SERIE HABITABLES

ORGANIZACIONES HABITABLES

El arte de crear culturas y sistemas
donde las personas y el propósito puedan **prosperar.**



NELSON DE J. RUEDA RESTREPO

VISIÓN • CULTURA • PERSONAS • IMPACTO

Organizaciones Habitables

El arte de crear culturas y sistemas

donde las personas y el propósito puedan prosperar

Nelson de J. Rueda Restrepo

Rueda Restrepo, Nelson de Jesús

2ª edición revisada

CM303 Procesos sociales

CT: JP. Política y Gobierno

Copyright © 2025 Nelson de J. Rueda Restrepo

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-628-02-1011-7

Dedicatoria

A los seres humanos silenciosos que, a lo largo de su vida, han hecho organizaciones sostenibles y habitables.

A quienes trabajan sin escenario ni micrófono, convencidos de que el cuidado, la coherencia y la transparencia también producen valor.

Este libro les pertenece: a quienes levantan estructuras que cuidan, defienden la legitimidad sin estridencia y enseñan -con el ejemplo- que una organización puede ser productiva y humana al mismo tiempo.

De su oficio invisible nacen obras como esta. En su silencio comprometido habita la esperanza de que, algún día, todas las organizaciones sean habitables.

Agradecimientos

Mi gratitud está, primero, con mis mentores y líderes. Sin discursos grandilocuentes, me enseñaron a defender lo humano en medio de la presión por entregar resultados.

Con mis coequiperos en las empresas que tuve el privilegio de servir como gerente: en medio del ruido creyeron -y siguen creyendo- en el poder de las conversaciones, en la fuerza de los acuerdos visibles y en la belleza de trabajar con sentido.

Con mis amigos, que en cada interacción me recuerdan que cuidar a las personas también es generar valor; que el propósito no se delega; y que las decisiones con alma no necesitan justificar su costo.

A todos ellos -compañeros de viaje silenciosos, cómplices lúcidos-, gracias por acompañar estas reflexiones que respiran humanidad y por mantener viva la posibilidad de construir y sostener organizaciones habitables.

Contenido

Dedicatoria iv

Agradecimientos v

Prólogo x

Introducción 19

Cuando cumplir ya no alcanza 19

Acto I 32

La organización que no se puede habitar 32

Capítulo 1 39

El edificio iluminado donde nadie quería quedarse 39

Capítulo 2 52

Cuando los indicadores están verdes y la experiencia está rota 52

Capítulo 3 65

Las metas que empujan y las metas que orientan 65

Capítulo 4 79

El poder invisible siempre decide primero 79

Cierre del Acto I 94

Reconocer antes de transformar 94

Acto II 98

La brújula del valor 98

Capítulo 5 106

No todo lo que se produce crea valor 106

Capítulo 6 117
La promesa que cabe en la mano 117
Capítulo 7 129
La propuesta de valor no vive en la empresa, vive en la vida del otro 129
Capítulo 8 142
Valor creado, valor capturado y valor compartido 142
Cierre del Acto II 154
La brújula que devuelve dirección 154
Acto III 158
La experiencia como lugar donde el valor se vuelve verdadero 158
Capítulo 9 164
Lo que el otro vive también es parte del resultado 164
Capítulo 10 176
Cada punto de contacto deja una huella 176
Capítulo 11 188
Prometer menos, cumplir mejor, reparar más rápido 188
Capítulo 12 200
La experiencia también se mide, pero no se reduce a un número 200
Cierre del Acto III 213
La experiencia como prueba de la promesa 213
Acto IV 218

Gobernar el logro sin deshumanizar 218
Capítulo 13 226
El tablero no es una pared de números, es una conversación de gobierno 226
Capítulo 14 239
Lo que mides, educas; lo que premias, multiplicas 239
Capítulo 15 253
Decidir es elegir qué valor proteger 253
Capítulo 16 266
La reunión que no decide también decide 266
Capítulo 17 280
Del error castigado al aprendizaje verificable 280
Cierre del Acto IV 292
El logro necesita gobierno 292
Acto V 298
La organización que educa y desarrolla 298
Capítulo 18 304
Nadie logra solo lo que el sistema no le permite lograr 304
Capítulo 19 313
Mentorías cruzadas para que el saber circule 313
Capítulo 20 323
La organización que enseña lo que necesita aprender 323
Cierre del Acto V 332
Desarrollar la capacidad que sostiene el logro 332

Acto VI 336
Legitimidad, ecosistema y futuro compartido 336
Capítulo 21 341
La comunidad también lee la cultura 341
Capítulo 22 348
Proveedores, aliados y comunidades como parte de la promesa 348
Capítulo 23 356
Impacto que no se infla 356
Capítulo 24 363
La licencia para operar se renueva cada día 363
Epílogo 384
Martín frente a la ciudad encendida 384
Cierre metodológico 373
Cómo usar este libro para transformar una organización 373
Bibliografía 373
Acerca del autor 408

Prólogo

He aceptado con gratitud y respeto la invitación de mi hermano de vida, el doctor Nelson de Jesús Rueda Restrepo, para prologar esta nueva edición de *Organizaciones Habitables*. No lo hago solamente desde el afecto, aunque el afecto esté presente. Lo hago también desde la convicción de que estamos ante una obra necesaria para el tiempo que vivimos.

