.

Pero la mayoría de las organizaciones no la toman. Prefieren la ambigüedad. Prefieren mantener a todos dentro, esperando que con el tiempo "la gente se adapte". Prefieren la ilusión de que el cambio se puede hacer sin fracturas, sin rupturas, sin costos personales.

Y esa indecisión no es neutral. Es una decisión en sí misma. Una decisión de no cambiar.

Porque el cambio no fracasa por falta de visión. Fracasa porque nadie se atreve a decidir con quién hacerlo.

La pregunta que todos evitan

Después de meses de diagnósticos, talleres, presentaciones estratégicas y discursos sobre transformación, siempre llega el mismo momento: alguien tiene que mirar alrededor de la mesa y decidir quién de las personas que están ahí puede construir lo nuevo y quién no.

Esa pregunta nunca aparece en las agendas oficiales. Nunca se formula explícitamente en las reuniones de liderazgo. Pero está ahí. Flotando. Incomodando.

Y lo que la mayoría hace es no responderla.

Se habla en abstracto. Se dice "necesitamos gente que esté alineada con la nueva cultura". Se crean competencias deseables. Se diseñan programas de desarrollo. Se asume que, con suficiente capacitación, con suficiente comunicación, todos llegarán.

Pero nunca se señala a nadie. Nunca se dice: esta persona no puede seguir en este rol. Esta área no puede seguir siendo liderada por quien la lidera ahora. Este equipo no tiene las capacidades para operar en el nuevo modelo.

Porque decirlo es demasiado incómodo. Demasiado personal. Demasiado arriesgado.

Entonces se opta por la ambigüedad. Se mantiene a todos en la incertidumbre. Se espera que "el tiempo lo resuelva". Que la gente "se dé cuenta sola" de si encaja o no. Que "naturalmente" algunos se vayan y otros se queden.

Pero el tiempo no resuelve nada. Solo prolonga la agonía.

Porque mientras no haya claridad sobre quién está dentro y quién está fuera, nadie puede actuar con seguridad. Los que quieren construir lo nuevo no saben si tienen respaldo. Los que se resisten al cambio no saben si tienen que ceder o pueden seguir resistiendo. Y los que están en el medio —la mayoría— simplemente esperan a ver qué pasa.

El resultado es una organización paralizada. Donde el cambio se anuncia, pero no se ejecuta. Donde todos hablan de transformación, pero nadie transforma nada. Donde la energía se consume en gestionar la ambigüedad, no en construir lo nuevo.

La pregunta de con quién se hace el cambio no es opcional. Es inevitable. Y cuanto más se demore en responderla, más caro será

el costo.

LEALTAD MAL ENTENDIDA

En muchas organizaciones, la lealtad es la moneda de cambio más valiosa. Más que el desempeño. Más que la competencia. Más que los resultados.

Ser leal significa haber estado ahí durante años. Haber pasado por crisis. Haber respaldado a los líderes en momentos difíciles. Haber demostrado que se puede confiar en que uno no va a causar problemas.

Y esa lealtad se paga con permanencia.

Pero cuando llega una transformación profunda, la lealtad histórica se convierte en un problema. Porque muchas de las personas que fueron leales al modelo anterior no pueden —o no quieren— ser leales al modelo nuevo.

No porque sean desleales por naturaleza. Sino porque su lealtad está anclada a algo que ya no existe. A una forma de trabajar que se está abandonando. A un conjunto de valores que están siendo cuestionados. A una estructura de poder que está siendo desmantelada.

Y entonces aparece la confusión: ¿cómo puede ser que alguien que fue leal durante años ahora sea considerado un obstáculo?

La respuesta es simple: porque lealtad no es lo mismo que compromiso con el cambio.

PERMANECER NO SIEMPRE ES APOYAR.

Hay personas que se quedan en la organización, que no renuncian, que asisten a las reuniones, que firman los documentos, que dicen que sí a todo. Pero que, en la práctica, en el día a día, en las decisiones pequeñas que nadie monitorea, operan exactamente como antes.

No lo hacen por maldad. Lo hacen porque es lo único que saben hacer. Porque su forma de trabajar fue exitosa durante años y no ven por qué tendría que cambiar ahora. Porque creen, honestamente, que el nuevo modelo es un error y que eventualmente la organización volverá a la sensatez.

Y su presencia no es neutral. Porque otros los ven. Y si esas personas —que tienen antigüedad, que tienen prestigio, que tienen relaciones— no cambian, entonces el mensaje es claro: el cambio no es real. Es solo ruido.

La lealtad histórica, cuando no se acompaña de disposición real a transformarse, se convierte en un lastre. Pero nadie quiere decirlo en voz alta. Porque suena ingrato. Porque contradice el relato de "aquí valoramos a nuestra gente". Porque implica que años de servicio no son suficientes para garantizar un lugar en el futuro.

Y entonces se opta por mantenerlos. Por respeto. Por lealtad a su lealtad.

Pero esa decisión tiene un costo: el cambio no avanza.

LOS QUE DICEN QUE SÍ… PERO ACTÚAN COMO NO

En toda organización que intenta cambiar, hay un grupo especialmente peligroso: los que verbalmente apoyan el cambio, pero en la práctica lo sabotean.

No lo hacen de forma abierta. No se oponen en las reuniones. No escriben emails cuestionando la estrategia. Al contrario: asienten, participan, incluso usan el lenguaje del cambio. Hablan de agilidad, de innovación, de transformación cultural.

Pero cuando llega el momento de actuar, todo sigue igual.

Aprueban presupuestos para nuevos proyectos, pero los demoran con validaciones interminables. Dicen que están de acuerdo con la nueva estructura, pero mantienen intactas las dinámicas de poder

del modelo anterior. Firman compromisos de autonomía para sus equipos, pero siguen validando cada decisión en privado.

Son resistencia pasiva. Y es la forma más sofisticada de sabotaje.

Porque es invisible. No se puede señalar. No se puede documentar. No hay un momento claro en el que se pueda decir "esta persona está bloqueando el cambio". Solo hay una sensación creciente, difusa, de que las cosas no avanzan.

Los opositores abiertos son más fáciles de manejar. Porque se pueden identificar. Se puede dialogar con ellos. Se puede intentar convencerlos. Y si no se convencen, se puede tomar una decisión clara sobre su futuro en la organización.

Pero con los saboteadores pasivos no hay esa claridad. Porque formalmente están haciendo todo bien. Asisten a las reuniones. Cumplen con los rituales del cambio. No dan argumentos explícitos para cuestionar su compromiso.

Y mientras tanto, erosionan el cambio desde adentro.

Lo hacen de formas pequeñas, cotidianas, difíciles de rastrear. Un comentario en el pasillo que siembra dudas. Una decisión que "se demora por temas legales". Una validación adicional que "es solo por prudencia". Un proceso que "por ahora mejor dejamos como estaba".

Cada acción individual es defendible. Pero el efecto acumulado es letal.

Porque mientras ellos están ahí, en posiciones de influencia, con capacidad de bloquear, de demorar, de condicionar, el cambio se vuelve imposible. No porque falte voluntad en otros. Sino porque cada intento de avanzar choca con una resistencia que no se puede nombrar.

Y lo peor es que muchas veces el liderazgo los protege. Porque son personas valiosas. Porque tienen experiencia. Porque "solo necesitan más tiempo para adaptarse".

Pero no es tiempo lo que necesitan. Es otra organización. Y mientras sigan en esta, el cambio no pasará.

LOS QUE NO PUEDEN (AUNQUE QUIERAN)

Y luego están los más difíciles de aceptar: las personas que genuinamente quieren cambiar, que entienden por qué es necesario, que están comprometidas emocionalmente con la transformación, pero que simplemente no pueden operar en el nuevo modelo.

No es falta de esfuerzo. No es mala fe. Es capacidad.

Hay gerentes que prosperaron en estructuras jerárquicas, donde las decisiones se tomaban arriba y ellos las ejecutaban con precisión. Personas disciplinadas, confiables, que nunca fallaban. Pero ahora se les pide que tomen decisiones autónomas, que lideren sin tener todas las respuestas, que experimenten y aprendan del error. Y no pueden. No porque no quieran. Porque su forma de operar está tan enraizada en el modelo anterior que no saben cómo funcionar de otra manera.

Hay especialistas técnicos brillantes cuya experiencia se volvió irrelevante cuando cambió la tecnología. Que entienden que necesitan actualizarse. Que asisten a cursos. Que leen. Que intentan. Pero que están demasiado lejos de la frontera del conocimiento como para alcanzarla antes de que vuelva a moverse.

Hay líderes que fueron exitosos en contextos estables, donde la clave era optimizar procesos, reducir variabilidad, controlar riesgos. Pero ahora el contexto es volátil, incierto, y se les pide que tomen decisiones rápidas con información incompleta. Y no pueden. Porque todo en ellos —su formación, su experiencia, su instinto— les grita que eso es una imprudencia.

Estas personas no son el problema. El problema es pretender que pueden ser algo que no son.

Y el error más común es medir compromiso cuando el problema es capacidad.

Porque hay organizaciones que invierten meses en "acompañar" a estas personas. Les dan *coaching*. Les asignan mentores. Les dan proyectos piloto para que practiquen. Les dan tiempo.

Y a veces funciona. A veces, con suficiente apoyo, algunas personas logran dar el salto.

Pero no siempre. Y no todos.

Y cuando no funciona, lo que queda es una situación dolorosa para todos. Para la persona, que se siente cada vez más inadecuada, más fuera de lugar. Para el equipo, que tiene que compensar. Para el liderazgo, que tiene que tomar una decisión que sabe que va a herir.

El costo emocional de aceptar que alguien valioso, leal, comprometido, simplemente no encaja en el nuevo modelo, es enorme. Y por eso muchas organizaciones lo evitan. Prefieren mantener a la persona en el cargo, esperando que "con el tiempo se adapte".

Pero el tiempo no cambia capacidades estructurales. Solo prolonga el sufrimiento.

LOS QUE SÍ, PERO NO TIENEN PODER

Y luego está el grupo más frustrante: las personas que sí entienden el cambio, que sí pueden operar en el nuevo modelo, que están listas, dispuestas, capaces… pero que están en los márgenes de la organización.

Son gerentes medios con ideas claras que nunca llegan a ejecutarse porque no tienen autoridad para decidir. Son especialistas jóvenes con perspectivas frescas que nadie escucha porque "les falta experiencia". Son equipos completos que podrían liderar la transformación, pero que están bloqueados por jerarquías, por política interna, por la inercia de quienes tienen el poder y no lo van a soltar.

Ese talento existe. Está ahí. Y todos lo saben.

Pero no se le da espacio.

Porque darle espacio implicaría quitárselo a otros. Implicaría desplazar a quienes actualmente ocupan posiciones de liderazgo. Implicaría romper el equilibrio de poder que sostiene la estabilidad organizacional.

Y entonces se opta por mantener el *statu quo*. Se deja a los "leales históricos" en sus posiciones. Y se espera que, de alguna manera, ellos lideren el cambio.

Pero no pueden. No van a poder. Porque si pudieran, ya lo habrían hecho.

Y mientras tanto, quienes sí podrían construir lo nuevo se desesperan. Se frustran. Y eventualmente, se van.

Hay un dilema que toda organización enfrenta en este punto: proteger a los leales al pasado o empoderar a los constructores del futuro.

No se pueden hacer las dos cosas.

Si se protege a los leales al pasado, el cambio no ocurre. Si se empodera a los constructores del futuro, se rompen alianzas, se generan conflictos, se desestabiliza la estructura.

Y la mayoría de los liderazgos elige la estabilidad. Porque la estabilidad es cómoda. Porque el costo del conflicto es inmediato y visible, mientras que el costo de no cambiar es gradual e invisible.

Hasta que ya no lo es.

Hasta que la organización se da cuenta de que perdió a las personas que más necesitaba. Que el talento joven se fue a competidores que sí les dieron espacio. Que los equipos que estaban listos para liderar el cambio ya no están.

Y lo que queda es una organización envejecida, liderada por personas que no pueden transformarla, y sin el talento necesario para construir lo nuevo.

EL MOMENTO DE LA RUPTURA

Hay un punto en todo proceso de cambio en el que el liderazgo tiene que elegir. No discursivamente. No en abstracto. Elegir de verdad.

Ese punto es el momento de la ruptura.

Es el momento en el que se toma una decisión que redefine quién tiene poder y quién no. Que desplaza a alguien que "siempre estuvo ahí". Que promueve a alguien que "no tiene la antigüedad suficiente". Que elimina una práctica que "siempre funcionó así". Que dice, con hechos, no con palabras, que el cambio es real.

Ese momento no se anuncia. No hay un comunicado oficial que diga "hoy rompemos con el pasado". Simplemente ocurre. Alguien es removido de su cargo. Alguien es promovido sin seguir el protocolo habitual. Un proyecto se cancela sin las validaciones de siempre. Una decisión se toma sin consultar a quienes siempre fueron consultados.

Y todos entienden.

Porque el cambio no se comunica. Se demuestra.

Y en ese momento, las alianzas internas se reconfiguran. Quienes estaban esperando a ver qué pasaba, deciden. Quienes estaban resistiendo en silencio, entienden que perdieron. Quienes estaban listos para el cambio pero no se atrevían a moverse, sienten que ahora pueden.

El momento de la ruptura es el momento en el que el liderazgo deja de ser discursivo y se vuelve real.

Pero es también el momento más solitario.

Porque quien toma esa decisión se expone. Se convierte en blanco de críticas. Pierde aliados. Es acusado de imprudente, de autoritario, de traicionar la cultura organizacional.

Y todo eso puede ser cierto, o puede ser falso. Pero lo que es innegable es que esa persona asumió el riesgo. Tomó la decisión que

nadie más quería tomar. Y por eso, también tomó el control.

EL EQUIPO REAL DEL CAMBIO

El cambio organizacional no lo hace "la organización".

Lo hace un grupo pequeño, claro, y expuesto.

No la mayoría. La mayoría nunca lidera cambios profundos. La mayoría espera. Observa. Y eventualmente, sigue a quien demuestre que tiene el poder real.

El cambio lo hace una minoría comprometida. Un grupo de personas que entienden lo que se necesita, que están dispuestas a asumir el riesgo, y que tienen —o toman— el poder suficiente para actuar.

Ese grupo no es homogéneo. No todos tienen las mismas motivaciones. Algunos creen genuinamente en el cambio. Otros ven en el cambio una oportunidad de ganar poder. Otros simplemente entienden que no tienen alternativa.

Pero todos tienen algo en común: están dispuestos a romper con el pasado.

Y están expuestos. Porque su futuro depende de que el cambio funcione. Si funciona, serán reconocidos como los líderes que transformaron la organización. Si no funciona, serán culpados del fracaso.

No hay punto medio.

Ese grupo es, al final, el único que importa. Porque son ellos quienes van a diseñar el nuevo sistema. Quienes van a tomar las decisiones difíciles. Quienes van a sostener el cambio cuando la resistencia se intensifique.

Y por eso, decidir quién forma parte de ese grupo es la decisión más importante de todo el proceso.

No se puede hacer el cambio con todos. No se puede hacer el cambio con quienes no están dispuestos a cambiar. No se puede ha-

cer el cambio con quienes dicen que sí pero actúan como no.

Se hace con quienes sí.

Y todos los demás sobran.

SÍNTESIS

Con quién sí. Con quién no.

Al final, todo cambio organizacional profundo se reduce a esta pregunta: ¿con quién se hace?

Y la respuesta no es “con todos”. Nunca es con todos.

Es con quienes entienden que lo viejo ya no funciona. Con quienes están dispuestos a asumir el riesgo de construir lo nuevo. Con quienes tienen las capacidades —o la disposición a desarrollarlas— para operar en el nuevo modelo.

Y no es con quienes se aferran al pasado. No es con quienes sabotean en silencio. No es con quienes, aunque bien intencionados, simplemente no pueden.

Decidir eso es incómodo. Es doloroso. Es políticamente costoso.

Pero es inevitable.

Y evitar esa decisión no es compasión. Es cobardía. Porque mientras no se decida con claridad quién está dentro y quién no, el cambio no puede avanzar. Solo se puede fingir.

Una vez que esa decisión se toma, el problema cambia.

Ya no es un problema político. Es un problema operativo.

Porque ahora la pregunta no es con quién se hace el cambio, sino cómo se diseña el nuevo sistema para que funcione. Para que sobreviva. Para que no dependa de las personas, sino de las estructuras.

Y esa es otra conversación.

CASO 8

Los que eligieron no pertenecer

Instituto de investigación de referencia internacional. Una institución que agrupa varios centros y grupos de trabajo compitiendo por presupuesto, contratos académicos, plazas de doctorado y acceso a la dirección. La visibilidad interna es moneda de cambio, y la política de alianzas entre centros determina quién crece y quién se achica.

Uno de esos centros había tomado una decisión estratégica diferente: construir su reputación hacia afuera. Visitantes de alto nivel de universidades de todo el mundo. Colaboraciones internacionales. Programas conjuntos con instituciones extranjeras. El grupo producía, publicaba y atraía talento externo con consistencia.

Pero dentro de la institución era prácticamente invisible.

No participaba en la vida institucional del campus. No construía relaciones con otros centros. No cultivaba aliados entre los profesores de la casa. El equipo que lo integraba operaba con una confianza en su reputación externa que los hacía percibirse como por encima de la política interna.

Esa percepción los fue descapitalizando hacia adentro. Otros centros ocuparon espacios, contratos y presupuesto. Nuevos investigadores que llegaban con interés en ese centro acababan derivando hacia grupos con mayor presencia en la vida cotidiana de la institución. El centro fue perdiendo peso sin que nadie lo atacara directamente: simplemente fue dejando de ser elegido.

Decidir con quién sí y con quién no implica también decidir a quiénes cultivar dentro del sistema en el que se opera. Una organización que construye todo su capital hacia afuera y ninguno hacia adentro puede ser excelente en términos absolutos y marginal en términos relativos. El talento no solo sigue la calidad. Sigue también la presencia, la pertenencia y la percepción de futuro.

La decisión de no construir capital interno fue, en la práctica, una decisión sobre incentivos: el centro priorizó la reputación externa porque eso producía reconocimiento inmediato. Pero los incentivos del sistema institucional premiaban la visibilidad interna. Cuando dos sistemas de recompensa apuntan en direcciones opuestas, el actor que ignora uno de ellos pierde terreno sin advertirlo.

CAPÍTULO 6

6

El sistema siempre gana

Tres meses después de haber renovado el equipo directivo, después de haber incorporado talento externo con mentalidad ágil, después de haber capacitado a todos en innovación y autonomía, la organización vuelve a operar exactamente como antes.

Las reuniones vuelven a ser las mismas. Las decisiones vuelven a pasar por las mismas validaciones. Los proyectos vuelven a demorarse por las mismas razones. Las personas que llegaron con energía renovadora ahora hablan igual que las que estaban antes.

¿Qué pasó?

Nada sorprendente. El sistema hizo su trabajo.

Porque las personas no determinan cómo funciona una organización. El sistema lo hace. Y cuando el sistema no cambia, las personas, por más comprometidas que estén, por más talentosas que sean, terminan adaptándose a él. O se van.

El sistema siempre gana.

LA ILUSIÓN DEL CAMBIO BASADO EN PERSONAS

Hay una tentación recurrente en las organizaciones que intentan cambiar: creer que el cambio ya ocurrió porque "ya están las personas correctas".

Se renueva el liderazgo. Se incorpora talento externo con experiencia en transformaciones. Se promueve a quienes demostraron compromiso con el nuevo modelo. Se forma un equipo que, sobre el papel, tiene todas las capacidades necesarias.

Y entonces se espera. Se espera que estas personas, por el solo hecho de estar ahí, cambien la organización.

Pero no lo hacen.