Quienes hemos transitado por organizaciones públicas, privadas, académicas y sociales sabemos que ellas no son simples estructuras administrativas. Son organismos complejos donde se cruzan decisiones, intereses, lenguajes, poderes, esperanzas, temores, aprendizajes y responsabilidades.

Una organización puede producir riqueza, conocimiento, servicio y desarrollo; pero también puede producir cansancio, fragmentación, desconfianza y pérdida de sentido. Esa doble posibilidad está en el corazón de este libro.

Nelson de J. ha venido construyendo, a lo largo de su trayectoria como directivo, educador, consultor y mentor, una mirada profundamente humana sobre la vida organizacional. No se trata de una mirada ingenua. Quien lea estas páginas descubrirá pronto que la habitabilidad de la que aquí se habla no es comodidad,

complacencia ni sentimentalismo. Es una exigencia mayor: la de producir resultados sin destruir las condiciones humanas, relacionales, éticas y sociales que los hacen posibles.

Este tercer volumen, de *la serie habitables*, cierra una trilogía que ha ido ampliando progresivamente su campo de observación. *Humanos Habitables* nos condujo hacia la casa interior, allí donde cada persona debe aprender a reconocerse, gobernarse y no perderse en medio de sus propias exigencias. *Equipos Habitables* llevó la reflexión hacia el nosotros, hacia la confianza, los acuerdos, los límites, las conversaciones y la cooperación. *Organizaciones Habitables* da un paso más: se pregunta por la institución completa, por su forma de producir valor, por la legitimidad de sus decisiones y por la huella que deja en quienes la habitan y en quienes reciben sus efectos.

El gran acierto de esta obra consiste en mostrar que una organización no puede ser comprendida únicamente por sus resultados. Es necesario mirar cómo los obtiene, a qué costo, con qué conversaciones, bajo qué indicadores, con qué promesas, con qué capacidad de reparación y con qué responsabilidad frente al entorno.

La pregunta ya no es solamente si una organización crece, factura, cumple o se expande. La pregunta de

fondo es si aquello que logra fortalece o debilita la confianza de las personas, de los equipos, de los clientes, de los proveedores y de la comunidad.

En este sentido, el libro pone sobre la mesa una cuestión decisiva para la gerencia contemporánea: la eficiencia no puede seguir separada de la legitimidad.

Durante mucho tiempo se pensó que bastaba con cumplir metas, optimizar procesos, reducir costos y mostrar indicadores favorables. Pero la experiencia nos ha enseñado que una organización puede tener cifras aceptables y, al mismo tiempo, estar erosionando su propio futuro, puede mostrar resultados y perder confianza, puede crecer y deteriorar su cultura, puede cumplir formalmente y fallar humanamente, puede operar legalmente y, sin embargo, perder reconocimiento social. Esta obra invita a mirar esas contradicciones sin evasión.

Uno de los aportes más valiosos de las reflexiones aquí contenidas es la insistencia en distinguir actividad, resultado, valor, experiencia e impacto. No todo lo que una organización hace crea valor, no todo resultado merece ser llamado logro, no toda cifra positiva expresa salud institucional, no toda acción social constituye impacto, no toda comunicación produce legitimidad.

En tiempos de abundancia de datos, reportes e imágenes cuidadosamente construidas, esta distinción

resulta especialmente importante. Las organizaciones no necesitan más adornos, necesitan más verdad sobre lo que producen.

Este libro también nos recuerda que la confianza no se decreta, se construye en la repetición de actos coherentes. Se construye cuando una organización promete con prudencia, cumple con disciplina, mide con honestidad, decide con criterio, corrige con responsabilidad y repara cuando falla. En un mundo donde la reputación puede ser fabricada por instantes, pero la confianza solo se sostiene en el tiempo, esta afirmación tiene una gran fuerza ética y práctica.

La figura de Martín, que acompaña el recorrido de esta obra, cumple una función narrativa muy eficaz. Martín no es un héroe ni un juez, es un observador que aprende a mirar. A través de él entramos en reuniones, tableros, pasillos, conversaciones directivas, tensiones entre áreas, errores repetidos, decisiones difíciles y relaciones con la comunidad. Su presencia permite que el lector no se quede en conceptos abstractos, sino que vea la organización en movimiento, con sus luces y sus sombras.

Me parece especialmente relevante la manera como esta obra trabaja el logro. En muchas ocasiones, el discurso humanista ha sido acusado de debilitar la exigencia, este libro demuestra lo contrario. La

organización habitable no renuncia al desempeño, lo vuelve más serio. No abandona los indicadores, los pone al servicio de mejores conversaciones. No rechaza la decisión, la vuelve más consciente de los valores que protege y de los costos que asume. No niega el error, lo convierte en aprendizaje verificable. No idealiza la colaboración, la diseña mediante acuerdos, ritmos, responsabilidades y prácticas.

Esa es, a mi juicio, una de las mayores contribuciones del doctor Nelson de J. Rueda Restrepo: haber construido un puente entre humanidad y gestión, entre ética y operación, entre propósito y método.

En estas páginas, lo humano no aparece como un discurso añadido a la empresa, sino como una condición de posibilidad para producir valor sostenible. Del mismo modo, la gestión no aparece como una técnica fría, sino como una forma de responsabilidad frente a la vida concreta de las personas y frente al ecosistema en el que la organización actúa.

Hay también en esta obra una preocupación muy pertinente por el aprendizaje institucional. Las organizaciones no maduran por acumular cursos, capacitaciones o declaraciones de cultura, maduran cuando convierten la experiencia en conocimiento compartido; cuando el error deja de ser una vergüenza privada y se vuelve una fuente pública de mejora;

cuando el saber deja de estar atrapado en unos pocos y empieza a circular mediante mentorías, conversaciones y prácticas replicables. Esta idea tiene enorme valor en una época en la que muchas instituciones dependen demasiado de personas heroicas y demasiado poco de capacidades distribuidas.

El cierre del libro abre la organización hacia la sociedad. Allí la reflexión alcanza una dimensión mayor. La organización no termina en sus muros, su manera de comprar, contratar, pagar, responder, reparar, comunicar y relacionarse con el territorio habla de su verdadera cultura. La comunidad, como bien muestra el autor, también lee la organización, lee sus gestos, sus demoras, sus silencios, sus impactos y sus formas de trato. Por eso, la licencia para operar no puede reducirse al permiso legal, debe entenderse también como una confianza social que se renueva todos los días.

Este punto resulta crucial: Ninguna organización puede considerarse sostenible si captura valor mientras traslada costos invisibles a sus colaboradores, proveedores, comunidades o territorios. La legitimidad no se conserva mediante informes brillantes ni mediante campañas de imagen. Se conserva cuando la organización puede ser verificada en sus promesas, en sus indicadores, en sus reparaciones y en la calidad de su relación con quienes hacen posible su existencia.

Organizaciones Habitables es, entonces, una obra de madurez. No ofrece fórmulas fáciles ni soluciones cosméticas. Propone un camino exigente de observación, diseño, gobierno, aprendizaje y responsabilidad. Su lectura puede servir a empresarios, directivos, líderes públicos, educadores, consultores, mentores y a todos aquellos que comprenden que las instituciones no son máquinas neutras, sino espacios donde se juega buena parte de la dignidad humana y del futuro compartido.

Celebro que esta obra cierre la trilogía sin clausurar la conversación. Al contrario, la deja abierta. Después de leerla, uno comprende que la habitabilidad no es un estado final, sino una práctica cotidiana. Cada persona debe volver a su conciencia. Cada equipo debe volver a su confianza. Cada organización debe volver a su valor, a su experiencia, a su aprendizaje y a su legitimidad.

El doctor Rueda Restrepo nos entrega aquí una contribución seria, sensible y oportuna. Una obra que no busca embellecer la gestión, sino hacerla más responsable. Una obra que no pretende que las organizaciones sean perfectas, sino que aprendan a responder por lo que prometen, por lo que producen y por la huella que dejan.

En tiempos de tanta desconfianza institucional, este libro nos recuerda algo fundamental: una organización vale no solo por lo que alcanza, sino por la confianza que merece después de alcanzarlo.

Llegar al final de una trilogía así no es simplemente cerrar tres libros. Es reconocer que una vida fue haciendo decantación, que muchas experiencias encontraron lenguaje, que dolores, aprendizajes, luchas, intuiciones, pérdidas, hallazgos y caminos recorridos lograron convertirse en arquitectura de sentido.

Humanos Habitables fundó la casa interior. Equipos Habitables abrió la plaza del nosotros. Organizaciones Habitables lleva esa conciencia a la ciudad mayor donde se juegan el valor, la confianza y la legitimidad.

Pedro Juan González Carvajal

Ingeniero de Sistemas, especialista en Gerencia Logística, magíster en Ciencia Política, doctor en Filosofía, profesor de pregrado y postgrado, miembro de varias juntas directivas, columnista, exsecretario de Hacienda del Municipio de Medellín, exdirector de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, exsecretario de Productividad y Competitividad, exdirector de Planeación del Departamento de Antioquia, exrector de la Corporación Universitaria Remington, fue gerente general de Ilimitada y es autor de varios libros sobre el tema geopolítico. Fue rector de la Corporación Universitaria Lasallista y actualmente es conferencista destacado en diferentes medios de comunicación y escritor.

Introducción

Cuando cumplir ya no alcanza

Hay organizaciones que, vistas desde afuera, parecen estar bien. Cumplen sus metas, presentan indicadores favorables, crecen con orden, certifican procesos, actualizan sistemas, sostienen reuniones periódicas, publican resultados, hablan de cultura, diseñan estrategias y conservan una imagen razonable ante el mercado, los clientes, los usuarios o la sociedad. Bajo una mirada rápida, todo parece moverse en la dirección esperada.

Sin embargo, cuando se las observa con más calma, aparece una realidad menos visible. Las personas trabajan con una fatiga que se ha vuelto costumbre; los equipos coordinan más por esfuerzo que por claridad; los clientes reciben el servicio, aunque no siempre el valor prometido; los líderes viven atrapados entre urgencias, indicadores y presiones que deben explicar una y otra vez; las reuniones se multiplican sin que necesariamente aumente la calidad de las decisiones; los errores se corrigen para poder continuar, pero no siempre se transforman en aprendizaje. La

organización funciona, produce, responde, se mueve, pero algo en ella no respira.