No porque no quieran. Sino porque el sistema en el que operan no cambió. Y el sistema es más fuerte que las intenciones individuales.

Un nuevo director llega con la misión de "agilizar decisiones". Tiene experiencia. Tiene claridad. Tiene autoridad formal. Pero descubre que cada decisión requiere validaciones en comités que él no controla. Que cada proyecto necesita aprobaciones de áreas que operan con lógicas diferentes. Que cada intento de acelerar choca con procesos que fueron diseñados para otra cosa.

Puede intentar cambiarlos. Puede insistir. Puede argumentar. Pero si las reglas del sistema no cambian, si los incentivos siguen premiando la lentitud sobre la velocidad, si el costo de equivocarse sigue siendo mayor que el costo de no decidir, entonces nada cambiará.

Y eventualmente, ese director tendrá dos opciones: adaptarse al sistema o irse.

La mayoría se adapta.

Porque el sistema es invisible, pero constante. No necesita imponerse con fuerza. Solo necesita estar ahí, operando, día tras día, hasta que la persona entiende que la única forma de sobrevivir es jugar según sus reglas.

El mito del héroe organizacional —esa idea de que un líder carismático, con suficiente determinación, puede transformar una organización por la fuerza de su voluntad— es exactamente eso: un mito.

Puede haber líderes que lo logren. Pero solo si además de voluntad, tienen poder suficiente para cambiar el sistema. Y eso es raro. Mucho más raro de lo que las organizaciones creen cuando contratan a "agentes de cambio" y esperan que hagan magia.

Porque el cambio no es magia. Es diseño.

Y lo que se necesita diseñar no son discursos, ni visiones, ni equipos. Lo que se necesita diseñar es el sistema.

QUÉ ES REALMENTE UN SISTEMA

Cuando se habla de "sistema organizacional", la mayoría piensa en el organigrama. En la estructura formal. En quién reporta a quién.

Pero el sistema no es eso.

El sistema es el conjunto de reglas —formales e informales— que determinan cómo se toman las decisiones, cómo se distribuyen los recursos, cómo se premia el comportamiento deseado y cómo se castiga el no deseado.

El sistema es lo que define qué comportamientos sobreviven y cuáles no.

Y la diferencia entre un sistema funcional y uno disfuncional no está en la cantidad de reglas que tiene, sino en la coherencia entre lo que el sistema dice que valora y lo que realmente recompensa.

Hay organizaciones donde el discurso oficial es "innovación, agilidad, toma de riesgos". Pero el sistema real premia a quien cumple presupuesto sin sobresaltos, penaliza a quien experimenta y falla, y promueve a quien nunca genera conflicto.

¿Cuál es el verdadero sistema? No el que aparece en los valores corporativos ni en los discursos del CEO. El verdadero sistema es el que revela quién asciende y quién no. Quién recibe recursos y quién no. Quién puede tomar decisiones sin validaciones y quién no.

Ese es el sistema real.

Y ese sistema está compuesto por elementos concretos, medibles, observables:

Los incentivos. Qué se premia. Qué se castiga. Qué se tolera. No lo que se dice en los manuales, sino lo que ocurre en la práctica.

Las reglas de decisión. Quién puede decidir qué. Cuántas validaciones se requieren. Qué tipo de decisiones necesitan consenso y cuáles no. Qué pasa cuando alguien decide mal.

El acceso a recursos. Quién controla el presupuesto. Quién tiene acceso a información crítica. Quién puede contratar. Quién puede

asignar prioridades.

Los rituales organizacionales. Qué reuniones son realmente importantes. Dónde se toman las decisiones de verdad. Qué espacios formales importan y cuáles son solo teatro.

Las consecuencias. Qué pasa cuando alguien no cumple. Qué pasa cuando alguien cuestiona una decisión. Qué pasa cuando alguien toma un riesgo que sale mal.

Ese es el sistema. Y todo lo demás —el discurso, los valores, las presentaciones de estrategia— es ruido.

INCENTIVOS: EL VERDADERO LENGUAJE DEL PODER

Las personas no hacen lo que se les pide. Hacen lo que el sistema recompensa.

Esto no es cinismo. Es cómo funcionan las organizaciones. Y las personas dentro de ellas.

Cuando una empresa anuncia que "ahora valoramos la colaboración entre áreas", pero sigue evaluando a los líderes únicamente por los resultados de su propia área, nadie colabora. Porque el incentivo es claro: maximizar tu resultado, aunque eso implique no ayudar a otros. O incluso, sabotearlos.

Cuando se lanza un programa de "cultura de innovación", pero los únicos proyectos que reciben presupuesto son aquellos que tienen ROI garantizado en menos de seis meses, nadie innova. Porque el incentivo es claro: hacer lo seguro, lo predecible, lo que ya se sabe que funciona.

Cuando se pide a los equipos que "tomen riesgos calculados", pero cada vez que alguien falla en un experimento es cuestionado públicamente en la revisión trimestral, nadie toma riesgos. Porque el incentivo es claro: no fallar. Y la única forma de no fallar es no intentar nada nuevo.

El problema no es que las personas no entiendan lo que se les pide. El problema es que entienden perfectamente lo que el sistema premia. Y actúan en consecuencia.

Los incentivos son el lenguaje real del poder organizacional. Todo lo demás son palabras.

Y el error más común en los procesos de cambio es cambiar el discurso sin cambiar los incentivos.

Se habla de autonomía, pero se penaliza a quien decide sin consultar. Se habla de velocidad, pero se premia a quien sigue todos los procesos de validación. Se habla de diversidad de pensamiento, pero se promueve a quien nunca cuestiona la línea oficial.

Y entonces ocurre algo predecible: las personas aprenden a hablar el lenguaje nuevo, pero a operar según las reglas viejas. Aprenden a decir las palabras correctas en las reuniones, pero a tomar las decisiones seguras cuando nadie las ve.

Eso no es hipocresía. Es adaptación racional a un sistema incoherente.

Y el costo de esa incoherencia no es solo que el cambio no ocurre. Es que se genera cinismo. Porque todos entienden que el discurso es mentira. Que las reglas reales son otras. Y que quienes juegan según el discurso oficial pierden, mientras que quienes juegan según las reglas no escritas ganan.

REGLAS INVISIBLES QUE GOBIERNAN LA ORGANIZACIÓN

En toda organización hay dos conjuntos de reglas: las que están escritas y las que todos conocen pero nadie reconoce.

Las reglas escritas están en los manuales, en los códigos de ética, en las políticas de recursos humanos. Dicen cosas como “valoramos la transparencia”, “promovemos según mérito”, “todas las voces son escuchadas”.

Las reglas no escritas son otras.

"No cuestiones decisiones del CEO en público."

"Si quieres un proyecto aprobado, habla primero con Finanzas en privado."

"Los errores se perdonan si eres leal. No se perdonan si causas problemas."

"En esta organización, la antigüedad pesa más que el desempeño."

"Lo que se dice en las reuniones no importa. Lo que importa es lo que se decide después, en conversaciones privadas."

Estas reglas no están documentadas. Pero son reales. Y todos las conocen.

Especialmente quienes llevan tiempo en la organización. Ellos aprendieron, a veces de forma dolorosa, cuáles son los comportamientos que realmente se toleran y cuáles no. Qué se puede decir y qué no. Hasta dónde se puede empujar y cuándo hay que ceder.

Y esas reglas pesan más que cualquier manual.

Porque las reglas formales se aplican de forma selectiva. Pero las reglas informales se aplican siempre.

Cuando alguien nuevo llega a la organización con la intención de "hacer las cosas diferentes", choca con estas reglas. No de inmediato. Al principio, hay espacio para la novedad. Se le permite intentar. Se le observa.

Pero si insiste en operar fuera de las reglas no escritas, eventualmente hay consecuencias. No siempre explícitas. A veces solo es que sus proyectos no reciben recursos. O que sus propuestas se demoran indefinidamente. O que deja de ser invitado a ciertas reuniones.

El mensaje es claro: aquí hay una forma de hacer las cosas. Y si no te adaptas a ella, no sobrevives.

Esas reglas invisibles son parte del sistema. Y mientras no se cambien, cualquier intento de cambio será superficial.

Porque puedes cambiar el organigrama. Puedes cambiar los procesos formales. Puedes cambiar a las personas. Pero si no cambias las reglas que gobiernan el comportamiento real, la organización seguirá operando igual.

DISEÑAR PARA EL COMPORTAMIENTO ESPERADO

El cambio real ocurre cuando el comportamiento deseado se vuelve la opción más fácil.

No la opción más inspiradora. No la opción más correcta moralmente. La opción más fácil.

Porque las personas, en su mayoría, no eligen comportamientos por ideología. Los eligen por conveniencia. Por supervivencia. Por racionalidad dentro del sistema en el que operan.

Si quieres que una organización tome decisiones más rápido, no basta con pedirlo. Hay que diseñar un sistema donde tomar decisiones rápido sea más fácil —y menos riesgoso— que demorarlas.

Eso implica eliminar validaciones innecesarias. Implica redistribuir autoridad. Implica cambiar las consecuencias de equivocarse: si el costo de un error es la humillación pública y el fin de la carrera, nadie tomará decisiones rápidas. Pero si el costo de no decidir es mayor que el costo de decidir mal, entonces la velocidad se vuelve natural.

Si quieres que los equipos colaboren entre áreas, no basta con hacer talleres de trabajo en equipo. Hay que diseñar incentivos que premien resultados conjuntos, no solo resultados individuales por área. Hay que cambiar la forma en que se evalúa el desempeño. Hay que redistribuir presupuestos de forma que ninguna área pueda lograr sus objetivos sin la cooperación de otras.

Si quieres que la organización innove, no basta con lanzar un programa de innovación. Hay que cambiar las reglas de asignación de recursos para que los proyectos experimentales tengan acceso a

presupuesto sin tener que demostrar ROI inmediato. Hay que cambiar las consecuencias del fracaso para que fallar en un experimento no sea un estigma, sino parte del proceso.

Diseñar para el comportamiento esperado es exactamente eso: diseñar las condiciones en las que el comportamiento que se quiere lograr es el que naturalmente ocurre.

No porque las personas sean virtuosas. Sino porque el sistema las empuja en esa dirección.

La diferencia entre pedir compromiso y diseñar coherencia es la diferencia entre un cambio que depende de la voluntad individual y un cambio que está estructuralmente garantizado.

El primero dura mientras dura la voluntad. El segundo dura mientras dura el sistema.

EL ROL REAL DEL LIDERAZGO EN ESTA FASE

Cuando el cambio llega a este punto —cuando ya se decidió con quién se hace y se entiende que el sistema debe cambiar— el rol del liderazgo se transforma.

Ya no se trata de inspirar. No se trata de comunicar una visión. No se trata de movilizar emocionalmente a la organización.

Se trata de diseñar.

Diseñar las reglas del nuevo sistema. Diseñar los incentivos. Diseñar las consecuencias. Diseñar los mecanismos de decisión. Diseñar el acceso al poder.

Eso no es trabajo inspirador. Es trabajo técnico, político, y profundamente incómodo.

Porque diseñar un sistema implica decidir quién gana y quién pierde. Implica redistribuir poder. Implica eliminar privilegios. Implica crear consecuencias que antes no existían.

Y eso genera resistencia. No la resistencia abstracta de “la gente no quiere cambiar”. La resistencia concreta de personas que van a

perder algo real: influencia, control, recursos, estatus.

El liderazgo en esta fase no puede evitar ese conflicto. Tiene que asumirlo.

Porque si intenta diseñar el nuevo sistema sin tocar los privilegios del viejo, lo que obtiene es un híbrido disfuncional. Un sistema que dice una cosa, pero premia otra. Y ya vimos qué ocurre con esos sistemas: generan cinismo y colapsan.

El costo político de cambiar el sistema es alto. Pero el costo de no cambiarlo es mayor.

Porque sin cambiar el sistema, todo lo demás es reversible. Los nuevos líderes se adaptan a las viejas reglas. Los equipos comprometidos se frustran y se van. Y la organización vuelve a operar exactamente como antes.

El sistema siempre gana. A menos que el liderazgo asuma el costo de cambiarlo.

Y eso no se hace con discursos. Se hace con decisiones.

EL DISEÑO NO BASTA

Una vez diseñado el nuevo sistema —una vez definidos los nuevos incentivos, las nuevas reglas de decisión, las nuevas consecuencias — aparece una pregunta incómoda: ¿quién controla que se cumpla?

Porque diseñar un sistema no garantiza que se implemente. Y mucho menos que se respete.

Puede haber reglas nuevas en el papel. Puede haber incentivos redefinidos. Puede haber procesos documentados. Pero si no hay mecanismos de control, si no hay quien verifique que las reglas se cumplen, si no hay consecuencias reales para quienes las ignoran, entonces el sistema nuevo es solo teoría.

Y en la práctica, la organización vuelve a operar según el sistema viejo.

Porque el sistema viejo tiene algo que el nuevo no tiene todavía: inercia. Historia. Complicidad silenciosa de quienes saben cómo funcionaba y prefieren que siga funcionando así.

Y si nadie controla, si nadie gobierna el cambio, si nadie tiene el poder y la responsabilidad de hacer cumplir las nuevas reglas, entonces el cambio no ocurre.

Diseñar el sistema es necesario. Pero no es suficiente.

Lo que sigue es gobernarlo. Y eso es otra conversación.

CASO 9

Cuando el sistema rechaza su propio diagnóstico

Un país con alta fragmentación institucional. Un problema documentado desde hace décadas: la ausencia de un documento único de identidad vinculado a biométricos, a pesar de que la norma lo mandata. La dispersión de bases de datos entre distintas dependencias con facultad de emitir documentos —cada una con sus propios registros, formatos y criterios— hacía posible que una persona tuviera múltiples nombres, múltiples identidades, múltiples versiones de sí misma en el sistema público.

El diagnóstico era claro: anonimato institucional como condición estructural del Estado mexicano.

Se aprovechó un momento de impulso político desde la cima del ejecutivo. Se convocó a los titulares de todas las dependencias emisoras de documentos de identidad. El objetivo: alinear al proyecto y establecer un identificador único como eje articulador para cruzar datos e identificar duplicidades.

La estrategia de comunicación fue contundente: la anonimidad es la condición que hace posible la delincuencia organizada. Sus miembros existen porque el Estado les permite tener múltiples identidades.

El argumento era sólido. Los datos lo respaldaban. La urgencia era evidente.

El intento fracasó.

No por falta de diagnóstico ni de liderazgo. Sino porque cada dependencia tenía razones propias para no articular sus bases de datos. Razones fiscales. Razones políti-

cas. Razones de poder. El sistema no rechazó la solución porque fuera mala. La rechazó porque su funcionamiento dependía de que el problema existiera.

Hay organizaciones —y hay estados— cuyo equilibrio interno requiere mantener ciertos problemas sin resolver. Cuando el cambio propuesto amenaza ese equilibrio, el sistema lo expulsa con independencia de cuán correcto sea el diagnóstico.

Este caso es la versión institucional del principio central del capítulo: el sistema siempre gana. Y gana no porque sea más fuerte que el liderazgo, sino porque su equilibrio depende de que ciertos problemas permanezcan sin solución. Cambiar ese equilibrio requiere más que un diagnóstico correcto y un impulso político momentáneo. Requiere rediseñar los incentivos de cada actor que tiene algo que perder si el problema desaparece.

CAPÍTULO 7

7

El poder del cambio

Seis meses después de lanzar la transformación, el equipo directivo se reúne para revisar avances. Hay presentaciones con nuevos procesos. Hay documentos que describen el nuevo modelo operativo. Hay capacitaciones completadas. Hay comunicaciones enviadas.

Pero cuando alguien pregunta qué decisiones se están tomando de forma diferente, nadie tiene una respuesta clara.

Cuando se revisa quién fue sancionado por operar según las reglas viejas, la respuesta es: nadie.

Cuando se pregunta quién tiene autoridad para resolver conflictos entre el modelo nuevo y el viejo, hay silencio.

El cambio está diseñado. Pero nadie lo está gobernando.

Y sin gobernanza, el sistema ya está volviendo a lo de siempre.

Porque todo cambio real necesita poder. Alguien tiene que ejercerlo. Alguien tiene que decidir cuándo hay conflicto, controlar que se cumplan las nuevas reglas, y aplicar consecuencias cuando no se cumplen.

Si nadie lo hace, el cambio no es real. Es solo documentación.

La fantasía del cambio sin poder

Hay una creencia extendida en las organizaciones: que un buen diseño se implementa solo.

Que si el nuevo sistema está bien pensado, si tiene sentido, si es superior al anterior, entonces las personas naturalmente lo adoptarán. Que basta con comunicarlo bien, con capacitar a quienes lo operarán, y con darles tiempo para que se adapten.

Esa creencia es falsa.

Porque diseñar un sistema no es lo mismo que gobernarlo. Y gobernar no ocurre espontáneamente. Requiere poder. Requiere alguien con autoridad real para decidir, para vigilar, para sancionar.

Y la mayoría de las organizaciones no están dispuestas a asignar ese poder.

Prefieren el consenso. Prefieren los comités. Prefieren que "todos estén involucrados". Prefieren estructuras de gobernanza que no concentran autoridad en nadie, porque concentrar autoridad incomoda, genera resistencia, expone a quien la tiene.

Entonces lo que ocurre es que se diseña un cambio, se anuncia, se comunica, pero nadie tiene claridad sobre quién gobierna ese cambio.

¿Quién decide si una decisión está alineada con el nuevo modelo o no? No está claro.

¿Quién tiene autoridad para detener una práctica que contradice el cambio? No está claro.

¿Quién puede sancionar a alguien que sigue operando según las reglas viejas? No está claro.

Y cuando no está claro, la respuesta práctica es: nadie.

Nadie decide. Nadie detiene. Nadie sanciona.

Y el cambio se diluye.

No porque haya oposición abierta. Sino porque no hay quien lo sostenga. No hay quien ejerza el poder necesario para mantenerlo en pie cuando la inercia organizacional intenta devolverlo al pasado.

El error fundamental es confundir consenso con gobernanza.

El consenso es útil para diseñar. Para incorporar perspectivas. Para asegurar que el cambio no sea arbitrario.

Pero gobernar no es consensuar. Gobernar es decidir. Y decidir, especialmente en momentos de conflicto, requiere poder concentrado en alguien.

Alguien que puede decir "esto sí" y "esto no". Alguien que puede decir "esta persona sigue y esta no". Alguien que puede decir "esta práctica se elimina, aunque haya sido exitosa en el pasado".

Eso no se hace por consenso. Se hace con poder.

Y sin poder, el cambio no pasa de ser una propuesta bien intencionada.

GOBERNANZA NO ES BUROCRACIA

Cuando se habla de "gobernanza del cambio", muchas organizaciones entienden eso como agregar más procesos. Más reuniones de seguimiento. Más reportes. Más documentación.

Eso no es gobernanza. Eso es burocracia.

Gobernar no es administrar. Administrar es ejecutar reglas ya establecidas. Gobernar es decidir cuáles son esas reglas, vigilar que se cumplan, y aplicar consecuencias cuando no se cumplen.

La gobernanza del cambio implica tres cosas concretas:

Decidir. Cuando hay ambigüedad, cuando hay conflicto entre lo viejo y lo nuevo, cuando dos áreas interpretan el cambio de formas incompatibles, alguien tiene que decidir. Sin consultar a todos. Sin esperar consenso. Decidir.

Vigilar. Alguien tiene que verificar que las decisiones, los procesos, los comportamientos, están alineados con el nuevo sistema. No porque desconfíe de las personas, sino porque sin verificación, no hay forma de saber si el cambio está ocurriendo o es solo discurso.

Sancionar. Cuando alguien —persona, área, práctica— opera en contradicción con el nuevo sistema, tiene que haber consecuencias. No necesariamente punitivas, pero sí reales. Porque sin consecuencias, las reglas no son reglas. Son sugerencias.