Ese "algo" es el punto de partida de este libro.

Durante mucho tiempo, muchas organizaciones han aprendido a llamar logro a cualquier forma de cumplimiento. Han confundido movimiento con avance, actividad con valor, indicador con verdad, reputación con legitimidad y exigencia con liderazgo. Esa confusión no suele aparecer de manera dramática. Se instala poco a poco, en la agenda saturada, en la promesa que se hace sin revisar capacidad, en el tablero que tranquiliza más de lo que explica, en el equipo que se acostumbra a compensar fallas de diseño con sacrificio, en la experiencia del destinatario que termina aceptando fricciones como si fueran inevitables.

Por eso, cumplir ya no alcanza.

No porque cumplir haya dejado de importar. Importa, y mucho. Toda organización necesita cumplir la ley, los contratos, los acuerdos, los estándares, los tiempos, los presupuestos y las promesas que ha realizado. El problema aparece cuando el cumplimiento se vuelve una forma estrecha de mirar la realidad y deja por fuera la vida que ese cumplimiento

produce o deteriora. Una organización puede cumplir un procedimiento y dejar rota la experiencia; puede alcanzar una meta y debilitar la confianza; puede mostrar eficiencia y trasladar costos invisibles a su gente, a sus proveedores o a la comunidad; puede operar legalmente y, al mismo tiempo, perder legitimidad social.

Este libro nace de esa tensión, pero no para negar la importancia del resultado, sino para elevar su comprensión. La pregunta que lo atraviesa no es cómo construir organizaciones cómodas o complacientes, sino cómo producir valor sostenible sin destruir la vida humana, la confianza, la experiencia y la legitimidad que hacen posible sostener ese valor en el tiempo.

La respuesta exige mirar la organización como algo más que una estructura formal. Una organización no es solo un organigrama, un conjunto de procesos, una suma de cargos o una máquina de resultados. Es una arquitectura viva de promesas, decisiones, conversaciones, indicadores, aprendizajes, poderes, vínculos y consecuencias. En ella se cruzan personas que intentan contribuir, equipos que necesitan coordinar, clientes o usuarios que esperan valor, proveedores que sostienen partes de la promesa, comunidades que reciben impactos, líderes que

deciden bajo presión y sistemas que pueden facilitar o bloquear lo que dicen querer lograr.

Si *Humanos Habitables* exploró la casa interior, allí donde cada persona necesita reconocerse, gobernarse y no perderse de sí misma, y si *Equipos Habitables* se ocupó del nosotros, de la confianza, los acuerdos, los límites, las conversaciones y la cooperación, este tercer volumen abre la mirada hacia el sistema mayor. La organización es el lugar donde la conciencia personal y la cooperación colectiva deben convertirse en valor sostenible. Allí se prueba si un principio realmente orienta decisiones, si una cultura logra traducirse en experiencia, si una meta educa o desgasta, si un indicador ilumina o persigue, si el poder se vuelve responsabilidad visible o continúa decidiendo en silencio.

Una organización habitable no es una organización perfecta. Conviene decirlo desde el comienzo para evitar una ilusión peligrosa. Toda organización vive entre restricciones, intereses diversos, recursos limitados, exigencias del entorno, presiones financieras, expectativas crecientes, regulaciones, urgencias operativas y decisiones difíciles. La habitabilidad no consiste en eliminar esas tensiones ni en suavizar la complejidad propia de la vida

institucional. Consiste en aprender a gobernarla de una manera más consciente, más humana, más rigurosa y más responsable.

Desde esta perspectiva, la habitabilidad organizacional no es un adorno humanista ni una declaración amable para acompañar la estrategia. Es una forma superior de efectividad. Una organización habitable no renuncia al desempeño; lo comprende dentro de un campo más amplio de valor, experiencia, aprendizaje, sostenibilidad y legitimidad. No abandona la medición; la convierte en conversación inteligente. No reduce la exigencia; la conecta con capacidad, contexto, criterio y sentido. No pretende evitar toda falla; aprende a reconocer, reparar y rediseñar cuando la promesa se rompe.

El modelo de Liderazgo Humanamente Efectivo encuentra aquí uno de sus territorios más exigentes. Liderar humanamente no significa empujar menos, sino comprender mejor qué condiciones hacen posible el logro. Significa ayudar a que las personas, los equipos y la organización aumenten su capacidad de observar, decidir, coordinar, aprender y producir valor sin perder dignidad ni destruir confianza. El líder humanamente efectivo no se limita a pedir resultados; también mira el sistema que debe hacerlos posibles, los

indicadores que los orientan, las conversaciones que los sostienen, las decisiones que los protegen y las consecuencias que dejan.