Esas tres funciones no se pueden delegar a un comité. No se pueden distribuir entre muchas personas. Porque cuando todos tienen un poco de poder, nadie tiene poder real.

La gobernanza requiere concentración de autoridad. Y eso incomoda.

Porque concentrar poder implica que alguien será señalado. Alguien será responsable. Alguien asumirá el costo político de decidir,

de vigilar, de sancionar.

Y muchas organizaciones prefieren evitar eso. Prefieren estructuras difusas donde nadie es responsable, porque así nadie puede ser culpado.

Pero esa estructura no gobierna nada. Solo administra la parálisis.

Sin gobernanza clara, el cambio se diluye en interpretaciones. Cada área entiende el cambio a su manera. Cada líder decide qué partes del nuevo sistema aplica y cuáles no. Y al final, lo que queda es un híbrido incoherente donde conviven prácticas viejas y nuevas sin ninguna lógica.

Eso no es transformación. Es caos con lenguaje nuevo.

QUIÉN DECIDE CUANDO HAY CONFLICTO

El cambio organizacional genera conflictos. Siempre.

Conflictos entre áreas que interpretan el nuevo modelo de formas incompatibles. Conflictos entre líderes que tienen visiones diferentes sobre qué priorizar. Conflictos entre prácticas viejas que todavía funcionan y prácticas nuevas que prometen funcionar mejor.

Esos conflictos no se resuelven solos. Alguien tiene que decidir.

Y cuando no está claro quién tiene autoridad para decidir, el conflicto se paraliza.

Se forman comités. Se hacen reuniones de alineación. Se redactan documentos intentando consensuar una posición. Se escala el conflicto a niveles superiores, donde también hay ambigüedad sobre quién decide.

Y mientras tanto, la organización sigue operando según las reglas viejas. Porque en la ambigüedad, lo que siempre gana es la inercia.

Un ejemplo clásico: una empresa decide pasar de un modelo de validación centralizada a un modelo de autonomía distribuida. El

nuevo sistema dice que los equipos pueden tomar decisiones sin validaciones jerárquicas.

Pero cuando un equipo toma una decisión que contradice lo que otra área considera "buenas prácticas", surge el conflicto. ¿El equipo puede insistir en su decisión o debe ceder? ¿Quién decide?

Si la respuesta es "ambos deben dialogar y llegar a un acuerdo", entonces no hay autonomía. Hay consenso obligatorio, que es otra forma de control centralizado.

Si la respuesta es "el equipo decide", entonces tiene que haber alguien con autoridad para proteger esa decisión cuando la otra área insista en bloquearla.

Si esa autoridad no existe, o no está clara, entonces el conflicto no se resuelve. Se congela. Y el equipo aprende que la autonomía anunciada no es real.

La ambigüedad de autoridad no es un problema técnico. Es un problema político. Y se resuelve políticamente: asignando poder claro a alguien.

Pero muchas organizaciones no lo hacen. Porque asignar poder claro implica redistribuir poder. Y eso genera resistencia de quienes actualmente lo tienen.

Entonces se opta por la ambigüedad. Y en la ambigüedad, el cambio muere.

CONTROLAR NO ES DESCONFIAR

Hay una resistencia cultural a la idea de control. Especialmente en organizaciones que se definen como "modernas", "ágiles", "basadas en la confianza".

Se asume que controlar es desconfiar. Que, si se confía en las personas, no es necesario verificar lo que hacen. Que el control es una reliquia de modelos jerárquicos que ya se superaron.

Eso es un error.

Porque controlar no es desconfiar de las personas. Es garantizar coherencia del sistema.

No se controla porque se asuma que alguien va a hacer trampa. Se controla porque en sistemas complejos, con muchas personas operando simultáneamente, es imposible mantener coherencia sin verificación.

Sin control, cada uno interpreta las reglas a su manera. Cada área adapta el cambio según sus conveniencias. Y lo que empieza como un sistema diseñado con claridad termina siendo un conjunto de interpretaciones contradictorias.

El control es lo que permite saber si el cambio está ocurriendo o no.

Y lo que se controla en un cambio profundo no es el cumplimiento formal. No es si las personas asisten a capacitaciones o firman documentos. Lo que se controla es el comportamiento real.

¿Las decisiones se están tomando de forma diferente? ¿Los recursos se están asignando según los nuevos criterios? ¿Las prácticas que se dijeron obsoletas efectivamente desaparecieron? ¿Las consecuencias anunciadas se están aplicando?

Esas preguntas no se responden con buenas intenciones. Se responden con verificación.

Y verificar no es micro gestionar. No es controlar cada paso que alguien da. Es establecer puntos de revisión donde se valida que el sistema opera como se diseñó.

Cuando una organización decide, por ejemplo, que las promociones ya no se basarán en antigüedad sino en desempeño, alguien tiene que verificar que eso ocurra. Porque si no se verifica, es muy probable que las promociones sigan operando bajo la lógica vieja, solo que con un discurso nuevo.

Controlar es lo que convierte el diseño en realidad. Sin control, el diseño es solo teoría.

LAS CONSECUENCIAS COMO ANCLA DEL SISTEMA

Sin consecuencias, no hay reglas. Hay sugerencias.

Esto es brutal, pero es verdad: el poder real de un sistema se revela en a quién se sanciona y a quién no.

Si en una organización se dice que "ahora se premia la innovación y se tolera el fracaso", pero la primera persona que experimenta y falla es castigada públicamente, todos entienden cuál es la regla real. Y la regla real no es lo que se dijo. Es lo que se hizo.

Si se anuncia que "el nuevo modelo requiere autonomía", pero la primera persona que toma una decisión autónoma sin consultar es cuestionada y revertida, todos entienden que la autonomía no es real.

Si se comunica que "ya no se tolerará operar según las prácticas viejas", pero las personas que siguen operando así no enfrentan ninguna consecuencia, entonces no hay cambio. Solo hay un anuncio sin validez.

Las consecuencias son el ancla del sistema. Son lo que convierte las palabras en hechos.

Y no necesariamente tienen que ser castigos severos. Pueden ser simplemente coherencia: si alguien actúa fuera del nuevo sistema, esa acción no se valida. No se premia. No se ignora. Se señala.

Pero tiene que ocurrir. Porque si no ocurre, el mensaje es claro: las reglas nuevas no importan.

Hay una diferencia fundamental entre incumplir y no cumplir.

Incumplir es cuando alguien sabe qué se espera de él, pero decide no hacerlo. Ahí, la consecuencia es obvia: sanción.

Pero no cumplir es cuando alguien no sabe qué se espera, o no puede hacerlo, o no tiene los recursos para hacerlo. Ahí, la consecuencia no es sanción. Es ajuste del sistema.

Y distinguir entre ambos requiere gobernanza. Requiere alguien que pueda evaluar cada situación y decidir qué tipo de consecuen-

cia corresponde.

Cuando esa distinción no se hace, ocurren dos cosas igualmente dañinas: o se castiga a quien no debía ser castigado, generando resentimiento. O no se castiga a quien debía serlo, generando impunidad.

Ambas destruyen el cambio.

El poder real se revela no en lo que se dice, sino en lo que se sanciona. Y si no hay nadie con autoridad para sancionar, entonces no hay poder. Y sin poder, no hay cambio.

EL AGOTAMIENTO DEL LIDERAZGO

Cuando el cambio no tiene estructura de gobernanza, el liderazgo intenta sostenerlo con esfuerzo personal.

El director está en todas las reuniones. Valida todas las decisiones clave. Interviene cada vez que alguien intenta operar según las reglas viejas. Responde correos a medianoche. Resuelve conflictos que deberían tener mecanismos claros de resolución.

Eso funciona por un tiempo. Semanas. Meses. A veces, un año.

Pero no funciona indefinidamente.

Porque las personas se cansan. Y cuando el cambio depende del esfuerzo personal de alguien, el cambio dura lo que dura la energía de esa persona.

Hay cambios que fracasan no porque haya oposición masiva, sino porque el liderazgo se agotó antes que el sistema.

Porque sin estructura de gobernanza, todo depende de la voluntad individual. Y la voluntad individual es un recurso finito.

Eventualmente, el líder tiene que ceder. Tiene que delegar. Tiene que confiar en que otros sostendrán el cambio.

Pero si no hay estructura que lo sostenga, si no hay reglas claras de quién decide qué, si no hay mecanismos de control, si no hay

consecuencias automatizadas, entonces cuando el líder se retira —aunque sea parcialmente— el sistema vuelve a lo de siempre.

Y el líder se frustra. Porque invirtió meses de su vida sosteniendo algo que se deshace apenas afloja.

La gobernanza no solo protege al cambio. Protege al líder.

Porque cuando hay gobernanza clara, el cambio no depende de una persona. Depende del sistema. Y el sistema puede operar sin que alguien esté constantemente vigilándolo.

No porque no se necesite control. Sino porque el control está institucionalizado. Hay roles claros de quién verifica qué. Hay consecuencias automáticas para ciertos comportamientos. Hay mecanismos de resolución de conflictos que no requieren escalar todo al líder máximo.

Eso es lo que permite que el cambio sobreviva. Y lo que permite que el liderazgo no se queme en el intento.

EL ERROR DE DELEGAR EL PODER DEL CAMBIO

Cuando las organizaciones aceptan que el cambio necesita gobernanza, muchas veces cometen un error: delegan esa gobernanza a estructuras sin poder real.

Se crea un "Comité de Transformación" compuesto por representantes de todas las áreas. Se supone que ese comité gobernará el cambio.

Pero ese comité no tiene autoridad para decidir nada que genere conflicto. Porque está diseñado para consensuar, no para gobernar. Y cuando hay desacuerdo, no puede resolver. Escala. O se paraliza.

Se crea una "Oficina de Transformación" con un equipo dedicado a coordinar el cambio. Pero esa oficina no controla presupuestos. No tiene autoridad sobre las áreas operativas. No puede sancionar a nadie.

Entonces lo que hace es documentar, comunicar, coordinar. Todo útil, pero insuficiente. Porque sin poder, no puede gobernar.

El cambio se convierte en un proyecto. Y los proyectos, por definición, son temporales y periféricos. No tienen poder sobre la operación real de la organización.

Mientras tanto, el sistema viejo sigue operando. Porque el sistema viejo no es un proyecto. Es la estructura de poder de la organización. Y esa estructura no cambia con proyectos. Cambia con mandatos.

Un mandato es diferente de un proyecto.

Un proyecto tiene un equipo asignado. Un mandato tiene poder ejecutivo.

Un proyecto tiene que pedir permiso. Un mandato tiene autoridad.

Un proyecto se puede cancelar. Un mandato se tiene que cumplir.

El cambio organizacional profundo no puede ser un proyecto. Tiene que ser un mandato. Con alguien que tenga poder real para ejecutarlo.

Y ese alguien no puede ser un comité. No puede ser una oficina sin autoridad. Tiene que ser alguien con capacidad de decidir, de controlar, de sancionar.

Alguien que, cuando hay conflicto entre el cambio y el sistema viejo, pueda decir: “el cambio gana”.

Si esa persona no existe, el cambio no ocurre. Puede anunciarse. Puede diseñarse. Puede comunicarse. Pero no ocurre.

SÍNTESIS

El poder del cambio

Todo cambio profundo necesita poder. No poder simbólico. Poder real.

Poder para decidir cuándo hay conflicto. Poder para controlar que el sistema se cumpla. Poder para aplicar consecuencias cuando no se cumple.

Y ese poder no puede estar diluido en comités. No puede estar delegado en oficinas sin autoridad. Tiene que estar concentrado en alguien que pueda ejercerlo.

Eso incomoda. Porque concentrar poder contradice el discurso organizacional de colaboración, de consenso, de horizontalidad.

Pero sin concentración de poder, no hay gobernanza. Y sin gobernanza, el cambio no se sostiene.

Puede tener buenas intenciones. Puede tener buen diseño. Puede tener personas comprometidas.

Pero si nadie tiene poder para sostenerlo, el sistema vuelve a lo de siempre.

No porque la gente sea mala. Sino porque la inercia organizacional es más fuerte que la voluntad individual. Y la única forma de vencer esa inercia es con poder estructural.

Poder que decide. Poder que controla. Poder que sanciona.

Y una vez que ese poder existe, una vez que la gobernanza está clara, aparece otra pregunta incómoda: ¿cómo se mide si el cambio está ocurriendo?

Porque sin medición, no hay forma de saber si el poder se está ejerciendo bien. No hay forma de saber si el sistema nuevo está funcionando o si solo parece funcionar.

Y esa conversación ya no es sobre poder. Es sobre evidencia.

CASO 10

La institución que documentó su propia vulnerabilidad

Una institución de seguridad de alcance federal. Un patrón documentado en la administración pública: cada transición de gobierno tiende a desmantelar las estructuras del anterior y comenzar desde cero, con el costo institucional que eso implica: experiencia acumulada perdida, modelos operativos desarticulados, cuadros formados durante años que desaparecen con la alternancia.

La hipótesis fue elegante: si la institución está documentada con rigor académico, con respaldo de expertos internacionales y publicaciones científicas, será políticamente más costoso desaparecerla.

Se creó una unidad de documentación y estudios institucionales. En pocos años: decenas de publicaciones especializadas, artículos con revisión académica, vinculación con instituciones de referencia internacional. Un registro sistemático de lo que la institución hacía, cómo lo hacía y qué resultados obtenía.

Funcionó parcialmente. Cuando el nuevo gobierno asumió el poder, la institución central sobrevivió: fue complementada, no demolida. Se hicieron ajustes, no demoliciones.

Pero la unidad de documentación sí desapareció. A los pocos meses del nuevo gobierno. Por considerarse demasiado asociada a la administración anterior.

La lección es incómoda: el conocimiento sin poder estructural propio es vulnerable. Documentar no es lo mismo que institucionalizar. Una organización puede producir evidencia rigurosa de su valor y aun así ser eliminada si quienes tienen el poder de hacerlo perciben que su existencia amenaza algo que les importa más que el valor que produce.

La gobernanza del cambio no puede descansar únicamente en la legitimidad intelectual. Necesita anclas estructurales que sobrevivan a sus fundadores.

La gobernanza del cambio exige poder estructural propio, no solo legitimidad intelectual. Este caso lo demuestra: la producción de conocimiento fue real, el valor demostrado fue tangible, y aun así la unidad fue eliminada porque el poder que la sostenía era personal, no institucional. Diseñar no es suficiente. Institucionalizar es otra conversación.

CAPÍTULO 8

8

La evidencia del cambio

En la reunión trimestral de seguimiento, el equipo de transformación presenta sus avances. Hay gráficos coloridos que muestran el progreso del plan: 87% de capacitaciones completadas, 142 talleres realizados, 23 comunicados enviados, 15 nuevos procesos documentados.

El director de la iniciativa concluye: "Vamos muy bien. El cambio está en marcha."

Alguien pregunta: "¿Cuántas decisiones se tomaron este trimestre sin pasar por el comité de validación?"

Silencio.

"¿Cuántos proyectos se aprobaron por fuera del proceso de validación tradicional?"

Nadie tiene el dato.

"¿Cuántas personas fueron promovidas según los nuevos criterios de desempeño versus los criterios viejos?"

No se midió.

La organización está ocupada. Hay movimiento. Hay actividad. Hay narrativa de cambio.

Pero no hay evidencia de que algo haya cambiado realmente.

Porque ocupado no es lo mismo que transformado. Y creer que está ocurriendo no es lo mismo que saber que está ocurriendo.

Si no se puede medir, no está ocurriendo. Y si solo se puede contar, probablemente es teatro.

EL AUTOENGAÑO DEL "VAMOS BIEN"

Hay organizaciones que están convencidas de que están cambiando porque "se siente distinto".

Las reuniones tienen otro tono. Se usa vocabulario nuevo. Hay más energía. Las personas hablan de transformación, de agilidad, de nueva cultura. Hay iniciativas en marcha. Hay equipos dedicados al cambio. Hay presupuesto asignado.

Todo eso genera la sensación de que algo está pasando.

Y puede que esté pasando. Pero también puede que no.

Porque la actividad no es evidencia de cambio. Es evidencia de que hay actividad.

Y las organizaciones son expertas en confundir ambas cosas.

Se lanzan programas de capacitación masivos y se mide cuántas personas asistieron. Se hacen talleres de cultura y se cuenta cuántos se realizaron. Se envían comunicados y se reporta cuántos empleados los leyeron.

Todos esos son indicadores de actividad. Indicadores que miden esfuerzo. Indicadores que confirman que se está haciendo algo.

Pero no miden cambio.

Porque el cambio no es cuántas personas asistieron a una capacitación. Es si esas personas están tomando decisiones de forma diferente. El cambio no es cuántos talleres se hicieron. Es si los comportamientos que esos talleres intentaban modificar efectivamente se modificaron. El cambio no es cuántos comunicados se enviaron. Es si las prácticas que se comunicaban como nuevas se están ejecutando.

Y eso no se mide con las mismas métricas.

Pero medir actividad es cómodo. Porque la actividad siempre se puede generar. Se pueden hacer más talleres, más capacitaciones, más comunicados. Y cada uno de ellos suma a los indicadores de progreso.

Medir cambio real es incómodo. Porque el cambio real puede no estar ocurriendo. Y entonces los indicadores mostrarán algo que nadie quiere ver: que todo el esfuerzo no está generando resultado.

Entonces se prefiere creerle a la narrativa interna. A la sensación de que “esto se siente diferente”. A los testimonios de personas que dicen que están comprometidas. A la energía que se percibe en las reuniones.

Pero las sensaciones mienten. O más precisamente: confunden actividad con transformación.

Y el peligro de creerle a la narrativa interna es que se puede estar muy ocupado sin cambiar nada. Se puede estar invirtiendo tiempo, dinero, energía, en un proceso que no está transformando el sistema. Solo lo está decorando.

MEDIR NO ES CONTROLAR, ES CONFRONTAR LA REALIDAD

Hay una resistencia cultural a la medición rigurosa del cambio. Especialmente en organizaciones que se definen como "orientadas a personas", "basadas en la confianza", "enfocadas en cultura".

Se asume que medir el cambio es reduccionista. Que no todo se puede medir. Que hay cosas intangibles que solo se pueden percibir. Que obsesionarse con métricas es perder de vista lo humano.

Todo eso puede ser cierto en ciertos contextos. Pero no en el contexto del cambio organizacional profundo.

Porque en el cambio organizacional, medir no es controlar. Es confrontar la realidad.

Medir es la única forma de saber si lo que se dice que está pasando realmente está pasando. Es la única forma de distinguir entre narrativa y realidad. Entre actividad y transformación. Entre buenas intenciones y resultados concretos.

Y por eso, medir es un acto político. No solo técnico.

Porque medir obliga a decidir qué importa y qué no. Y esa decisión revela prioridades reales.

Si una organización dice que está cambiando hacia un modelo basado en autonomía, pero no mide cuántas decisiones se toman autónomamente, entonces autonomía no es una prioridad real. Es solo discurso.

Si se dice que ahora se premia el desempeño sobre la antigüedad, pero no se mide quién fue promovido y por qué, entonces el cambio

no es verificable. Y lo que no es verificable, no es real.

Medir es lo que convierte el discurso en compromiso.

Pero también es lo que expone las incoherencias. Y por eso genera resistencia.

Porque cuando se mide lo que realmente importa —no lo que es fácil de medir— aparecen datos incómodos. Datos que muestran que el cambio no está ocurriendo como se dice. Datos que contradicen la narrativa oficial. Datos que señalan a personas, áreas, prácticas, que no están alineadas con el nuevo modelo.

Y nadie quiere ser señalado por los datos.

Entonces se prefiere medir lo cómodo. Lo que no genera conflicto. Lo que permite reportar progreso sin amenazar a nadie.

Pero eso no es medir el cambio. Es medir la actividad que rodea al cambio. Y no es lo mismo.