La tesis central de esta obra puede formularse así: una organización habitable es aquella que aprende a convertir su propósito en valor verificable, su valor en experiencia confiable, su experiencia en indicadores vivos, sus indicadores en aprendizaje y su aprendizaje en legitimidad sostenible. Esta secuencia no pretende ser una fórmula cerrada, sino una manera de ordenar la mirada. El propósito, cuando no orienta decisiones, se vuelve decoración moral. El valor, cuando no se verifica en la vida de alguien, se vuelve afirmación interna. La experiencia, cuando no se diseña, queda sometida al azar de los contactos. Los indicadores, cuando no producen aprendizaje, se vuelven control o espectáculo. Y el aprendizaje, cuando no se traduce en coherencia pública, no alcanza a construir legitimidad.

El recorrido del libro avanza precisamente por esos territorios.

Primero, será necesario reconocer la organización que no se puede habitar. No para condenarla, sino para dejar de anestesiar sus síntomas. Allí aparecerá el edificio iluminado donde nadie quería quedarse, esa

imagen de organizaciones que parecen activas y exitosas mientras acumulan cansancio, cautela o desconexión. También veremos cómo los indicadores pueden estar en verde mientras la experiencia está rota, cómo algunas metas empujan sin orientar y cómo el poder invisible suele decidir antes de que la conversación formal comience. Este primer movimiento invita a mirar sin prisa aquello que la organización ha aprendido a normalizar.

Después, el libro construye una brújula del valor. Muchas organizaciones producen mucho, pero no siempre logran distinguir qué parte de esa producción transforma realmente la vida de quienes dicen servir. Por eso será necesario diferenciar actividad, productividad, resultado y valor; formular promesas que puedan comprenderse, cumplirse y verificarse; mirar la propuesta de valor desde la vida concreta del destinatario y comprender que crear valor, capturarlo y compartirlo son dimensiones distintas de una misma responsabilidad. La organización empieza a volverse habitable cuando deja de enamorarse únicamente de su oferta y comienza a preguntarse qué transformación reconoce el otro.

Más adelante, el recorrido entra en la experiencia como lugar donde el valor se vuelve verdadero. La

promesa no se confirma en los documentos, sino en la manera como alguien la vive antes, durante y después de encontrarse con la organización. Una llamada no respondida, una espera sin contexto, una explicación confusa, una transferencia sin información, una promesa comercial que operación no puede sostener o una reparación tardía pueden deteriorar valor, aunque el proceso haya sido formalmente cumplido. Por eso, diseñar experiencia no significa embellecer la superficie del servicio, sino cuidar trayectorias, puntos de contacto, promesas internas, tiempos, lenguaje, capacidad y reparación.

Luego, el libro aborda el gobierno del logro. Aquí la gestión recupera toda su fuerza, pero liberada de una comprensión estrecha del control. El tablero no aparece como una pared de números, sino como una conversación de gobierno; los indicadores se entienden como señales que educan comportamientos; las decisiones se leen como elecciones sobre qué valor proteger; las reuniones se revisan desde la atención colectiva que consumen y el aprendizaje deja de ser una buena intención para convertirse en práctica verificable. Gobernar el logro sin deshumanizarlo exige rigor, pero un rigor más adulto, capaz de mirar no solo si se llegó a la meta, sino

qué se produjo, qué se deterioró, qué se aprendió y qué debe repararse.

El quinto momento se ocupa de la organización que educa y desarrolla. Ninguna institución puede sostener indefinidamente resultados que no ayuda a hacer posibles. El desempeño no depende únicamente de la voluntad individual; surge de la relación entre competencia, compromiso y contexto. Si el contexto bloquea, el talento se desgasta. Si el saber queda atrapado en unas pocas personas, la organización se vuelve frágil. Si la capacitación no toca los problemas reales, el aprendizaje se vuelve ornamental. Por eso, este tramo del libro trabaja el desempeño como fenómeno sistémico, las mentorías cruzadas como circulación de criterio y la organización como una escuela viva que enseña aquello que necesita aprender para seguir creando valor.

Finalmente, la organización sale a la plaza. Ninguna organización termina en sus paredes. Sus decisiones tocan comunidades, proveedores, familias, instituciones, aliados, territorios y generaciones futuras. La cultura también se lee desde afuera, en la forma de comprar, pagar, contratar, responder, reparar, comunicar y relacionarse con el entorno. La legitimidad no se compra con comunicación ni se conserva con

informes brillantes; se construye mediante promesas públicas verificables, datos útiles, reparación, valor compartido y coherencia sostenida. En este último movimiento, la licencia para operar se comprende como una confianza que debe renovarse cada día.

A lo largo de este recorrido aparecerá Martín.

Martín no es un héroe, ni un consultor iluminado, ni un juez que llega a decirle a la organización qué está haciendo mal. Es un observador que aprende a mirar. Su presencia permite entrar en pasillos, reuniones, tableros, conversaciones difíciles, experiencias rotas, decisiones postergadas, errores repetidos y relaciones con el ecosistema. A través de su mirada, el lector podrá reconocer situaciones que no pertenecen a una sola empresa ni a un sector específico, porque forman parte de la vida cotidiana de muchas organizaciones que funcionan, cumplen y, sin embargo, necesitan volver a preguntarse por el costo real de su manera de operar.

Este libro no ofrece fórmulas mágicas. Ofrece distinciones, preguntas y prácticas para pensar mejor la organización y actuar sobre ella con mayor conciencia. Cada capítulo cierra con una herramienta de aplicación porque la habitabilidad organizacional

no puede quedarse en reflexión. Necesita convertirse en diagnóstico, conversación, tablero, promesa, acuerdo, decisión, cadencia, mentoría, reparación, aprendizaje o indicador. Una organización no se transforma porque adopte nuevas palabras, sino porque cambia sus prácticas repetidas.

La obra puede leerse de principio a fin, como cierre natural de la trilogía, pero también puede usarse como mapa de intervención. Un equipo directivo puede comenzar por reconocer síntomas de inhabitabilidad; un área puede revisar su propuesta de valor; un proceso puede rediseñar la experiencia que produce; un comité puede convertir su tablero en conversación de gobierno; un grupo de líderes puede revisar qué comportamientos está premiando; una organización completa puede construir su tablero de legitimidad sostenible. La ruta no es rígida, porque las organizaciones no cambian en línea recta. Avanzan por capas, vuelven sobre sus preguntas, descubren nuevas tensiones y aprenden a sostenerlas con más madurez.

El propósito último no es añadir complejidad innecesaria a la gestión, sino devolverle profundidad. Gestionar es cuidar promesas, no solo administrar recursos. Liderar es crear condiciones para que otros puedan decidir, coordinar, aprender y

producir valor, no solo asignar tareas o presionar metas. Medir es aprender a mirar aquello que merece cuidado, no llenar tableros para tranquilizar la conciencia. Decidir es asumir qué valor se protege y qué costo se acepta, no simplemente escoger una opción. Reparar es sostener la confianza cuando la promesa se rompe, no admitir una debilidad que deba ocultarse.

La organización habitable empieza a nacer cuando estas comprensiones dejan de ser frases inspiradoras y se convierten en gobierno cotidiano.

Martín está frente a la puerta. La organización, aparentemente, funciona. Hay luces encendidas, personas trabajando, indicadores proyectados, metas por cumplir, reuniones en marcha y decisiones pendientes. Pero él ya sabe escuchar más allá del ruido de la actividad. Sabe que la pregunta decisiva no es solo qué hace una organización, cuánto crece o qué resultados presenta.

La pregunta es qué vida sostiene, qué valor produce, qué confianza merece y qué futuro ayuda a construir.

Este libro comienza cuando esa pregunta ya no puede aplazarse.

Acto I

La organización que no se puede habitar



Reconocer el sistema antes de transformarlo

Toda transformación organizacional seria comienza con una forma distinta de mirar.

Antes de intervenir procesos, modificar estructuras, rediseñar indicadores, cambiar líderes, multiplicar capacitaciones o declarar nuevos valores, una

organización necesita detenerse lo suficiente para reconocer qué está produciendo en la vida de quienes la habitan y en la experiencia de quienes reciben sus promesas. Esa pausa no siempre resulta cómoda, porque obliga a mirar más allá de los resultados visibles y a preguntarse por aquello que los tableros no alcanzan a mostrar con facilidad: el cansancio que se normaliza, la cautela que reemplaza la confianza, las reuniones que consumen energía sin producir claridad, las metas que empujan más de lo que orientan, las decisiones que se toman desde poderes no nombrados y las experiencias que se deterioran mientras los indicadores parecen permanecer en verde.

Este primer acto nace de esa necesidad de reconocimiento. No busca condenar la organización ni instalar una mirada pesimista sobre la vida institucional. Tampoco pretende afirmar que toda presión sea dañina, que toda meta sea sospechosa o que todo indicador o estructura de gobierno deba ser cuestionado por principio. Las organizaciones necesitan exigencia, método, medición, jerarquía, coordinación y resultados. El problema aparece cuando esos elementos dejan de estar al servicio del valor y comienzan a operar como mecanismos de desgaste, defensa o supervivencia.

Una organización puede funcionar y, sin embargo, no ser verdaderamente habitable. Puede cumplir planes, sostener clientes, crecer en cifras, abrir sedes, ganar

contratos, superar auditorías y mantener una apariencia razonable de orden, mientras las personas aprenden a protegerse, los equipos pierden espontaneidad para conversar, los líderes se acostumbran a decidir con urgencia, los errores se esconden para evitar exposición y los destinatarios reciben algo formalmente correcto, pero humanamente insuficiente. En esas condiciones, la organización no necesariamente se derrumba; muchas veces continúa operando. Justamente por eso el síntoma es más difícil de ver.

La inhabitabilidad organizacional rara vez aparece como un gran acontecimiento. Por lo general se instala de manera gradual, casi silenciosa. Un proceso que exige demasiado esfuerzo se vuelve normal. Una reunión que no decide se conserva por costumbre. Una meta mal formulada se acepta porque "así son las cosas". Un indicador incompleto tranquiliza porque al menos ofrece una cifra. Un liderazgo que tensiona demasiado se tolera porque entrega resultados. Un proveedor presionado sigue cumpliendo hasta que deja de hacerlo. Un cliente que se cansa no siempre reclama; a veces simplemente se aleja. Así, poco a poco, la organización aprende a convivir con costos que no ha decidido mirar.

Por eso, este acto propone una primera disciplina: reconocer el sistema antes de intentar transformarlo.