Hay una diferencia fundamental entre medir para aprender y medir para confirmar.

Medir para confirmar es buscar datos que validen lo que ya se quiere creer. Que el cambio está en marcha. Que va bien. Que solo es cuestión de tiempo para que los resultados aparezcan.

Medir para aprender es buscar datos que revelen la verdad. Aunque esa verdad sea incómoda. Aunque contradiga el plan. Aunque obligue a ajustar lo que se está haciendo.

La mayoría de las organizaciones mide para confirmar. Y por eso, cuando el cambio fracasa, se sorprenden. Porque los datos que miraban les decían que iba bien.

Pero miraban los datos equivocados.

ACTIVIDAD NO ES TRANSFORMACIÓN

Capacitaciones completadas: 87%. Workshops realizados: 142. Comunicados enviados: 23. Procesos documentados: 15. Iniciativas lanzadas: 12.

Todo eso es actividad. Y la actividad es medible. Y medirla genera sensación de progreso.

Pero actividad no es transformación.

Porque lo que importa no es cuántas capacitaciones se hicieron. Es si las personas que fueron capacitadas están operando de forma diferente. Y eso no se mide con porcentaje de asistencia. Se mide observando qué decisiones toman, cómo las toman, y si esas decisiones son diferentes de las que tomaban antes.

Lo que importa no es cuántos procesos se documentaron. Es si esos procesos se están usando. Si están reemplazando a los procesos viejos. Si están acelerando o entorpeciendo la operación.

Lo que importa no es cuántos comunicados se enviaron. Es si el mensaje de esos comunicados se tradujo en comportamiento. Si las prácticas que se pedían están ocurriendo. Si las prácticas que se prohibieron efectivamente desaparecieron.

Los KPI de actividad tranquilizan. Porque siempre se pueden cumplir. Se puede hacer una capacitación más, un taller más, un comunicado más. Y cada vez que se hace, el indicador sube.

Eso genera la ilusión de control. La sensación de que el plan está funcionando. De que se está avanzando.

Pero no transforma nada.

Porque transformar no es hacer cosas. Es cambiar el sistema. Y el sistema no cambia con actividad. Cambia cuando las reglas que lo gobiernan cambian. Cuando los incentivos que lo sostienen cambian. Cuando las consecuencias que lo refuerzan cambian.

Y eso no se mide con KPI de actividad. Se mide con indicadores que revelan si el sistema opera de forma diferente.

LAS MÉTRICAS QUE NADIE QUIERE VER

Hay métricas que revelan si el sistema realmente cambió. Pero son incómodas. Porque exponen incoherencias.

Tiempos reales de decisión.

Si el cambio busca acelerar la toma de decisiones, entonces hay que medir cuánto tiempo tomó cada tipo de decisión antes y cuánto toma ahora. No cuántas decisiones se tomaron. Sino cuánto tiempo. Cuántas validaciones. Cuántas reuniones. Cuántos correos.

Y si los tiempos no cambiaron, entonces el sistema no cambió. Aunque se haya anunciado que cambió.

Quién decide versus quién debería decidir.

Si el cambio redistribuye autoridad, entonces hay que medir quién tomó cada decisión importante en el último trimestre. Y comparar eso con quién debería haberla tomado según el nuevo modelo.

Si las decisiones siguen siendo tomadas por las mismas personas, en los mismos niveles, con las mismas validaciones, entonces no hay redistribución de autoridad. Hay solo redistribución de discurso.

Cómo se asignan los recursos.

Si el cambio promete priorizar innovación, entonces hay que medir qué porcentaje del presupuesto fue a proyectos de innovación versus proyectos de optimización. Y comparar eso con el año anterior.

Si el porcentaje no cambió, entonces la prioridad no cambió. Aunque se hable de innovación en todas las reuniones.

A QUIÉN SE PROMUEVE Y A QUIÉN NO.

Si el cambio promete premiar desempeño sobre antigüedad, entonces hay que medir las últimas promociones. Cuántas fueron de personas con alta antigüedad versus personas con alto desempeño. Cuántas fueron de personas que operan según el nuevo modelo versus personas que operan según el viejo.

Si las promociones siguen siguiendo el patrón viejo, entonces el sistema de incentivos no cambió. Y si el sistema de incentivos no cambió, nada cambió.

Qué prácticas sobrevivieron y cuáles murieron.

Si el cambio elimina prácticas obsoletas, entonces hay que verificar si esas prácticas efectivamente desaparecieron. No si se dejó de hablar de ellas. Sino si dejaron de ejecutarse.

Y si siguen ejecutándose —aunque sea en versiones adaptadas, aunque sea en algunas áreas, aunque sea "por ahora"— entonces el cambio no eliminó nada. Solo lo renombró.

Estas métricas no son difíciles de obtener. Los datos existen. Están en los sistemas. Están en las decisiones documentadas. Están en los presupuestos aprobados. Están en las promociones anunciadas.

Pero nadie las mira. O nadie las publica.

Porque revelan la verdad. Y la verdad es incómoda.

Señales tempranas del cambio real

Esperar a que aparezcan los resultados financieros para saber si el cambio funcionó es llegar tarde.

Porque para cuando los resultados financieros se manifiestan, el cambio ya ocurrió o ya fracasó. Y si fracasó, ya se perdió tiempo, dinero, credibilidad.

Entonces la pregunta es: ¿dónde mirar antes de que el resultado final aparezca?

Hay señales tempranas del cambio real. Señales pequeñas, estructurales, que indican que el sistema está operando de forma diferente.

Las excepciones se vuelven rutina.

Cuando una práctica que antes requería aprobación especial ahora ocurre sin validaciones, eso es señal de cambio. Cuando una

decisión que antes se escalaba a niveles superiores ahora se toma en el equipo, eso es señal de cambio.

No porque una vez haya ocurrido. Sino porque ocurre sistemáticamente.

Las conversaciones cambian de tema.

Cuando en las reuniones se deja de discutir si algo se puede hacer y se empieza a discutir cómo se hace mejor, eso es señal de cambio.

Cuando se deja de pedir permiso y se empieza a pedir recursos, eso es señal de cambio.

Cuando se deja de justificar por qué se tomó una decisión y se empieza a reportar qué se aprendió de ella, eso es señal de cambio.

Los conflictos cambian de naturaleza.

Cuando los conflictos ya no son sobre quién tiene autoridad para decidir, sino sobre qué es lo mejor para decidir, eso es señal de cambio.

Cuando los conflictos ya no son entre áreas compitiendo por recursos, sino entre visiones distintas sobre cómo ejecutar, eso es señal de cambio.

Las personas correctas tienen voz.

Cuando en las reuniones importantes empiezan a estar las personas que operan el proceso, no solo las que lo supervisan, eso es señal de cambio.

Cuando las decisiones se toman con *input* de quienes tienen información, no solo de quienes tienen jerarquía, eso es señal de cambio.

Los errores se reportan, no se ocultan.

Cuando alguien comunica que un experimento falló y en lugar de ser cuestionado es preguntado qué aprendió, eso es señal de cambio.

Cuando un equipo reporta un problema antes de que se vuelva crisis y eso es visto como responsabilidad, no como incompetencia, eso es señal de cambio.

Estas señales no son espectaculares. No aparecen en dashboards ejecutivos. No se reportan en presentaciones trimestrales.

Pero son lo que revela si el sistema está cambiando o no.

Y mirarlas requiere estar cerca de la operación. Requiere prestar atención no a los anuncios oficiales, sino a las conversaciones reales. No a los procesos documentados, sino a las decisiones cotidianas.

Requiere evidencia cualitativa, no solo cuantitativa.

Pero esa evidencia es real. Y es temprana. Y es lo que permite ajustar antes de que sea tarde.

DATOS QUE CONTRADICEN EL DISCURSO

Hay un momento inevitable en todo proceso de cambio: cuando los datos contradicen el discurso oficial.

Cuando se ha comunicado que el cambio está en marcha, que va bien, que es cuestión de tiempo para que los resultados aparezcan, pero los datos muestran otra cosa.

Muestran que las decisiones siguen tomándose igual. Que los recursos se asignan según la lógica vieja. Que las promociones siguen el patrón anterior. Que las prácticas que se dijeron obsoletas siguen operando.

En ese momento, hay dos opciones: ajustar el relato o ajustar el sistema.

Ajustar el relato es fácil. Se reinterpretan los datos. Se encuentran explicaciones técnicas. Se argumenta que “el cambio necesita más tiempo”. Que “estamos en una fase de transición”. Que “hay indicadores tempranos positivos que todavía no se reflejan en estos datos”.

Todo eso puede ser cierto. O puede ser autoengaño.

Pero lo que es innegable es que ajustar el relato no cambia la realidad. Solo la oculta un poco más.

Ajustar el sistema es incómodo. Porque implica aceptar que algo no está funcionando. Que el diseño tuvo errores. Que las decisiones tomadas no fueron las correctas. Que hay resistencias que no se anticiparon.

Implica cuestionar el plan. Modificarlo. A veces, descartarlo.

Y eso tiene costo político. Porque quien diseñó el plan, quien lo aprobó, quien lo comunicó, queda expuesto.

Entonces la tentación es ignorar los datos incómodos. O reinterpretarlos. O desacreditarlos. "Esos datos no capturan la complejidad del cambio". "Eso es solo una métrica parcial". "Hay aspectos cualitativos que no se están considerando".

Y puede que todo eso sea cierto. Pero también puede ser una forma de no enfrentar la realidad.

Porque los cambios mueren cuando se ignoran los datos incómodos.

Mueren lentamente. Primero se ignora una señal. Luego otra. Luego se ajusta el relato para que los datos no parezcan tan malos. Luego se deja de medir lo que molesta. Luego se mide solo lo que confirma el discurso.

Y eventualmente, la organización se convence de que el cambio ocurrió. Aunque no haya ocurrido.

Y sigue operando igual que antes. Solo que con vocabulario nuevo.

QUIÉN PUEDE MIRAR LA EVIDENCIA SIN MAQUILLARLA

El problema no es la falta de datos. En la mayoría de las organizaciones, los datos existen.

El problema es quién los interpreta. Y con qué incentivos.

Si quien mide el cambio es quien diseñó el cambio, hay un conflicto de interés. Porque su éxito depende de que el cambio funcione. Y entonces tiene incentivos para interpretar los datos de forma optimista.

No necesariamente con mala fe. Puede ser simplemente sesgo de confirmación: ver lo que se quiere ver. Ignorar lo que contradice la hipótesis. Dar más peso a los datos positivos que a los negativos.

Si quien mide el cambio es un área que reporta a quien lidera el cambio, el conflicto es aún mayor. Porque reportar datos negativos puede ser visto como deslealtad. O como incompetencia del área que mide.

Entonces se prefiere reportar lo que tranquiliza. Lo que permite seguir adelante sin generar conflicto.

Y si quien mide el cambio es un consultor externo contratado para "acompañar el proceso de transformación", el incentivo es mantener el contrato. Y mantener el contrato implica no generar demasiado ruido. No señalar demasiado. No incomodar demasiado.

Todas estas son dinámicas predecibles. No son conspiración. Son simplemente incentivos mal alineados.

Y el resultado es que muchas mediciones están diseñadas para no molestar.

Se miden indicadores que probablemente darán bien. Se evitan indicadores que probablemente darán mal. Se interpretan los resultados de la forma más favorable posible. Se construyen narrativas que justifican por qué los datos negativos no son tan importantes.

Y la organización pierde la oportunidad de aprender.

Porque aprender requiere enfrentar la evidencia incómoda. Requiere que alguien pueda mirar los datos sin incentivos para maquillarlos. Requiere que haya espacio para decir "esto no está funcionando" sin que eso se interprete como fracaso personal.

Y eso es raro.

Porque en la mayoría de las organizaciones, decir “esto no está funcionando” es arriesgarse. Es exponerse. Es ponerse del lado equivocado de la conversación.

Entonces nadie lo dice. Y el cambio sigue adelante, basándose en datos que no reflejan la realidad.

Hasta que la realidad se impone de todas formas.

SÍNTESIS

La evidencia del cambio

El cambio organizacional profundo no es cuestión de fe. No es cuestión de creer que está ocurriendo porque se siente diferente.

Es cuestión de evidencia.

Evidencia de que el sistema opera de forma distinta. Evidencia de que las decisiones se toman de otra manera. Evidencia de que los recursos se asignan según nuevos criterios. Evidencia de que las prácticas viejas murieron y las nuevas están vivas.

Y esa evidencia no se construye con indicadores de actividad. Se construye con métricas que miden transformación.

Métricas incómodas. Métricas que exponen incoherencias. Métricas que obligan a aceptar que lo que se dice puede no estar ocurriendo.

Y cuando esas métricas muestran que el cambio no está ocurriendo, hay dos opciones: ajustar el relato o ajustar el sistema.

Ajustar el relato es más fácil. Pero no cambia nada.

Ajustar el sistema es más difícil. Pero es la única forma de que el cambio sea real.

Y ajustar el sistema requiere tomar decisiones impopulares. Requiere corregir el rumbo. Requiere aceptar que algo se diseñó mal, que algo no funcionó, que alguien no está cumpliendo.

Requiere hacer lo que los datos están pidiendo, aunque eso genere conflicto.

Y esa es otra conversación.

CASO 11

Medir los síntomas no es medir el problema

Empresa de servicios con operación territorial. En años recientes, dos problemas crónicos con costos ocultos enormes: vacantes sin cubrir que degradan la operación y una rotación de personal que no para de crecer. Ambos generan pérdida de clientes. Ambos se conocen desde hace años. Ninguno tiene solución sistemática porque ninguno ha sido medido con precisión.

Se construyeron tableros de control. Cada área reporta semanalmente el estado de sus cuentas, los focos rojos, el avance en reclutamiento, los indicadores de retención. Por primera vez, la organización tiene una imagen estructurada de dónde están los problemas.

El efecto fue inmediato: se priorizaron esfuerzos de reclutamiento, se activaron programas de retención, se mejoró la comunicación con clientes sobre compromisos de cobertura. El tablero funcionó como herramienta de visibilidad.

Pero la visibilidad no es diagnóstico.

Los tableros registran síntomas: cuántas vacantes hay, en qué cuentas, desde cuándo. Lo que no registran es por qué esa cuenta tiene vacantes crónicas y esa otra no. No capturan la diferencia entre la rotación generada por el perfil del cliente, por el supervisor de zona, por las condiciones del servicio o por el salario. No permiten distinguir qué fórmulas de retención funcionan en qué contextos.

Sin esas medidas precisas, calibradas a cada escenario, el análisis se queda en la superficie. Lo que se sigue midiendo son los síntomas. Y tratar síntomas sin entender la causa de fondo es el equivalente organizacional de tomar analgésicos para una fractura: el dolor disminuye, la fractura sigue ahí.

Los tableros de control resolvieron el problema de la visibilidad. No resolvieron el problema de la medición. La diferencia es la misma que separa contar de medir: contar cuántas vacantes hay es actividad. Medir por qué esa cuenta específica tiene vacantes crónicas mientras otra no es ***diagnóstico****. El cambio real se construye con la segunda, no con la primera.*

CAPÍTULO 9

9

Corregir sin pedir perdón

Cuatro meses después de lanzar el nuevo modelo de toma de decisiones descentralizada, los datos son claros: las decisiones no se están tomando más rápido. Se están tomando más lento.

Los equipos que antes escalaban decisiones a un comité centralizado, ahora las escalan a múltiples comités locales. El problema no se resolvió. Se multiplicó.

En la reunión de seguimiento, alguien presenta los datos. Hay silencio incómodo. El director que diseñó el modelo dice: "Necesitamos darle más tiempo. Es normal que al principio haya fricciones."

Otro director sugiere: "Tal vez necesitamos más capacitación."

Nadie dice lo obvio: el modelo no funciona. Y hay que cambiarlo.

Porque decir eso implica aceptar que la decisión fue un error. Que todo el esfuerzo de los últimos meses se basó en un diseño defectuoso. Que hay que revertir, ajustar, corregir.

Y corregir se percibe como fracasar.

Entonces se opta por insistir. Se le da más tiempo. Se invierte en más capacitación. Se ajusta el discurso para explicar por qué los datos no son tan malos como parecen.

Y mientras tanto, el problema crece.

Porque el cambio no fracasa cuando se equivoca. Todos los cambios se equivocan en algo. El cambio fracasa cuando insiste en no corregir.

El momento que nadie quiere enfrentar

Hay un momento en todo proceso de transformación en el que la evidencia muestra que algo no está funcionando como se esperaba.

No son fallas menores. No son ajustes de detalle. Es algo estructural. Algo que invalida parte del diseño. Algo que, si no se corrige,

hará fracasar todo el cambio.

Ese momento es inevitable. Porque ningún cambio organizacional complejo funciona perfectamente en el primer intento. Siempre hay supuestos que resultan erróneos. Siempre hay dinámicas que no se anticiparon. Siempre hay resistencias que se subestimaron.

Eso no es una falla del proceso. Es la naturaleza del cambio en sistemas complejos.

Pero aceptar eso implica aceptar que habrá que corregir. Y corregir es lo que la mayoría de las organizaciones no sabe hacer.

Porque cuando llega ese momento, cuando los datos muestran que el cambio no está funcionando, la reacción más común no es "ajustemos el sistema". Es "démosle más tiempo".

Y esa frase —"démosle más tiempo"— es muchas veces la sentencia de muerte del cambio.

Porque darle más tiempo a algo que no funciona no lo arregla. Solo pospone la corrección. Y cuanto más se pospone, más caro es el costo de corregir.

Pero la tentación de esperar es poderosa.

Porque esperar permite no tomar una decisión difícil ahora. Permite no admitir que algo salió mal. Permite seguir con el plan tal como se anunció, tal como se vendió, tal como se comprometió.

Y entonces se espera. Se esperan los siguientes datos. Se espera que "la gente se adapte". Se espera que "el sistema madure".

Y mientras se espera, el cambio se debilita. Porque quienes ven que no funciona pierden confianza. Porque quienes estaban comprometidos empiezan a dudar. Porque quienes se resistían desde el inicio se sienten validados.

El silencio incómodo después de ver los datos es el momento crítico. Es el momento en el que se decide si el cambio tiene posibilidades de sobrevivir o no.

Si en ese momento alguien tiene el coraje de decir "esto no funciona, hay que cambiarlo", el cambio puede salvarse.

Si nadie lo dice, si todos optan por esperar, el cambio ya fracasó. Solo que todavía no lo saben.

CORREGIR NO ES FRACASAR

Hay una confusión profunda en muchas organizaciones entre corrección y error.

Se asume que, si algo hay que corregirlo, es porque se cometió un error. Y que admitir un error es admitir incompetencia. Y que admitir incompetencia es debilitar la autoridad.

Esa lógica es letal para cualquier proceso de cambio.

Porque los cambios complejos siempre requieren ajustes. No porque quien los diseñó sea incompetente. Sino porque la realidad es más compleja que cualquier modelo. Porque hay variables que solo se entienden cuando se ejecuta. Porque hay dinámicas emergentes que no se pueden anticipar.

Corregir no es fracasar. Es aprender.

Pero en muchas organizaciones, quien corrige es castigado. No de forma explícita, pero sí de forma tácita.

Se le cuestiona por qué no lo vio antes. Se le señala que "eso debió estar en el diseño original". Se le responsabiliza por el costo de la corrección. Se le resta credibilidad.

Y el mensaje que eso manda es claro: corregir es peligroso. Entonces es mejor no corregir. Es mejor mantener la decisión, aunque no funcione.

Y así es como nacen las políticas organizacionales irracionales. Políticas que todos saben que no funcionan, pero que nadie se atreve a cambiar porque cambiarlas sería admitir que fueron un error.

Procesos que ya no tienen sentido, pero que se mantienen porque "así se decidió". Estructuras que obstaculizan más de lo que ayudan, pero que no se tocan porque "fue parte del plan de transformación".