Reconocer no es buscar culpables. Es comprender patrones. Significa mirar qué comportamientos se premian, aunque contradigan los valores declarados, qué conversaciones se evitan, qué decisiones se repiten sin suficiente aprendizaje, qué esfuerzos heroicos están compensando fallas de diseño y qué parte del éxito actual puede estar acumulando deuda humana, relacional, operativa o reputacional. Cuando una organización aprende a reconocer sus propios patrones, deja de explicar cada dificultad como un caso aislado y empieza a ver la arquitectura que la produce.

Martín entra en este acto como alguien que todavía está aprendiendo a mirar la organización desde sus señales menos evidentes. Al comienzo verá un edificio iluminado, activo y aparentemente exitoso, pero también empezará a notar que no toda luz indica vitalidad. Algunas luces hablan de compromiso; otras, de exceso. Algunas conversaciones expresan coordinación; otras, defensa. Algunos indicadores muestran avance; otros, apenas una parte cómoda de la realidad. Algunas metas convocan; otras empujan a las personas hacia formas de logro que dejan demasiado costo invisible. Algunas decisiones se presentan como técnicas, aunque estén atravesadas por poderes, temores, intereses o silencios que nadie nombra.

Ese aprendizaje de la mirada será el hilo conductor del acto.

El primer capítulo abrirá con una imagen sencilla y poderosa: un edificio iluminado donde nadie quiere quedarse. Allí se planteará una distinción que acompañará todo el libro: funcionar no es lo mismo que habitar. La organización que funciona puede ejecutar procesos, producir resultados y sostener cierta eficiencia; la organización que se puede habitar, en cambio, logra producir valor sin exigir que las personas renuncien a su dignidad, a su criterio, a su energía o a su capacidad de confiar.

Luego aparecerá una contradicción frecuente: los indicadores pueden estar en verde mientras la experiencia está rota. Esta tensión no descalifica la medición; al contrario, la vuelve más exigente. Un indicador útil no debería servir para anestesiar la pregunta por la realidad, sino para abrirla con mayor precisión. Cuando el tablero solo confirma lo que la organización desea ver, deja de ser instrumento de gobierno y se convierte en una forma elegante de ceguera.

El tercer capítulo se ocupará de las metas. Toda meta educa una manera de moverse. Algunas orientan porque conectan resultado, sentido, capacidad, conversación y aprendizaje. Otras simplemente empujan, y cuando empujan sin suficiente claridad sobre el valor que deben proteger, terminan multiplicando presión, competencia interna, atajos, sobrecarga o sacrificios que luego la

organización llama compromiso. La pregunta no será únicamente qué meta queremos alcanzar, sino qué tipo de organización estamos produciendo mientras intentamos alcanzarla.

Finalmente, el acto cerrará con el poder invisible. Las organizaciones no solo se ordenan por organigramas y cargos formales. También se mueven por influencias, experticias, símbolos, relaciones, historias, miedos, dependencias y expectativas externas. Cuando esas fuerzas no se nombran, no desaparecen; simplemente deciden sin rendir cuentas. Reconocer el poder invisible no significa negar la autoridad formal ni convertir toda decisión en asamblea, sino hacer visible aquello que ya está influyendo para poder gobernarlo con más responsabilidad.

Estos cuatro movimientos construyen la puerta de entrada al libro. Antes de hablar de valor, experiencia, indicadores vivos, aprendizaje, capacidades o legitimidad, es necesario comprender por qué tantas organizaciones llegan a necesitar transformación, aunque parezcan estar funcionando. Si el diagnóstico no toca la estructura profunda del problema, la intervención se queda en superficie. Se cambian nombres, formatos, discursos o herramientas, pero la organización sigue produciendo las mismas tensiones con otro lenguaje.

La función de este primer acto es cuidar esa profundidad. Invita a mirar sin dureza innecesaria, pero también sin complacencia. Una organización no se vuelve más habitable porque alguien la acuse, sino porque encuentra el valor de observarse con honestidad. Al mismo tiempo, no se transforma si convierte toda incomodidad en excusa o si utiliza el lenguaje humano para evitar conversaciones difíciles sobre desempeño, responsabilidad, poder o resultados. El equilibrio está en sostener ambas cosas: humanidad suficiente para no culpar de manera simplista y rigor suficiente para no justificar lo que debe cambiar.

Este acto, entonces, no entrega todavía la solución. Prepara la mirada.

Y en toda transformación profunda, preparar la mirada ya es comenzar a transformar.

Porque una organización empieza a cambiar cuando puede reconocer, con serenidad y coraje, que algunos de sus modos habituales de funcionar ya no alcanzan para sostener la vida, el valor y la confianza que dice querer producir.

Capítulo 1

El edificio iluminado donde nadie quería quedarse

Martín llegó cuando la tarde ya empezaba a caer y el edificio encendía sus luces una a una. Desde la calle, la organización parecía viva. Había movimiento en la recepción, personas entrando y saliendo de las salas, pantallas con indicadores, conversaciones rápidas junto a los ascensores y una sensación general de actividad que, para cualquier visitante externo, habría podido confundirse con vitalidad.