La narrativa tóxica de "mantener la decisión" destruye más organizaciones de lo que se reconoce.

Porque mantener una decisión que no funciona no es coherencia. Es terquedad. Y la terquedad no es virtud en contextos complejos. Es un riesgo.

Lo que debería valorarse no es mantener decisiones, sino mantener objetivos. Y si una decisión no está logrando el objetivo, entonces hay que cambiarla.

Pero eso requiere una cultura organizacional que separe la decisión de quien la tomó. Que permita cuestionar el diseño sin cuestionar a la persona. Que entienda que ajustar el rumbo no es traicionar el plan, sino refinarlo.

Y esa cultura es rara.

Porque en la mayoría de las organizaciones, las decisiones están atadas al ego. Y cuestionar la decisión es cuestionar a quien la tomó. Y cuestionar a quien la tomó es arriesgarse.

Entonces nadie cuestiona. Y las decisiones malas se mantienen. Y el cambio fracasa.

EL APEGO A LAS DECISIONES PROPIAS

Cuando quien diseñó el cambio es quien tiene que decidir si corregirlo, hay un conflicto inevitable.

Porque admitir que el diseño tiene fallas no es solo un reconocimiento técnico. Es un reconocimiento personal. Es aceptar que algo que se pensó, que se defendió, que se comunicó como la solución, no lo es.

Y eso cuesta.

No solo políticamente. También psicológicamente.

Porque las personas se apegan a sus decisiones. Especialmente cuando esas decisiones fueron difíciles, cuando requirieron esfuerzo, cuando se defendieron contra resistencia.

Hay un fenómeno bien documentado: cuanto más se invierte en una decisión, más difícil es abandonarla. No porque sea racional mantenerla, sino porque abandonarla implica aceptar que toda esa inversión fue en vano.

Y nadie quiere aceptar eso.

Entonces se buscan explicaciones alternativas. "El problema no es el diseño, es la ejecución". "El problema no es el modelo, es que la gente no lo entiende". "El problema no es la estrategia, es que todavía no se le dio suficiente tiempo".

Todo eso puede ser cierto. Pero también puede ser racionalización.

Y distinguir entre ambas cosas requiere mucha honestidad. Una honestidad que no se puede tener si el ego está comprometido.

Porque cuando el ego está comprometido, los datos se interpretan de forma sesgada. Se le da más peso a la evidencia que valida la decisión. Se descarta la evidencia que la cuestiona. Se construyen narrativas que justifican por qué los resultados negativos son temporales y los positivos son estructurales.

Y mientras eso ocurre, el cambio se hunde.

Porque no se puede navegar un proceso complejo con mapas erróneos. Y si quien tiene el mapa no puede admitir que está errado, entonces no hay forma de corregir el rumbo.

El ego se vuelve un riesgo organizacional.

Y lo peor es que muchas veces, quien no puede corregir no es alguien incompetente. Es alguien talentoso, comprometido, que invirtió meses de su vida diseñando el cambio. Y por eso mismo, no puede soltarlo.

Porque soltarlo sería aceptar que todo ese esfuerzo fue, al menos parcialmente, desperdiciado.

Y esa aceptación es dolorosa.

Pero necesaria.

Porque el cambio no le debe lealtad a quien lo diseñó. Le debe lealtad al objetivo que persigue. Y si el diseño no sirve para lograr ese objetivo, entonces hay que cambiarlo.

Aunque duela.

AJUSTAR EL SISTEMA, NO EL DISCURSO

Cuando la evidencia muestra que el cambio no está funcionando, hay dos formas de responder: ajustar el sistema o ajustar el discurso.

Ajustar el sistema es corregir lo que no funciona. Modificar procesos. Redistribuir autoridad. Cambiar incentivos. Revertir decisiones que resultaron erróneas.

Ajustar el discurso es cambiar la narrativa sin cambiar la realidad. Es explicar por qué los datos no son tan malos como parecen. Es redefinir qué significa éxito. Es construir argumentos que justifiquen por qué el cambio sigue siendo válido, aunque los resultados no lo demuestren.

Y lo que muchas organizaciones hacen es ajustar el discurso.

Porque es más fácil. Porque no requiere decisiones difíciles. Porque no genera conflicto. Porque no expone a nadie.

Pero ajustar el discurso no resuelve nada. Solo pospone el problema.

Y lo empeora.

Porque cuando se ajusta el discurso sin ajustar el sistema, lo que se genera es desconexión entre lo que se dice y lo que ocurre. Y esa desconexión erosiona credibilidad.

Las personas ven que los datos son negativos, pero escuchan narrativas positivas. Ven que el sistema no funciona, pero escuchan explicaciones de por qué sí funciona. Ven que nada cambia, pero escuchan anuncios de progreso.

Y entonces dejan de creer.

Y una vez que se pierde la credibilidad, todo lo que se diga después —aunque sea cierto— será recibido con escepticismo.

La diferencia entre explicar y cambiar es la diferencia entre gestionar percepciones y gestionar realidad.

Explicar es útil cuando el problema es de comunicación. Cuando las personas no entienden por qué algo se hizo de cierta forma. Cuando hay confusión legítima que se puede resolver con claridad.

Pero cuando el problema no es de comunicación sino de diseño, explicar no sirve. Solo camufla.

Y camuflar el problema no lo hace desaparecer. Solo lo hace crecer en silencio.

Hasta que eventualmente explota.

DECISIONES IMPOPULARES PERO NECESARIAS

Las correcciones reales no son ajustes menores. Son decisiones que cuestan.

Revertir procesos recién lanzados.

Cuando un proceso que se diseñó como parte del cambio no funciona, hay que eliminarlo. Aunque se haya invertido tiempo en diseñarlo. Aunque se haya capacitado a las personas. Aunque se haya comunicado como una mejora importante.

Revertirlo genera ruido. Porque las personas que lo adoptaron sienten que se les pidió un esfuerzo inútil. Porque quienes lo diseñaron sienten que su trabajo fue descartado. Porque externamente parece indecisión.

Pero mantenerlo porque revertirlo es incómodo es peor.

Porque un proceso que no funciona no solo es ineficiente. Es un mensaje constante de que el cambio no está bien pensado.

Quitar poder a quien ya lo recibió.

Cuando la redistribución de autoridad no funcionó como se esperaba, hay que corregirla. Aunque eso implique quitar poder a personas que recién lo recibieron.

Eso genera resentimiento. Porque esas personas asumieron que el poder era permanente. Porque lo comunicaron a sus equipos. Porque construyeron expectativas sobre ese poder.

Pero si ese poder está siendo mal usado, o si la estructura que lo sostiene es disfuncional, entonces hay que retirarlo.

Y eso se tiene que hacer sin culpar a quien lo tuvo. Porque muchas veces el problema no es la persona, sino el diseño de la estructura.

Cancelar iniciativas emblemáticas del cambio.

Cuando un proyecto que se lanzó como bandera de la transformación no está generando los resultados esperados, hay que cancelarlo. Aunque sea visible. Aunque se haya comunicado ampliamente. Aunque haya presupuesto asignado.

Cancelarlo es admitir públicamente que algo del cambio no funcionó. Y eso es incómodo. Porque se presta a interpretaciones: "el cambio está fracasando", "no saben lo que hacen", "todo esto fue un error".

Pero mantener un proyecto que no funciona solo por no admitir el error es desperdiciar recursos. Y generar cinismo.

Porque todos ven que no funciona. Y si se mantiene de todas formas, el mensaje es claro: aquí se sostienen decisiones, aunque sean malas.

Las correcciones reales siempre generan ruido. Porque implican movimientos visibles. Porque afectan a personas. Porque contradicen anuncios previos.

Pero ese ruido es preferible al silencio de un cambio que se desintegra en secreto.

El costo político de corregir

Corregir tiene un costo político claro: quien corrige asume la responsabilidad del error.

No importa si el error fue de diseño, de ejecución, o de contexto. Quien decide corregir es quien queda asociado al problema.

Y ese costo no es simbólico. Es real.

Puede ser pérdida de credibilidad con el equipo directivo. Puede ser cuestionamiento de su capacidad de liderazgo. Puede ser que su autoridad se debilite. Puede ser que futuras decisiones suyas sean recibidas con escepticismo.

Y por eso, muchos líderes prefieren no corregir.

Prefieren mantener el plan, aunque no funcione. Prefieren ajustar el discurso. Prefieren esperar a que "con el tiempo las cosas mejoren".

Porque corregir es exponerse. Y exponerse es arriesgarse a perder.

Pero no corregir también tiene un costo. Solo que ese costo no es inmediato. Es gradual.

Es la erosión de la confianza en el cambio. Es la pérdida de credibilidad del liderazgo cuando los resultados no llegan. Es el desgaste de los equipos que siguen ejecutando algo que no funciona. Es el cinismo creciente de quienes ven que el problema es obvio pero nadie lo corrige.

Y eventualmente, ese costo es mayor que el costo de corregir.

Pero para entonces, ya es tarde. Porque ya se perdió demasiado tiempo. Ya se gastaron demasiados recursos. Ya se quemó demasiada credibilidad.

Y entonces el cambio fracasa de todas formas. Solo que fracasa después de haber insistido en lo que no funcionaba.

El costo político de corregir es alto. Pero el costo de no corregir es mayor.

Y quien entiende eso, quien puede asumir el costo ahora para evitar un costo mayor después, es quien realmente lidera el cambio.

Porque liderar el cambio no es anunciar visiones inspiradoras. Es tomar decisiones incómodas cuando los datos lo exigen.

Y esa es una de las más incómodas.

La soledad del liderazgo en este punto es real. Porque corregir implica ir contra el consenso. Contra quienes invirtieron en el diseño original. Contra quienes comunicaron el plan como definitivo. Contra quienes no quieren admitir que algo salió mal.

Y entonces, quien corrige lo hace solo.

Y por eso muchos cambios mueren aquí.

Porque el líder que podría corregir no tiene la fortaleza para hacerlo solo. O porque tiene la fortaleza, pero no tiene el poder para sostener la decisión contra la resistencia que generará.

Y entonces se opta por no corregir. Y el cambio sigue adelante, cada vez más débil, hasta que colapsa.

CORREGIR RÁPIDO VS CORREGIR TARDE

Hay una diferencia gigante entre corregir rápido y corregir tarde.

Corregir rápido es ajustar cuando el problema todavía es pequeño. Cuando todavía no se invirtió demasiado. Cuando todavía no se generó demasiada expectativa. Cuando todavía se puede cambiar de rumbo sin que el costo sea devastador.

Corregir tarde es ajustar cuando el problema ya es evidente para todos. Cuando ya se invirtieron meses en algo que no funciona. Cuando ya se comunicó repetidamente que el cambio va bien.

Cuando ya hay resistencias instaladas que se fortalecieron al ver que el sistema no funciona.

El daño de esperar a "tener más evidencia" es que cada día que pasa, el error se amplifica.

Un proceso disfuncional que opera durante un mes genera inconvenientes. El mismo proceso operando durante seis meses genera hábitos malos, frustraciones acumuladas, y pérdida de confianza en el cambio.

Una estructura de autoridad mal diseñada que opera durante un trimestre genera confusión. La misma estructura operando durante un año genera conflictos, política interna, y división entre áreas.

Cada día que se demora la corrección, el costo de corregir aumenta. Porque hay más inversión que descartar. Más personas afectadas. Más narrativas que contradecir.

Y eventualmente, el costo se vuelve tan alto que corregir parece peor que mantener el error.

Y ahí es cuando los errores pequeños se vuelven fracasos grandes.

Porque lo que pudo corregirse con un ajuste rápido, ahora requiere un rediseño completo. Lo que pudo explicarse como un aprendizaje normal del proceso, ahora se percibe como incompetencia. Lo que pudo manejarse con bajo ruido, ahora genera crisis.

La corrección como mecanismo de supervivencia requiere velocidad.

Requiere estar dispuesto a decir "esto no funciona" apenas se tiene evidencia suficiente. No evidencia perfecta. Suficiente.

Porque esperar evidencia perfecta es esperar demasiado.

Y en contextos de cambio, esperar demasiado es fallar.

SÍNTESIS

Corregir sin pedir perdón

Corregir no requiere disculpas.

Requiere claridad sobre qué no funcionó, por qué se corrige, y qué se hará diferente.

No requiere justificaciones elaboradas sobre por qué el diseño original tenía sentido. Puede haberlo tenido. Pero si no funcionó, eso ya no importa.

No requiere señalar culpables. Puede haber errores de ejecución, de diseño, de contexto. Pero buscar culpables solo retrasa la corrección.

Requiere decisión. Y rapidez.

Porque el cambio no fracasa cuando se equivoca. Todos los cambios se equivocan.

Fracasa cuando insiste en no corregir.

Y una vez que se corrige, una vez que el sistema se ajusta según lo que la evidencia mostró, aparece otra pregunta incómoda: ¿cómo evitar volver a cometer el mismo error?

Porque corregir una vez está bien. Corregir lo mismo dos veces es negligencia.

Y evitar eso requiere algo que la mayoría de las organizaciones no tienen: memoria institucional.

La capacidad de aprender de lo que se hizo mal. De documentarlo. De asegurarse de que la siguiente generación de líderes no repita los mismos errores.

Y esa es otra conversación.

CASO 12

Cuando corregir el rumbo exige traicionar las lealtades

Un partido político con larga trayectoria institucional, en su primera etapa de acceso al gobierno federal. El partido que había llegado al poder como alternativa a las prácticas que siempre criticó desde la oposición había comenzado a replicarlas, casi sin advertirlo: opacidad, acuerdos cerrados, cooptación de talento mediante lealtades.

Un grupo interno decidió que era posible corregir el rumbo desde adentro. La estrategia fue reclutar a los intelectuales más lúcidos del partido, crear masa crítica de reconocimiento honesto de los problemas, y construir una nueva plataforma que devolviera a la organización su identidad original.

Los foros de discusión fueron excepcionales. La calidad del análisis, alta. Los participantes diagnosticaban con claridad y con valentía los errores cometidos.

Pero ninguno pudo sostener ese diagnóstico fuera de la sala.

Cada uno tenía compromisos de carrera que dependían directamente de los funcionarios que eran objeto de la crítica. Señalar públicamente a quienes habían comprometido los principios del partido era, simultáneamente, comprometer la propia trayectoria política.

El intento de corrección colapsó no porque el diagnóstico fuera incorrecto, sino porque los actores con capacidad de articularlo tenían más que perder corrigiendo que callando.

Corregir el rumbo de una organización requiere actores que puedan pagar el costo político de hacerlo. Cuando todos los que ven el problema tienen algo que perder si lo dicen en voz alta, la corrección es imposible, aunque el error sea evidente para todos.

Corregir no requiere disculpas. Pero sí requiere actores con capacidad de pagar el costo político de la corrección. Cuando todos los que ven el problema tienen algo que perder si lo dicen en voz alta, el costo individual se vuelve ***prohibitivo****, aunque el beneficio colectivo sea evidente. El grupo diagnosticó con claridad. No construyó la coalición que habría podido sostener ese diagnóstico fuera de la sala.*

CAPÍTULO 10

10

La memoria del sistema

En una empresa de manufactura, un nuevo director de operaciones propone descentralizar la toma de decisiones de producción. "Necesitamos que las plantas tengan autonomía para ajustar sus líneas según la demanda local", dice en la presentación.

Un gerente veterano levanta la mano: "Esto ya lo intentamos. En 2015. No funcionó."

El director responde: "Entiendo, pero esta vez es diferente. Tenemos mejor tecnología. Equipos más preparados. Un contexto distinto."

Seis meses después, el experimento fracasa. Por las mismas razones que fracasó en 2015: las plantas no tienen información completa de inventario global, los incentivos siguen premiando optimización local sobre resultado sistémico, y no hay mecanismos para resolver conflictos entre plantas.

Nadie documentó por qué falló en 2015. Nadie registró qué supuestos fueron erróneos. Nadie dejó constancia de qué condiciones tendrían que cambiar para que funcionara.

Entonces se volvió a intentar. Y se volvió a fallar.

Las organizaciones no repiten errores porque sean estúpidas. Los repiten porque olvidan.

Y olvidan porque recordar incomoda. Porque documentar fracasos señala responsables. Porque institucionalizar lecciones implica admitir que algo se hizo mal.

Entonces se prefiere olvidar. Y empezar de nuevo. Como si fuera la primera vez.

Pero no lo es. Y el costo de fingir que lo es, es volver a pagarlo.

EL DÉJÀ VU ORGANIZACIONAL

Hay una frase que aparece con frecuencia en organizaciones con cierta antigüedad: "Esto ya lo vivimos."

La dice alguien que lleva años en la empresa. Alguien que vio pasar iniciativas similares. Alguien que conoce la historia no oficial.

Y la dice con un tono que mezcla cansancio y advertencia.

Porque ya vio este cambio antes. Con otro nombre. Con otro líder. Con otra presentación. Pero en esencia, igual.

Y ya vio cómo terminó.

Esa frase debería ser una alarma. Debería detonar una pregunta inmediata: "¿Por qué falló la vez anterior? ¿Qué aprendimos? ¿Qué haríamos diferente ahora?"

Pero rara vez lo hace.

Porque quien propone el cambio no estuvo ahí cuando ocurrió antes. O sí estuvo, pero ocupaba otro rol y no tiene acceso a lo que realmente pasó. O sí tiene acceso, pero asume que esta vez será diferente porque él es diferente.

Y quien sí estuvo, quien sí recuerda, muchas veces no tiene incentivos para decirlo. Porque señalar que "esto ya se intentó y falló" es posicionarse como obstáculo. Como resistente. Como alguien que no cree en el cambio.

Entonces calla. O lo dice de forma tan vaga que no sirve de advertencia real: "Hay que tener cuidado con esto."

Y el cambio avanza. Y vuelve a fallar. Por las mismas razones.

Los mismos errores reaparecen con nombres nuevos.

Descentralización, empoderamiento, autonomía, agilidad. Todas palabras que en distintas épocas describieron intentos de redistribuir poder. Algunos funcionaron. Muchos no. Pero pocas organizaciones tienen documentado por qué unos sí y otros no. Qué condiciones hicieron posible el éxito. Qué ausencias causaron el fracaso.

Entonces cada nueva generación de líderes lo intenta de nuevo. Asumiendo que el fracaso anterior fue por mala ejecución, por falta de tecnología, por contexto adverso. Sin verificar si las condiciones estructurales que causaron el fracaso siguen ahí.

Y muchas veces, siguen ahí.

Porque las organizaciones cambian de líderes, de estrategias, de iniciativas. Pero las estructuras profundas —los incentivos, las relaciones de poder, las dinámicas informales— cambian mucho más lento.

Y si esas estructuras no cambiaron, el resultado será el mismo.

Pero nadie lo sabe. Porque nadie lo recuerda.

APRENDER NO ES RECORDAR ANÉCDOTAS

Hay personas en las organizaciones que tienen memoria. Personas que estuvieron en proyectos anteriores, que vieron fracasos, que conocen lecciones.

Pero esa memoria es individual. No institucional.

Y cuando esas personas se van —porque se jubilan, porque renuncian, porque son despedidas— la memoria se va con ellas.

Porque las organizaciones confunden aprendizaje individual con memoria institucional.

El aprendizaje individual es lo que una persona sabe por haber vivido algo. Es experiencia. Es intuición. Es conocimiento tácito que no necesariamente está articulado.

Esa persona puede decir "esto no va a funcionar" y tener razón. Porque ya lo vio. Pero si le preguntan por qué no va a funcionar, puede que no tenga una explicación clara. Solo una certeza basada en experiencia.

Eso es valioso. Pero es frágil.

Porque depende de que esa persona esté en la sala cuando se toma la decisión. Depende de que tenga la autoridad para que su opinión sea escuchada. Depende de que quien decide confíe en su juicio.

Y si alguna de esas condiciones no se cumple, el aprendizaje no se usa.

La memoria institucional es diferente. No depende de personas. Depende de sistemas.

Es conocimiento documentado, estructurado, accesible. Es saber no solo qué pasó, sino por qué pasó. No solo qué salió mal, sino qué condiciones causaron que saliera mal. No solo qué se decidió, sino bajo qué supuestos se decidió.

Y ese conocimiento está disponible para quien lo necesite. No porque conozca a la persona correcta. Sino porque está en el sistema.

Pero construir memoria institucional es difícil. Porque requiere documentar no solo éxitos, sino fracasos. Y documentar fracasos implica señalar decisiones equivocadas, supuestos erróneos, conflictos que se manejaron mal.

Y eso incomoda.

Entonces lo que se documenta son las versiones edulcoradas. Los "l**essons** learned" que hablan en abstracto de "áreas de oportunidad" y "aprendizajes del proceso". Documentos que cualquiera puede leer y no aprender nada útil.

Porque lo útil —lo que realmente pasó, quién decidió qué, por qué falló— no está ahí.

Está en las conversaciones privadas. En los correos que nunca se compartieron. En las reuniones donde se tomaron las decisiones reales. En la memoria de quienes estuvieron ahí.

Y cuando esas personas se van, se va con ellas.

Y entonces la organización "aprende" y aun así repite. Porque el aprendizaje nunca se institucionalizó.

EL OLVIDO COMO MECANISMO DE SUPERVIVENCIA

Olvidar no es solo una falla de memoria. Es una estrategia.

Porque recordar incomoda. Recordar señala responsables. Recordar expone decisiones que resultaron erróneas. Recordar obliga a

admitir que algo se hizo mal.

Y en organizaciones donde admitir errores tiene costo político, olvidar es la opción segura.

No se olvida de forma deliberada. No hay una decisión consciente de "mejor borremos esto de la historia". Lo que ocurre es más sutil: simplemente no se documenta.

No se hace el *post-mortem* del proyecto que fracasó. No se registra por qué una iniciativa se canceló. No se deja constancia de qué supuestos resultaron falsos.

Y sin documentación, el conocimiento queda en la memoria de quienes participaron. Y con el tiempo, esa memoria se difumina. Los detalles se pierden. Las causas se olvidan. Solo queda una sensación vaga de "eso no funcionó".

Y eventualmente, ni eso.

El olvido protege egos. Porque si no hay registro de quién decidió qué, entonces nadie puede ser señalado retrospectivamente como responsable del fracaso.

El olvido protege narrativas. Porque si no hay evidencia de que algo falló, entonces se puede seguir sosteniendo que fue un éxito "en cierto sentido" o que "sentó bases importantes" aunque no lograra sus objetivos.

El olvido protege reputaciones. Porque si no hay documentación de los errores, entonces quien los cometió puede seguir presentándose como competente.

Todo eso genera un incentivo perverso: no documentar lo que salió mal.

Porque documentarlo es exponerse. Es dejar evidencia. Es arriesgarse a que en el futuro alguien lo use en tu contra.

Entonces se opta por no documentar. Y la organización pierde la oportunidad de aprender.

Y el error se repite. Porque no hay memoria que lo evite.

EL APRENDIZAJE QUE INCOMODA

Cuando una organización hace un ejercicio de "lecciones aprendidas" después de un proyecto importante, lo que resulta es casi siempre un documento genérico, diplomático, inútil.

"Necesitamos mejorar la comunicación entre áreas."

"Es importante asegurar el alineamiento de expectativas desde el inicio."

"Debemos fortalecer los procesos de seguimiento."

Todo eso es cierto. Y todo eso es vacío.

Porque no señala nada específico. No identifica decisiones concretas que fueron erróneas. No nombra supuestos que resultaron falsos. No documenta conflictos de poder que sabotearon el proyecto.

Las verdaderas lecciones casi nunca se escriben.

Las verdaderas lecciones son incómodas. Son del tipo:

"El proyecto fracasó porque el director de área X bloqueó el acceso a datos críticos para proteger su control sobre esa información."

"La iniciativa se canceló porque el **sponsor** perdió una batalla política interna y dejó de tener poder para sostenerla."

"El rediseño del proceso no funcionó porque asumimos que las personas cambiarían su comportamiento sin que cambiaran los incentivos, y no lo hicieron."

Esas lecciones son útiles. Porque señalan causas específicas. Porque permiten entender qué condiciones tendrían que cambiar para que un intento futuro funcione.

Pero también señalan responsables. Y exponen dinámicas de poder. Y cuestionan decisiones que tomaron personas que todavía están en la organización.

Entonces no se documentan. Se quedan en conversaciones privadas entre quienes vivieron el proceso. Y eventualmente, se olvidan.

Y la próxima vez que alguien intente algo similar, volverá a chocar con las mismas dinámicas. Porque no hay registro de que existen.

El aprendizaje real requiere un alto grado de honestidad. Requiere documentar no la versión oficial de lo que pasó, sino lo que realmente pasó.

Y eso rara vez ocurre.

INSTITUCIONALIZAR EL ERROR (SIN GLORIFICARLO)

Hay una tendencia reciente en ciertos círculos de management a glorificar el error. A hablar de "cultura de aprendizaje" donde "se celebra el fracaso".

Eso es un error en sí mismo.

Aprender no es celebrar el error. Aprender es no volver a cometerlo.

Y no todos los errores merecen ser celebrados. Hay errores que son producto de experimentación inteligente en contextos de incertidumbre. Y hay errores que son producto de negligencia, de no escuchar advertencias, de ignorar datos.

No son lo mismo.

Institucionalizar el aprendizaje no es romantizar el fracaso. Es documentar qué salió mal, por qué salió mal, y qué se haría diferente la próxima vez.

Y esa documentación tiene que ser específica. Tiene que señalar decisiones concretas, supuestos específicos, dinámicas identificables.

No puede quedarse en generalidades. Porque las generalidades no enseñan nada.

Y tiene que ser accesible. No puede estar guardada en una carpeta compartida que nadie revisa. Tiene que estar integrada en los procesos de decisión. De forma que cuando alguien vaya a tomar

una decisión similar, tenga acceso inmediato a qué se intentó antes y qué se aprendió.

Eso requiere disciplina. Requiere que después de cada proyecto importante —exitoso o fallido— se haga un ejercicio riguroso de documentación.

No un documento de dos páginas con frases genéricas. Un análisis detallado de:

- Qué se decidió y por qué.
- Qué supuestos se hicieron y cuáles resultaron erróneos.
- Qué resistencias aparecieron y cómo se manejaron.
- Qué funcionó y en qué condiciones.
- Qué no funcionó y por qué.
- Qué se haría diferente la próxima vez.

Y ese análisis tiene que hacerse mientras la memoria está fresca. No seis meses después, cuando ya nadie recuerda los detalles.

Institucionalizar el aprendizaje es convertir experiencia en conocimiento estructurado.

Y eso no ocurre espontáneamente. Requiere sistemas. Requiere procesos. Requiere que alguien tenga la responsabilidad de documentar. Y requiere que haya consecuencias para quien no lo hace.

Porque si documentar es opcional, nadie lo hará. Porque es incómodo. Porque consume tiempo. Porque expone.

Memoria vs cultura

Muchas organizaciones confunden memoria con cultura.

Dicen que tienen “una cultura de aprendizaje” porque en las reuniones se habla de aprender de los errores. Porque hay discursos sobre mejora continua. Porque se celebra la innovación.

Pero cultura sin memoria es solo relato.

La cultura es lo que se dice que se valora. La memoria es lo que el sistema recuerda.

Y no son lo mismo.

Puede haber una cultura que dice "valoramos el aprendizaje", pero si no hay memoria institucional —si no hay documentación de qué se aprendió, si no hay sistemas que incorporen ese aprendizaje — entonces la cultura es solo discurso.

Porque cuando cambia el liderazgo, cuando se va la generación que vivió ciertos aprendizajes, la cultura puede mantenerse en las palabras, pero se pierde en la práctica.

Porque la práctica depende de la memoria. Y la memoria, si no está institucionalizada, se va con las personas.

La memoria organizacional es restrictiva. No es inspiradora. No es motivacional.

Es un conjunto de reglas, procesos, restricciones, que existen porque algo salió mal en el pasado y se decidió que no volvería a pasar.

Es el proceso de validación que parece burocrático pero que existe porque hubo un fraude. Es la restricción de autoridad que parece excesiva pero que existe porque alguien abusó de esa autoridad. Es el requisito de documentación que parece tedioso pero que existe porque la falta de documentación causó un conflicto legal.

Esas restricciones no son arbitrarias. Son memoria convertida en estructura.

Y por eso son mucho más duraderas que la cultura.

Porque la cultura cambia con el liderazgo. Pero las restricciones estructurales sobreviven cambios de liderazgo.

Y es esa supervivencia la que garantiza que el aprendizaje no se pierda.

DISEÑAR SISTEMAS QUE RECUERDAN

Cuando una organización institucionaliza aprendizaje, lo que está haciendo es diseñar sistemas que incorporan lecciones pasadas.

No como anécdotas. Como restricciones operativas.

Un ejemplo: una empresa tuvo un proyecto que fracasó porque el equipo asumió que tenía autoridad para tomar ciertas decisiones, pero en la práctica no la tenía. El conflicto de autoridad generó demoras, frustraciones, y eventualmente el proyecto se canceló.

La lección no es "mejorar la comunicación sobre roles y responsabilidades". Eso es vago.

La lección es: en proyectos de este tipo, la autoridad de decisión tiene que estar explícitamente documentada antes de iniciar. Y tiene que haber un mecanismo claro de resolución de conflictos cuando hay ambigüedad.

Y esa lección se convierte en un proceso. Ahora, cada vez que se lanza un proyecto similar, hay un documento obligatorio de "matriz de decisiones" que especifica quién decide qué, quién tiene veto, y quién arbitra cuando hay conflicto.

Eso es memoria convertida en sistema.

Otro ejemplo: una organización lanzó una iniciativa de cambio cultural sin cambiar los incentivos. Después de un año, el comportamiento no cambió. Porque el sistema seguía premiando lo viejo.

La lección no es "alinear incentivos con cultura". Eso es abstracto.

La lección es: no se puede lanzar un cambio de comportamiento sin antes verificar que los incentivos están alineados. Y si no lo están, el primer paso es cambiar los incentivos, no lanzar el cambio.

Y esa lección se convierte en una regla: toda iniciativa de cambio cultural tiene que incluir un análisis de incentivos. Y ese análisis tiene que mostrar cómo se modificarán los incentivos para soportar el nuevo comportamiento. Si no lo muestra, la iniciativa no se aprueba.

Eso es memoria convertida en restricción.

Cuando la memoria se vuelve estructura, no depende de que alguien recuerde. Depende de que el sistema lo exija.

Y entonces el aprendizaje sobrevive cambios de personas, cambios de liderazgo, cambios de contexto.

Porque ya no es conocimiento tácito. Es conocimiento codificado en el sistema.

EL RELEVO DEL LIDERAZGO Y EL RIESGO DE REINICIO

Uno de los momentos más peligrosos para la memoria organizacional es cuando cambia el liderazgo.

Porque el nuevo líder llega con su propia visión. Con su propio estilo. Con sus propias ideas sobre qué hay que cambiar.

Y muchas veces, esas ideas implican descartar lo que hizo el liderazgo anterior.

No porque lo anterior fuera malo. Sino porque el nuevo líder necesita marcar diferencia. Necesita demostrar que está aportando algo nuevo. Y la forma más fácil de hacerlo es cambiar lo que estaba.

Entonces se lanzan nuevas iniciativas. Se cancelan proyectos en marcha. Se reestructuran áreas. Se redefinen prioridades.

Y en ese proceso, se pierde aprendizaje.

Porque muchas de las cosas que se descartan no se descartan por análisis riguroso de si funcionaban o no. Se descartan porque son del liderazgo anterior.

Y las lecciones que se aprendieron —sobre qué funciona en esta organización y qué no— se ignoran. Porque el nuevo líder asume que su experiencia en otras organizaciones es transferible. Que lo que funcionó allá funcionará acá.

Y muchas veces no lo es.

Porque cada organización tiene dinámicas específicas. Incentivos específicos. Relaciones de poder específicas.

Y esas especificidades solo se aprenden viviendo la organización. No se traen de afuera.

Pero el nuevo líder no tiene acceso a ese conocimiento. Porque no está documentado. Está en la memoria de personas que puede que ya no estén. O que, si están, puede que no tengan acceso al nuevo líder.

Entonces se cometen los mismos errores que ya se cometieron antes. Con otra retórica. Con otra presentación. Pero en esencia, iguales.

Y el ciclo se repite.

El peligro del "nuevo liderazgo, nueva visión" es que borra memoria.

Y sin memoria, la organización vuelve a empezar. Cada vez que cambia el liderazgo, vuelve a empezar.

Y nunca acumula aprendizaje.

Porque el aprendizaje requiere continuidad. Requiere que lo que se aprendió en una gestión esté disponible para la siguiente. Requiere que no haya que redescubrir cada vez las mismas lecciones.

Y eso solo ocurre si el aprendizaje está institucionalizado. Si está en el sistema, no en las personas.

LA MEMORIA COMO ACTO DE PODER

Decidir qué se recuerda y qué se olvida no es un acto neutral. Es un acto de poder.

Porque la memoria organizacional no es solo un registro objetivo de lo que pasó. Es una construcción de qué pasó que importa.

Y esa construcción la hace quien tiene poder.

Quien controla la narrativa oficial controla qué se documenta. Qué se dice que pasó. Qué se dice que se aprendió. Qué se dice que fue exitoso y qué se dice que fracasó.

Y esa narrativa puede o no coincidir con lo que realmente pasó.

Hay fracasos que se documentan como éxitos "parciales". Hay conflictos que se documentan como "diferencias de perspectiva". Hay decisiones erróneas que se documentan como "apuestas razonables dado el contexto".

Todo eso es maquillaje. Es ajustar la memoria para que no incomode.

Y cuando la memoria se ajusta para no incomodar, deja de ser útil.

Porque la memoria útil es la que señala con precisión qué salió mal y por qué. No la que suaviza, no la que protege reputaciones, no la que evita señalar responsables.

Pero construir esa memoria implica ir contra el poder. Porque implica documentar cosas que quienes tienen poder preferirían que se olviden.

Y por eso, la memoria real rara vez se construye.

Se construye la memoria oficial. La memoria edulcorada. La memoria que permite seguir adelante sin incomodar a nadie.

Y esa memoria no sirve.

Porque no enseña nada que valga la pena aprender.

El costo de recordar lo incómodo es político. Pero el costo de no recordarlo es operativo.

Es repetir errores. Es perder aprendizaje. Es condenar a la organización a nunca acumular conocimiento.

Y eventualmente, es perder competitividad. Porque las organizaciones que aprenden más rápido ganan. Y las que no pueden aprender porque no pueden recordar, pierden.

SÍNTESIS

La memoria del sistema

Sin memoria institucional, todo cambio es reversible.

Puede implementarse. Puede funcionar. Puede generar resultados.

Pero cuando cambia el liderazgo, cuando se van las personas clave, cuando aparece una crisis que demanda atención inmediata, el cambio se deshace.

Porque no está anclado en la memoria del sistema. Está anclado en la memoria de personas. Y cuando esas personas se van, se va con ellas.

Institucionalizar la memoria no es un acto sentimental. No es "preservar la historia". Es garantizar que el aprendizaje sobreviva.

Que lo que se aprendió a costa de errores, de tiempo, de recursos, no se pierda. Que la siguiente generación no tenga que redescubrirlo. Que la organización acumule conocimiento, no que lo reinicie cada vez.

Y eso requiere sistemas. Requiere documentación rigurosa. Requiere que alguien tenga la responsabilidad de construir esa memoria. Y requiere que esa memoria sea accesible, utilizable, estructurada.

Requiere, sobre todo, voluntad de recordar lo incómodo. Porque solo recordando lo incómodo se aprende lo útil.

Y una organización con memoria es una organización resiliente. Porque no depende de héroes que recuerden. Depende de sistemas que incorporan aprendizaje.

Y cuando el sistema recuerda, el cambio deja de depender de personas específicas.

Deja de ser frágil.
Se vuelve sostenible.
Y esa es otra conversación.

CASO 13

El proyecto que no quiso volver a casa

Una región marginada del sureste mexicano. Una hipótesis de desarrollo basada en el principio de subsidiariedad: en lugar de llevar empleo externo a comunidades marginadas, formar a sus propios miembros como empresarios capaces de identificar y aprovechar los recursos que ya tienen.

El recurso identificado fue la cereza del café, subproducto abundante y desaprovechado con alta capacidad antioxidante. La idea era transformarlo en productos de belleza, suplementos y alimentos, construyendo una cadena de valor local.

Un grupo de jóvenes chiapanecos fue seleccionado, becado y acompañado en un proceso de formación intensiva: administración, producción, ventas, operación. El proyecto tenía coherencia, propósito y recursos.

Falló cuando llegó el momento de regresar.

Los jóvenes formados descubrieron que el mundo fuera de su comunidad era más estimulante que el proyecto al que debían volver. La formación que debía habilitarlos para transformar su entorno los desvinculó de él.

El diseño del proyecto asumió que el arraigo sería más fuerte que la novedad. No lo fue. Y nadie había diseñado mecanismos para gestionar esa tensión.

La memoria organizacional —en este caso, la memoria de una comunidad— no se construye sólo documentando conocimiento. Requiere crear las condiciones para que

quienes lo adquieren quieran quedarse a aplicarlo. Sin esas condiciones, la formación produce migración, no transformación.

La memoria del sistema no se transfiere solo con conocimiento. Requiere las condiciones para que ese conocimiento quiera quedarse. El proyecto documentó el proceso, formó a los actores y produjo evidencia de valor. Lo que no diseñó fue el sistema de incentivos que haría atractivo aplicar ese conocimiento en el lugar de origen. Sin ese diseño, la formación produce movilidad, no transformación.

CAPÍTULO 11

11

Resiliencia no es aguantar

Durante la crisis financiera de 2008, una empresa de servicios logró mantenerse operativa. No despidió a nadie. No cerró oficinas. No suspendió proyectos. Los empleados trabajaron jornadas extendidas. Los gerentes sacrificaron vacaciones. El equipo directivo tomó recortes salariales voluntarios.

Dos años después, cuando la crisis pasó, la empresa seguía en pie. En la reunión anual, el CEO dijo con orgullo: "Demostramos nuestra resiliencia. Aguantamos cuando otros cayeron."

Pero lo que no dijo es que la tasa de rotación se había triplicado. Que tres de los cinco directores clave renunciaron en los meses siguientes. Que varios proyectos estratégicos nunca se retomaron porque el equipo que los entendía ya no estaba. Que la cultura de confianza que se había construido durante años se erosionó en meses de decisiones opacas bajo presión.

La empresa sobrevivió. Pero a costa de destruirse internamente.

Porque aguantar no es resiliencia. Aguantar es resistir hasta que pase la tormenta, sin importar el daño que cause. Resiliencia es absorber el impacto sin perder la capacidad de funcionar después.

Y es mucha la diferencia entre ambas cosas.

Las organizaciones no fracasan cuando enfrentan crisis. Fracasan cuando solo saben resistirlas.

La confusión entre resiliencia y resistencia

En el lenguaje corporativo, "resiliencia" se ha convertido en sinónimo de aguante. De capacidad para soportar presión. De fortaleza para mantenerse en pie cuando todo alrededor colapsa.

Y eso genera una narrativa peligrosa: la idea de que una organización es resiliente si logra sobrevivir a la crisis. Sin importar cómo.

Pero sobrevivir no es suficiente.

Porque un sistema puede sobrevivir a costa de quedar permanentemente dañado. Puede mantenerse operativo durante la crisis, pero perder capacidades esenciales que no recuperará después. Puede resistir el *shock* inmediato, pero volverse más frágil para el siguiente.

Resistir es mantener la estructura, aunque se agriete. Resiliencia es absorber el impacto sin agrietarse. O si se agrieta, tener la capacidad de repararse.

Y no son lo mismo.

Hay organizaciones que se enorgullecen de haber "aguantado" crisis severas. De no haber cerrado. De no haber despedido masivamente. De haber mantenido operaciones cuando la industria completa colapsaba.

Y eso puede ser admirable. Pero no es evidencia de resiliencia.

Porque la pregunta no es solo si sobrevivieron. Es en qué estado quedaron después.

Si la organización que sobrevivió perdió talento clave que no pudo reemplazar. Si quemó relaciones con clientes que no volvieron. Si agotó reservas financieras que la dejaron vulnerable. Si destruyó la confianza interna que tomó años construir. Entonces no fue resiliente. Solo resistió.

Y resistir tiene un costo. Un costo que muchas veces no se hace visible hasta que pasa la crisis.

Cuando la crisis termina, todos celebran haber sobrevivido. Pero nadie mide qué se perdió. Qué capacidades se destruyeron. Qué personas se fueron. Qué confianza se erosionó.

Y entonces, cuando llega la siguiente crisis —y siempre llega— la organización descubre que está más débil que antes. Porque la crisis anterior no la fortaleció. La desgastó.

Sistemas que sobreviven, pero quedan dañados son sistemas frágiles disfrazados de fuertes.

CUANDO LA FORTALEZA SE VUELVE FRAGILIDAD

Hay sistemas que funcionan perfectamente en condiciones normales. Sistemas optimizados. Eficientes. Predecibles.

Procesos que eliminan variabilidad. Estructuras que minimizan redundancia. Operaciones que funcionan "justo a tiempo" sin margen de error.

Esos sistemas se perciben como fuertes. Porque son eficientes. Porque cumplen objetivos. Porque operan sin desperdicios.

Pero son frágiles.

Porque fueron diseñados para un contexto específico. Y cuando ese contexto cambia —cuando llega una crisis, cuando hay un *shock* externo, cuando las condiciones dejan de ser normales— colapsan.

No gradualmente. Abruptamente.

Porque no tienen capacidad de absorber variación. No tienen holgura para ajustarse. No tienen redundancia para compensar cuando algo falla.

Un ejemplo clásico: las cadenas de suministro "*just in time*" que se volvieron estándar en manufactura durante décadas. Sistemas diseñados para eliminar inventarios. Para minimizar tiempos de espera. Para operar con la máxima eficiencia.

Esos sistemas funcionaban perfectamente. Hasta que dejaron de funcionar.

Cuando la pandemia de 2020 interrumpió las cadenas globales de suministro, esos sistemas colapsaron. Porque no tenían inventario de respaldo. Porque no tenían proveedores alternativos. Porque estaban optimizados para eficiencia, no para resiliencia.

Y las organizaciones que habían celebrado esa eficiencia durante años descubrieron que los había vuelto extremadamente

vulnerables.

Lo mismo ocurre con culturas organizacionales rígidas.

Culturas que funcionaban perfectamente en contextos estables. Donde las reglas eran claras, los roles estaban definidos, las jerarquías operaban sin fricción.

Pero cuando llega una crisis que requiere decisiones rápidas, adaptación, experimentación, esas culturas colapsan. Porque no saben operar fuera de las reglas establecidas. Porque no tienen mecanismos para decidir cuando no hay precedentes. Porque la rigidez que era fortaleza en estabilidad se vuelve parálisis en volatilidad.

El costo oculto de la eficiencia extrema es la fragilidad.

Porque eficiencia y resiliencia muchas veces son opuestas. La eficiencia elimina redundancias. La resiliencia las requiere. La eficiencia optimiza para el caso normal. La resiliencia se prepara para el caso extremo.

Y las organizaciones que solo optimizan para eficiencia quedan expuestas cuando lo normal deja de serlo.

LA RESILIENCIA COMO PROPIEDAD DEL SISTEMA

La resiliencia no depende de personas heroicas que se sacrifican para salvar la organización durante la crisis.

Depende de que el sistema esté diseñado para absorber *shocks* sin perder su función esencial.

Eso es una diferencia fundamental.

Porque si la resiliencia depende de personas —de líderes que trabajan 18 horas diarias, de equipos que posponen vacaciones, de gerentes que toman decisiones sin dormir— entonces no es resiliencia del sistema. Es explotación de personas.

Y eso no es sostenible.

Puede funcionar durante una crisis puntual. Pero no puede funcionar de forma recurrente. Porque las personas se agotan. Y

cuando se agotan, el sistema colapsa.

Un sistema resiliente es uno que puede mantener su función esencial, aunque partes de él fallen. Aunque personas clave se enfermen. Aunque proveedores desaparezcan. Aunque clientes importantes cancelen contratos.

Eso requiere diseño deliberado.

Requiere redundancia. Múltiples personas que puedan hacer cosas críticas. Múltiples proveedores para insumos esenciales. Múltiples canales de ingreso.

Requiere holgura. Capacidad ociosa que en tiempos normales parece desperdicio, pero en crisis es lo que permite adaptarse. Inventarios que en tiempos normales son costo, pero en crisis son seguro. Personas que en tiempos normales tienen tiempo libre, pero en crisis pueden reasignarse.

Requiere claridad de prioridades. Qué es esencial y qué no. Qué se puede sacrificar en una crisis y qué no. Qué función tiene que mantenerse, aunque todo lo demás colapse.

Y requiere mecanismos de decisión que funcionen bajo presión. Que no dependan de consenso. Que no requieran validaciones extensas. Que permitan actuar rápido cuando no hay tiempo.

Esas propiedades no emergen espontáneamente. Se diseñan.

Y la diferencia entre un sistema resiliente y uno frágil es que el resiliente fue diseñado anticipando que habría crisis. El frágil fue diseñado asumiendo que no las habría.

ADAPTARSE SIN REINVENTARSE CADA VEZ

Hay organizaciones que ante cada crisis cambian todo.

Reestructuran. Redefinen estrategia. Lanzan nuevas iniciativas. Cancelan proyectos. Cambian liderazgo. Modifican procesos.

Y cuando la crisis pasa, celebran su “capacidad de reinvención”.

Pero reinventarse permanentemente no es resiliencia. Es inestabilidad.

Porque cada reinvención tiene un costo. Genera confusión. Erosiona confianza. Destruye continuidad. Agota a las personas que tienen que aprender nuevas formas de trabajar cada vez.

Y eventualmente, las organizaciones que se reinventan ante cada crisis descubren que ya no saben quiénes son. Que perdieron identidad. Que cada cambio los dejó más débiles, no más fuertes.

Porque la resiliencia no es cambiar todo cada vez que algo sale mal. Es tener la capacidad de ajustar sin perder lo esencial.

Es saber qué mantener y qué modificar. Qué es negociable y qué no. Qué puede adaptarse y qué tiene que protegerse.

Esa claridad es rara.

Porque en medio de una crisis, la tentación es cambiar todo. Porque parece que todo está roto. Porque la presión por "hacer algo" es inmensa. Porque quedarse quieto se percibe como pasividad.

Pero cambiar todo es, muchas veces, peor que no cambiar nada.

Porque destruye lo que sí funcionaba. Porque genera caos adicional al caos de la crisis. Porque deja a la organización sin anclas.

Las organizaciones resilientes no se reinventan. Se ajustan.

Ajustan prioridades. Ajustan recursos. Ajustan procesos. Pero mantienen claridad sobre qué no cambia. Sobre qué define quiénes son. Sobre qué capacidades no pueden perder, aunque todo lo demás se modifique.

Y esa estabilidad selectiva es lo que les permite sobrevivir crisis recurrentes sin destruirse.

REDUNDANCIA, HOLGURA Y MARGEN DE ERROR

La obsesión con la eficiencia ha demonizado la redundancia.

Tener dos personas que pueden hacer lo mismo se percibe como desperdicio. Tener inventario adicional se percibe como costo inne-

cesario. Tener capacidad ociosa se percibe como ineficiencia.

Y en tiempos normales, esa percepción parece racional.

Pero en tiempos de crisis, esa "eficiencia" se vuelve vulnerabilidad.

Porque cuando la única persona que puede hacer algo crítico se enferma, no hay respaldo. Cuando el único proveedor de un insumo esencial cierra, no hay alternativa. Cuando la capacidad está al 100% de utilización, no hay margen para absorber variaciones.

Y el sistema colapsa.

La redundancia no es desperdicio. Es seguro.

Es la diferencia entre un sistema que puede seguir funcionando aunque partes de él fallen, y un sistema que colapsa en cuanto algo sale mal.

Y lo mismo ocurre con la holgura.

Holgura es capacidad no utilizada. Tiempo libre. Presupuesto no comprometido. Personas que no están al límite de su capacidad.

En contextos normales, esa holgura parece ineficiente. Pero en contextos de crisis, es lo que permite adaptarse.

Porque cuando hay una emergencia, si todo el mundo está al 100% de capacidad, nadie puede reasignarse. Si todo el presupuesto está comprometido, no hay recursos para responder. Si todas las personas están al límite, no hay espacio para asumir trabajo adicional.

Y el sistema no puede ajustarse. Solo puede resistir. Y eventualmente, colapsar.

Los sistemas "*lean*" —sistemas que eliminan todo lo que no agrega valor inmediato— son extremadamente eficientes. Y extremadamente frágiles.

Porque fueron diseñados para un mundo predecible. Y el mundo no es predecible.

Las organizaciones resilientes no son las más eficientes. Son las que tienen margen de error.

Margen para equivocarse. Margen para que algo falle. Margen para que el contexto cambie sin que todo colapse.

Y ese margen se construye con redundancia y holgura. Con capacidad que en tiempos normales parece ociosa, pero en tiempos de crisis es lo que permite sobrevivir.

La ilusión del control total

Hay organizaciones que diseñan sus sistemas asumiendo que todo estará bajo control.

Que los proveedores entregarán a tiempo. Que los empleados no se enfermarán simultáneamente. Que los clientes no cancelarán contratos abruptamente. Que las regulaciones no cambiarán. Que la economía será estable.

Y bajo esos supuestos, diseñan sistemas óptimos. Eficientes. Predecibles.

Pero esos supuestos son falsos.

Porque el mundo no coopera. Proveedores fallan. Empleados se enferman. Clientes cancelan. Regulaciones cambian. Economías colapsan.

Y cuando eso ocurre, los sistemas diseñados para escenarios ideales se desintegran.

Porque no tienen mecanismos para operar cuando las condiciones no son ideales. No tienen planes de contingencia. No tienen alternativas. No tienen flexibilidad.

Solo tienen un camino. Y cuando ese camino se bloquea, no hay nada más.

La ilusión del control total es peligrosa porque genera complacencia.

Hace creer que todo está previsto. Que todo está cubierto. Que, si se ejecuta bien, nada puede salir mal.

Y entonces, cuando algo sale mal —y siempre sale algo mal— la organización no está preparada.

No porque sea incompetente. Sino porque diseñó asumiendo que no pasaría.

Las organizaciones resilientes diseñan asumiendo que las cosas saldrán mal. Que habrá fallas. Que habrá *shocks*. Que habrá imprevistos.

Y construyen sistemas que pueden funcionar incluso cuando eso ocurre.

No sistemas perfectos. Sistemas robustos. Sistemas que toleran variación. Sistemas que pueden degradarse gradualmente sin colapsar abruptamente.

Porque la diferencia entre un sistema frágil y uno resiliente no es que el resiliente nunca falle. Es que cuando falla, falla de forma controlada. No catastrófica.

CRISIS COMO PRUEBA DEL SISTEMA REAL

Las crisis revelan cómo funciona realmente una organización.

No cómo dice que funciona. No cómo funciona en las presentaciones. Cómo funciona de verdad.

Porque en tiempos normales, las ineficiencias se ocultan. Los conflictos se posponen. Las debilidades se compensan con esfuerzo individual.

Pero en crisis, todo eso colapsa.

Y lo que queda es el sistema real.

El sistema de incentivos real se revela cuando hay que decidir quién se sacrifica y quién no. Si en la crisis se protege a quienes tienen poder político en lugar de a quienes generan valor, entonces el sistema de incentivos real no es meritocrático. Es político.

El sistema de autoridad real se revela cuando hay que tomar decisiones rápidas. Si las decisiones se paralizan porque nadie tiene claro quién puede decidir, entonces el sistema de autoridad real es ambiguo. Aunque el organigrama diga otra cosa.

El sistema de confianza real se revela cuando la información es crítica. Si en la crisis la información se oculta, se manipula, o se comparte selectivamente, entonces el sistema de confianza real es bajo. Aunque la cultura oficial hable de transparencia.

La crisis es una auditoría involuntaria.

Muestra qué partes del sistema son reales y qué partes son teatro. Qué procesos realmente funcionan y cuáles solo funcionan cuando hay tiempo y recursos sobrados. Qué personas realmente tienen autoridad y quiénes solo tienen títulos.

Y la diferencia entre sistemas que se tensan y sistemas que se rompen es exactamente esa: los que se tensan tienen estructuras reales que sostienen bajo presión. Los que se rompen tienen estructuras aparentes que solo funcionan en condiciones ideales.

Por eso las crisis son útiles. No porque sean deseables. Sino porque obligan a ver la verdad.

Y las organizaciones que aprenden de las crisis no son las que celebran haber sobrevivido. Son las que usan la crisis para identificar qué partes del sistema no funcionaron, y las corrigen antes de la siguiente.

Porque siempre hay una siguiente.

RESILIENCIA Y TOMA DE DECISIONES BAJO PRESIÓN

Una de las pruebas más claras de resiliencia organizacional es cómo se toman decisiones bajo presión.

Porque en tiempos normales, hay tiempo para analizar. Para consultar. Para consensuar. Para validar.

Pero en crisis, no hay tiempo.

Y los sistemas diseñados para tomar decisiones lentamente colapsan.

Porque cuando hay que decidir en horas, no en semanas, los procesos normales no sirven. No se puede esperar la reunión del comité. No se puede hacer el análisis de tres escenarios. No se puede consultar a todas las áreas afectadas.

Hay que decidir. Ya.

Y en ese momento, lo que importa no es el proceso formal de decisión. Es quién tiene autoridad real para decidir.

Y si esa autoridad no está clara, si hay ambigüedad sobre quién puede decidir qué, entonces el sistema se paraliza.

O peor: múltiples personas deciden cosas contradictorias. Y la organización opera de forma incoherente.

Las organizaciones resilientes tienen mucha claridad sobre quién decide bajo presión.

No necesariamente quién decide en tiempos normales. Sino quién decide cuando no hay tiempo.

Y esa claridad no puede construirse durante la crisis. Tiene que estar antes.

Porque si en medio de la crisis se intenta definir quién decide, se pierde tiempo crítico. Y se generan conflictos de poder justo cuando menos se pueden permitir.

La claridad de autoridad en crisis es una propiedad estructural. No una decisión *ad hoc*.

Y las organizaciones que no la tienen descubren, en el peor momento posible, que nadie sabe quién puede tomar decisiones críticas.

RESILIENCIA SIN HEROÍSMO

Hay un mito peligroso sobre la resiliencia organizacional: el mito del liderazgo heroico en crisis.

La narrativa del líder que no duerme. Que trabaja 20 horas diarias. Que toma todas las decisiones críticas. Que está en todas las reuniones. Que salva la organización con su esfuerzo personal.

Esa narrativa es épica. Y tóxica.

Porque genera la ilusión de que la resiliencia depende del heroísmo. De que las organizaciones sobreviven porque alguien se sacrifica.

Y eso no es resiliencia. Es explotación.

Porque un sistema que solo funciona si alguien se destruye para sostenerlo no es resiliente. Es frágil.

Y eventualmente, colapsa. Porque las personas no pueden operar en modo crisis indefinidamente. Se agotan. Se enferman. Renuncian.

Y cuando se van, el sistema que dependía de ellas se desintegra.

Las organizaciones resilientes no requieren heroísmo para sobrevivir crisis.

Requieren sistemas que funcionen incluso cuando nadie está siendo heroico. Sistemas que pueden operar en modo degradado sin que alguien tenga que sacrificarse.

Eso no significa que en crisis nadie trabaje más. O que nadie haga esfuerzos adicionales.

Significa que ese esfuerzo es temporal, acotado, y no destruye a quien lo hace.

Significa que hay rotación. Que hay descanso. Que hay límites.

Porque si no hay límites, lo que se genera no es resiliencia. Es agotamiento colectivo.

Y una organización agotada no es resiliente. Es vulnerable.

Está en peor condición después de la crisis que antes. Porque quemó a su gente. Y esa es una pérdida que no se recupera fácilmente.

SÍNTESIS

Resiliencia no es aguantar

La resiliencia organizacional no se mide por cuánto puede aguantar una organización. Se mide por cómo se adapta sin destruirse.

Aguantar es resistir hasta que pase la tormenta. Adaptarse es absorber el impacto y seguir funcionando.

Y no son lo mismo.

Las organizaciones que solo saben aguantar sobreviven crisis. Pero quedan dañadas. Pierden capacidades. Pierden personas. Pierden confianza.

Y cuando llega la siguiente crisis, están más débiles.

Las organizaciones resilientes no son las más fuertes. Son las que tienen margen de error. Las que tienen redundancia. Las que tienen holgura.

Las que diseñaron asumiendo que habría crisis. Y construyeron sistemas que pueden funcionar incluso cuando las condiciones no son ideales.

Esas organizaciones no necesitan heroísmo para sobrevivir. No dependen de líderes que se sacrifican. No se reinventan cada vez que algo sale mal.

Se ajustan. Absorben. Aprenden.

Y salen de las crisis no más débiles, sino más sabias.

Porque una organización resiliente sabe cuándo adaptarse. Pero también sabe cuándo no cambiar.

Sabe qué es negociable y qué es esencial. Qué puede modificarse y qué tiene que protegerse.

Y esa claridad es lo que permite sobrevivir crisis recurrentes sin perder identidad.

Pero hay un límite. Porque no todo puede cambiar. Y no todo debe cambiar.

Y esa es la última conversación.

CASO 14

Cuando la cultura del mando se importa sin traducirse

Consultora especializada en inteligencia estratégica. La lógica era razonable: con el cambio de administración federal, un grupo de funcionarios con experiencia en inteligencia de seguridad quedaba sin posición institucional, pero con redes, metodologías y capacidad analítica intactas. El sector privado necesitaba exactamente eso: certeza sobre inversiones en regiones con riesgo político, social y de seguridad.

Se constituyó la organización con un equipo de especialistas de alto perfil. La propuesta de valor era sólida: análisis de riesgos, monitoreo de competencia, mapeo de incidencias, síntesis de coyuntura. Los socios iniciales eran de primer nivel. El conocimiento acumulado, genuino.

El problema fue el modelo de gestión interna.

El equipo llegó de instituciones donde el mando se ejerce verticalmente, con instrucciones directas, jerarquía clara y una cultura donde la obediencia no se negocia. Esa cultura, funcional en entornos de seguridad pública, se trasplantó sin traducción al ámbito privado.

Las instrucciones se imponían con los tonos y los mecanismos del orden cerrado: exigencias tajantes, poco espacio para el criterio individual, consecuencias disciplinarias calcadas de entornos uniformados. En una organización de analistas civiles, donde el talento es escaso y la

relación laboral es voluntaria, eso generó una deserción rápida. Equipos enteros se fueron. El conocimiento salió con ellos.

Resistir la tentación de cambiar todo incluye resistir la tentación de importar culturas de gestión sin adaptarlas al nuevo contexto. Una organización puede tener el diagnóstico correcto, el talento adecuado y el mercado dispuesto, y aun así destruirse desde adentro si replica sin cuestionarlos los modelos de autoridad que conoce. Lo que funciona en una institución con orden cerrado no necesariamente sobrevive donde el talento puede simplemente irse.

Resistir la tentación de importar modelos de gestión sin adaptarlos es parte de saber qué no debe cambiar. Este caso no fracasó por falta de talento ni de mercado. Fracasó porque la cultura del mando que había funcionado en un entorno de obediencia institucional fue trasplantada sin traducción a un entorno donde el talento tiene salida. La resiliencia organizacional incluye reconocer qué prácticas propias no viajan bien.

CAPÍTULO 12

12

Saber cuándo no cambiar

En una empresa de tecnología, el nuevo CEO llegó con una agenda clara: transformación total. En su primer año lanzó una reestructuración organizacional, un cambio de modelo de negocio, una nueva plataforma tecnológica, un rediseño de procesos, y una "revolución cultural".

Cada iniciativa tenía sentido por separado. Cada una respondía a un problema real. Cada una prometía mejoras significativas.

Pero juntas, generaron caos.

Los equipos ya no sabían a quién reportaban porque la estructura cambiaba cada trimestre. Los clientes ya no sabían qué esperar porque el modelo de servicio se redefinía constantemente. Los empleados veteranos ya no reconocían la empresa porque todo lo que la había definido estaba en cuestión.

Dieciocho meses después, la rotación se había duplicado. Los resultados financieros habían caído. Y el consejo directivo removió al CEO.

No porque las transformaciones fueran malas. Sino porque fueron demasiadas, demasiado rápido, sin claridad sobre qué no debía cambiar.

La organización no fracasó por resistirse al cambio. Fracasó porque no hubo nadie que dijera: "Esto no se toca."

Porque no todo debe cambiar. Y creer que sí es uno de los errores más destructivos del liderazgo contemporáneo.

No toda rigidez es resistencia. No toda adaptación es progreso.

Y saber cuándo no cambiar es tan importante como saber cuándo hacerlo.

El error final: creer que todo debe cambiar

Hay organizaciones que viven en estado permanente de transformación.

Siempre hay una iniciativa en marcha. Siempre hay algo que se está rediseñando. Siempre hay un nuevo proyecto estratégico. Siempre hay un cambio cultural en proceso.

Y eso se presenta como virtud. Como señal de que la organización es ágil, adaptable, moderna.

Pero la transformación permanente no es agilidad. Es inestabilidad.

Porque las personas no pueden operar indefinidamente en modo cambio. Requieren cierta estabilidad para funcionar. Requieren saber cómo se hacen las cosas. Requieren poder predecir qué se espera de ellas.

Y cuando todo cambia todo el tiempo, esa estabilidad desaparece.

Entonces lo que se genera no es adaptación. Es desorientación.

Las personas dejan de invertir esfuerzo en aprender cómo funcionan las cosas porque saben que en seis meses volverá a cambiar. Dejan de construir relaciones profundas con colegas porque la estructura se reestructura constantemente. Dejan de comprometerse con proyectos porque han visto demasiados proyectos cancelarse a mitad de camino.

Y eventualmente, dejan de creer.

Dejan de creer que los cambios son genuinos. Dejan de creer que responden a necesidades reales. Dejan de creer que esta vez será diferente.

Y se instala el cinismo.

Un cinismo que no nace de la resistencia al cambio, sino del agotamiento de cambiarlo todo constantemente.

El desgaste del cambio permanente es real. Y acumulativo.

Cada cambio consume energía organizacional. Energía que se invierte en aprender nuevas formas de trabajar, en adaptarse a nuevas estructuras, en reconstruir relaciones que se rompieron con el cambio anterior.

Y esa energía no es infinita.

Cuando se consume más rápido de lo que se regenera, la organización entra en déficit. Y en ese estado, cualquier cambio adicional —por necesario que sea— será recibido con resistencia. No porque sea malo. Sino porque ya no hay energía para procesarlo.

Y entonces el cambio, que debía fortalecer, debilita.

Porque el problema no es cambiar. El problema es no saber cuándo detenerse.

NO TODO LO QUE NO CAMBIA ES RESISTENCIA

Cuando una organización lanza una transformación y algo no cambia, la reacción inmediata es señalarlo como resistencia.

"Esa área se está resistiendo al cambio."

"Esas personas no quieren adaptarse."

"Esa práctica sigue ahí porque nadie se atreve a cuestionarla."

Y a veces, eso es cierto.

Pero no siempre.

Porque hay una gran diferencia entre rigidez defensiva y estabilidad funcional.

La rigidez defensiva es cuando algo no cambia porque cambiar amenaza intereses, cuestiona poder, o expone incompetencias. Es resistencia genuina. Y tiene que superarse.

La estabilidad funcional es cuando algo no cambia porque funciona. Porque sostiene al sistema. Porque eliminarlo generaría más daño que beneficio.

Y confundir ambas cosas es peligroso.

Porque atacar estabilidad funcional en nombre del cambio destruye capacidades esenciales.

Un ejemplo: una empresa manufacturera lanzó una transformación digital que incluía eliminar todos los procesos manuales. La lógica era clara: automatizar todo, reducir errores, aumentar eficiencia.

Pero había un proceso específico —el control de calidad final— que seguía siendo manual. Y eso fue señalado como resistencia. Como una práctica obsoleta que había que eliminar.

Pero ese proceso manual existía porque había fallado la automatización varias veces en el pasado. Porque había variables que los sistemas no capturaban. Porque la inspección humana detectaba defectos que los sensores no veían.

Eliminarlo en nombre de la transformación digital habría destruido una capacidad crítica. No porque fuera resistencia. Sino porque era estabilidad funcional.

Hay prácticas que sobreviven no porque nadie se atreva a tocarlas, sino porque funcionan.

Y no siempre es obvio por qué funcionan. A veces funcionan por razones que ya nadie recuerda. A veces funcionan porque compensan fallas en otras partes del sistema. A veces funcionan por dinámicas emergentes que no se diseñaron pero que son valiosas.

Y destruirlas sin entender por qué existen es arriesgarse a colapsar algo que no se puede reconstruir fácilmente.

El daño de atacar lo que sí sostiene al sistema es que muchas veces ese daño no es inmediato. Se manifiesta gradualmente. Y cuando se hace evidente, ya es tarde para recuperar lo que se perdió.

Por eso, no todo lo que no cambia debe cambiar.

Y señalar todo como resistencia es una forma de ignorancia. No de liderazgo.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LO QUE NO ES NEGOCIABLE

Toda organización tiene un núcleo.

No es la misión escrita en la pared. No es el discurso del CEO en la reunión anual. Es algo más profundo.

Es el propósito real. Por qué existe la organización. Qué problema resuelve. Qué valor crea que nadie más crea de esa forma.

Es la forma específica en que crea ese valor. No solo qué hace, sino cómo lo hace. Qué la distingue de cualquier otra organización que hace algo similar.

Y son los límites que la definen. Los límites éticos: qué no hará, aunque genere dinero. Los límites operativos: qué no puede hacer porque no es su competencia. Los límites culturales: qué comportamientos no tolera, aunque sean comunes en la industria.

Ese núcleo no es negociable.

Puede evolucionar. Puede refinarse. Puede articularse con más claridad.

Pero no puede eliminarse.

Porque cambiar el núcleo no es transformación. Es destrucción de identidad.

Y una organización sin identidad no es ágil. Es vacía.

Hay empresas que en su afán de adaptarse al mercado cambian su propósito cada vez que cambia la tendencia. Que modifican su forma de crear valor cada vez que un competidor tiene éxito con otro modelo. Que ajustan sus límites cada vez que hay presión externa.

Y lo que resulta no es una organización resiliente. Es una organización que ya no sabe quién es.

Que puede hacer cualquier cosa. Pero que no hace nada particularmente bien. Que puede ir en cualquier dirección. Pero que no tiene criterio para elegir cuál.

Porque el criterio requiere identidad. Requiere saber qué se es y qué no se es. Qué se hace y qué no se hace. Qué se defiende y qué se negocia.

Y sin eso, el cambio no tiene límites. Y el cambio sin límites es caos.

Las organizaciones más resilientes no son las que cambian todo. Son las que tienen total claridad sobre qué no cambian.

Sobre qué las define. Sobre qué, si lo pierden, dejan de ser lo que son.

Y protegen eso. Aunque esté de moda cambiarlo. Aunque haya presión para adaptarse. Aunque otros lo cuestionen.

Porque saben que perder eso es perderse.

CAMBIAR SIN CRITERIO ES PERDERSE

Cuando el cambio deja de ser una decisión estratégica y se vuelve un reflejo automático, la organización pierde coherencia.

Cada problema genera una iniciativa. Cada tendencia genera un proyecto. Cada crítica genera una reestructuración.

Y eventualmente, hay tantas iniciativas simultáneas que se contradicen entre sí.

Un proyecto busca centralizar decisiones para tener más control. Otro busca descentralizar para tener más agilidad. Ambos se ejecutan en paralelo. Y lo que resulta no es un balance inteligente. Es confusión sobre quién decide qué.

Una iniciativa busca estandarizar procesos para reducir variabilidad. Otra busca personalizar servicios para mejorar experiencia de cliente. Ambas avanzan al mismo tiempo. Y lo que resulta no es flexibilidad controlada. Es incoherencia operativa.

Las personas que operan el sistema ya no saben cómo se hacen las cosas. Porque depende. Depende de qué iniciativa esté activa. Depende de quién pregunte. Depende de qué día sea.

Y esa incertidumbre no genera adaptabilidad. Genera parálisis.

Porque cuando no hay claridad sobre qué reglas aplican, la opción más segura es no hacer nada. Esperar. Ver qué pasa. No arriesgarse a hacer algo que va a ser cuestionado porque contradice alguna de las iniciativas en marcha.

Y la organización se congela. No por resistencia. Sino por sobrecarga de cambio.

Cambiar sin criterio es perderse.

Es perder coherencia sistémica. Es perder la capacidad de coordinar. Es perder la posibilidad de que las personas entiendan cómo contribuyen al todo.

Porque si el todo cambia constantemente, nadie sabe cuál es el todo.

Y entonces cada área, cada equipo, cada persona, opera de forma aislada. Intentando sobrevivir al cambio más reciente. Sin capacidad de construir nada duradero.

Porque ¿para qué construir algo duradero si en seis meses va a cambiar de nuevo?

EL COSTO OCULTO DE NO PONER LÍMITES

El costo del cambio sin límites no se mide en dinero. Se mide en fatiga.

Fatiga organizacional. El agotamiento acumulado de adaptarse constantemente. De aprender nuevas formas de trabajar. De reconstruir relaciones. De ajustar expectativas.

Esa fatiga no es dramática. No colapsa de un día para otro. Se acumula.

Y eventualmente, genera cinismo estructural.

Un cinismo que no es personal. Es sistémico. Es la creencia colectiva de que los cambios no son genuinos. De que son solo ruido.

De que no vale la pena invertir energía en ellos porque en unos meses habrá otro cambio que los revertirá.

Y ese cinismo es letal.

Porque una organización cínica no resiste porque no cree.

No cree en los líderes que anuncian cambios. No cree en las iniciativas que se lanzan. No cree en las promesas de que "esta vez será diferente".

Y entonces, cuando llega un cambio real, un cambio necesario, un cambio que sí podría transformar, ya no hay energía para ejecutarlo.

Porque se gastó en todos los cambios anteriores que no llevaron a nada.

El costo oculto de no poner límites al cambio es la pérdida de confianza en la dirección.

Porque liderar no es solo tener visión. Es tener criterio. Es saber qué perseguir y qué ignorar. Es saber cuándo insistir y cuándo detenerse.

Y cuando el liderazgo cambia constantemente de dirección, cuando lanza iniciativas contradictorias, cuando no tiene claridad sobre qué proteger y qué modificar, pierde credibilidad.

Y sin credibilidad, no puede liderar. Aunque tenga la autoridad formal.

Porque las personas siguen a quienes confían. Y no se puede confiar en quien cambia todo constantemente sin criterio aparente.

El liderazgo como guardián del límite

Liderar el cambio no es solo impulsar transformaciones.

También es saber decir: "Esto no se toca."

Y esa es, quizá, la función más difícil del liderazgo. Porque va contra el instinto contemporáneo de que todo debe estar siempre

en cuestión. De que nada es sagrado. De que todo puede y debe optimizarse.

Pero hay cosas que no deben cuestionarse. No porque sean perfectas. Sino porque son esenciales.

Y el liderazgo tiene que identificarlas. Tiene que protegerlas. Tiene que defenderlas cuando hay presión para cambiarlas.

Eso no es conservadurismo. Es criterio.

Es la capacidad de distinguir entre lo que es negociable y lo que no. Entre lo que puede adaptarse y lo que define quiénes somos.

Y esa distinción no la hace el consenso. No la hace una encuesta. No la hace un análisis de tendencias.

La hace el liderazgo.

Y tiene un costo político.

Porque cuando un líder dice "esto no se cambia", inevitablemente habrá quien lo cuestione. Quien argumente que eso es resistencia. Que es miedo. Que es no entender el contexto actual.

Y puede que tengan razón. Puede que el líder esté equivocado.

Pero también puede que el líder tenga una perspectiva que otros no tienen. Que entienda dinámicas que no son obvias. Que sepa que eliminar eso destruiría algo que no se puede reconstruir.

Y en ese caso, sostener el límite es liderazgo. Aunque sea impopular.

Porque liderar no es hacer lo que todos quieren. Es hacer lo que es necesario.

Y a veces, lo necesario es decir "no" al cambio.

No todo cambio es progreso. No toda adaptación es inteligente.

Y el liderazgo que no puede poner límites no lidera. Solo administra el caos.

EL CRITERIO COMO FORMA SUPERIOR DE LIDERAZGO

Hay una diferencia fundamental entre el liderazgo que se mueve por entusiasmo y el liderazgo que se mueve por criterio.

El entusiasmo es contagioso. Genera energía. Moviliza. Inspira.

Pero el entusiasmo sin criterio es peligroso.

Porque lleva a perseguir todo lo que parece prometedor. A lanzar iniciativas porque suenan bien. A cambiar porque el cambio se siente como acción.

Y el resultado es movimiento sin dirección. Actividad sin coherencia. Cambio sin propósito.

El criterio es menos espectacular. No genera discursos inspiradores. No moviliza emocionalmente.

Pero es más valioso.

Porque el criterio es la capacidad de decidir qué importa y qué no. Qué perseguir y qué ignorar. Qué cambiar y qué proteger.

Y esa capacidad no se construye con entusiasmo. Se construye con experiencia, con conocimiento del sistema, con claridad sobre el propósito.

La madurez organizacional no se mide por cuántos cambios puede lanzar una organización. Se mide por cuántos puede rechazar.

Por su capacidad de decir "no" a iniciativas que parecen buenas pero que no son prioritarias. Por su capacidad de decir "esto ya funciona, no lo vamos a cambiar". Por su capacidad de decir "esto no es para nosotros, aunque esté de moda".

Y eso requiere criterio.

Requiere liderazgo que no se mueve por modas. Que no se impresiona con tendencias. Que no cambia de dirección cada vez que aparece una nueva teoría de *management*.

Requiere liderazgo que sabe qué es y qué no es. Qué hace bien y qué no hace. Qué defiende y qué negocia.

Y ese liderazgo es raro.

Porque es menos visible que el liderazgo que lanza transformaciones espectaculares. Es menos celebrado que el liderazgo que promete revoluciones.

Pero es más efectivo.

Porque construye organizaciones coherentes. Organizaciones que saben quiénes son. Organizaciones que pueden cambiar sin perderse.

Y esa coherencia es lo que permite sostener el cambio profundo.

SÍNTESIS

Saber cuándo no cambiar

Este libro empezó diciendo que el cambio organizacional profundo es posible.

Que se puede transformar desde la raíz. Que se puede rediseñar el sistema. Que se puede construir algo distinto.

Y todo eso es cierto.

Pero con una condición: que el cambio tenga límites.

Porque el cambio sin límites no es transformación. Es desintegración.

El cambio profundo no es movimiento constante. Es rediseño consciente, deliberado, de lo que no funciona.

Y para saber qué no funciona, hay que saber qué sí funciona. Y protegerlo.

No todo debe cambiar. Y pretender que sí es una forma de ignorancia.

Las organizaciones no fracasan por no cambiar. Fracasan por no saber cuándo detenerse.

Fracasan por cambiar todo hasta perder identidad. Por lanzar iniciativas hasta agotar a las personas. Por perseguir tendencias hasta perder coherencia.

El liderazgo del cambio profundo no es el liderazgo que cambia todo.

Es el liderazgo que sabe qué cambiar y qué no.

Que tiene el criterio para distinguir entre resistencia defensiva y estabilidad funcional. Entre rigidez y esencia. Entre adaptación inteligente y pérdida de identidad.

Y que tiene el coraje de poner límites. De decir “esto no se toca”. De defender lo que define a la organización, aunque haya presión para cambiarlo.

Porque cuando el sistema sabe qué no cambia, puede sostener lo que sí cambia.

Puede transformarse sin perderse.

Y esa es la única transformación que vale la pena.

No toda rigidez es resistencia. No toda adaptación es progreso.

Y saber la diferencia es lo que separa el liderazgo efectivo del ruido organizacional.

CASO 15

Gobernar desde la ciudadanía, o por qué la gente prefiere criticar

Una ciudad con alta concentración de poder político. Una premisa razonable: si los partidos distribuyen los cargos de gobierno en función de lealtades y no de talento, la alternativa es involucrar directamente a la ciudadanía en las decisiones públicas.

La campaña independiente buscó construir una forma diferente de gobernar: escuchar de primera mano a vecinos de todos los estratos, incorporar sus necesidades directamente en la plataforma, hacer de la participación ciudadana el eje del modelo de gobierno.

Los encuentros funcionaron. La conexión fue genuina. La gente compartía sus frustraciones con claridad y con detalle.

Pero la campaña no levantó.

El obstáculo no fue la falta de propuestas ni de contacto con la realidad. Fue algo más profundo: a la mayoría de la ciudadanía no le interesa hacerse responsable de las decisiones públicas. Prefiere, con toda lógica, conservar el derecho a criticarlas desde afuera.

Participar en el gobierno implica asumir responsabilidad por sus resultados. Criticar al gobierno no tiene costo. La asimetría es estructural.

Hay cambios que son técnicamente correctos, pero políticamente imposibles porque contradicen los incentivos reales de los actores a quienes buscan involucrar.

Cuando un modelo de cambio requiere que las personas se comporten de manera opuesta a sus intereses inmediatos, el problema no es la resistencia: es el diseño.

El diseño del modelo asumió que los actores responderían a la oportunidad de participar. No contempló que participar implica asumir responsabilidad, y que la estructura de incentivos hace que criticar sea siempre más conveniente que gobernar. No fue un problema de comunicación ni de propuesta. Fue un problema de diseño: el modelo requería que los actores se comportaran en contra de sus incentivos reales.

Este libro no termina con una promesa. Termina con una responsabilidad.

La responsabilidad de decidir, con criterio, qué sí y qué no.

Porque esa decisión no la toma el sistema. No la toma el consenso. No la toma el mercado.

La toma el liderazgo. Y de esa decisión depende si el cambio construye o destruye.

SOBRE ESTA EDICIÓN

Esta edición digital se distribuye sin costo desde el Observatorio Latinoamericano de Riesgos, un proyecto independiente de investigación aplicada dirigido por el autor.

Las ideas de este libro continúan en el Observatorio, que las pone a prueba con evidencia en sus publicaciones:

observatorio-riesgo.pages.dev

Para compartir el libro, lo mejor es compartir su enlace de descarga; quien lo reciba tendrá siempre la edición vigente:

observatorio-riesgo.pages.dev/libros