La primera impresión era favorable. Todo parecía funcionar. Los espacios estaban bien diseñados, las paredes hablaban de propósito, los tableros mostraban resultados razonables y los líderes se movían con esa mezcla de prisa y dominio que suele asociarse con organizaciones exigentes. Nadie habría dicho, mirando desde afuera, que allí existía un problema profundo. La organización cumplía, respondía, producía y seguía adelante.

Sin embargo, a medida que avanzaba la visita, Martín empezó a notar algo que no aparecía en los indicadores

de entrada. Las personas no parecían simplemente ocupadas; parecían sostenidas por un cansancio antiguo. Algunas sonreían con cortesía, pero hablaban con cautela. Otras respondían rápido, como si no tuvieran tiempo para terminar de pensar. En las reuniones, los temas se tocaban con eficiencia, aunque ciertas preguntas quedaban suspendidas en el aire sin que nadie quisiera tomarlas del todo. Había profesionalismo, sí, pero también una fatiga difícil de nombrar.

Al finalizar el día, mientras varias luces seguían encendidas en pisos distintos, Martín escuchó una frase dicha casi al pasar por una colaboradora que recogía sus cosas: "Aquí uno aprende a cumplir, pero no siempre a respirar".

Esa frase le abrió el capítulo.

El problema de muchas organizaciones no es que no funcionen. De hecho, algunas funcionan bastante bien bajo los criterios tradicionales. Cumplen metas, atienden clientes, sostienen procesos, pagan nóminas, responden auditorías, hacen seguimiento a sus indicadores y conservan una imagen aceptable ante quienes las miran desde afuera. El problema aparece cuando ese funcionamiento empieza a depender de un costo humano, relacional u operativo que la organización se acostumbra a no mirar.

Hay organizaciones que no fracasan de manera visible, pero se vuelven difíciles de habitar. No porque todo esté mal, sino porque la vida cotidiana dentro de ellas exige demasiada adaptación silenciosa. Las personas aprenden a medir sus palabras, a compensar fallas de diseño con esfuerzo personal, a resolver urgencias que se repiten, a interpretar prioridades cambiantes, a asistir a reuniones que consumen más energía de la que devuelven, a cumplir metas sin tener siempre claro qué valor están protegiendo. Con el tiempo, ese modo de operar deja de parecer excepcional y empieza a confundirse con cultura.

La inhabitabilidad organizacional rara vez llega como una ruptura repentina. Suele formarse por acumulación. Primero se acepta una sobrecarga porque "es solo por esta vez". Luego se conserva una reunión inútil porque "al menos nos mantiene informados". Después se normaliza un liderazgo que presiona demasiado porque "entrega resultados". Más tarde se tolera que las áreas trabajen como silos porque "cada una tiene sus propias urgencias". Y cuando la organización quiere darse cuenta, aquello que nació como excepción se ha convertido en modo habitual de funcionamiento.

Por eso es tan importante distinguir entre funcionar y habitar.

Funcionar significa que la organización logra ejecutar sus procesos mínimos, sostener su operación y producir ciertos resultados. Habitar, en cambio, implica algo más exigente: que esos resultados puedan producirse sin destruir la dignidad, la confianza, la energía, el criterio y la capacidad de aprendizaje de quienes los hacen posibles. Una organización puede funcionar durante años sin ser verdaderamente habitable, del mismo modo que una casa puede mantenerse en pie, aunque quienes viven en ella ya no encuentren descanso, conversación ni sentido.

Esta distinción no busca descalificar la eficiencia. Una organización necesita funcionar. Necesita procesos, indicadores, estructura, autoridad, metas, seguimiento y disciplina. La pregunta no es si debe funcionar, sino qué tipo de vida produce mientras funciona. Si para sostener el resultado necesita personas permanentemente agotadas, equipos defensivos, líderes atrapados en la urgencia, clientes que hacen demasiado esfuerzo para recibir valor o proveedores que cargan presiones invisibles, entonces el funcionamiento ha empezado a ocultar una deuda.

Martín comenzó a mirar el edificio desde esa pregunta. Ya no observaba solamente las luces, los puestos de trabajo o la agenda de reuniones. Intentaba escuchar la forma como la organización se explicaba a sí misma. Allí descubrió una frase que aparecía con

frecuencia, aunque no siempre con las mismas palabras: "Vamos bien, aunque la gente está agotada".

La frase parecía razonable. Incluso podía sonar madura, como si reconociera una tensión inevitable. Pero Martín entendió que contenía una trampa. ¿Bien para quién? ¿Bien en relación con qué? ¿Bien por cuánto tiempo? Cuando una organización separa el resultado visible del costo invisible, corre el riesgo de llamar éxito a una forma de desgaste que todavía no ha mostrado su factura completa.

El cansancio, por supuesto, no siempre indica inhabitabilidad. Toda organización atraviesa ciclos de mayor exigencia. Hay momentos de cierre, crisis, crecimiento, transición o cambio que demandan un esfuerzo extraordinario. El problema no es la existencia de esfuerzos intensos, sino su normalización. Cuando lo extraordinario se vuelve permanente, cuando la recuperación no llega, cuando el sacrificio se celebra más que el rediseño y cuando la organización empieza a depender de personas heroicas para compensar procesos insuficientes, el sistema está diciendo algo que merece ser escuchado.

Una organización inhabitable no siempre maltrata de manera explícita. A veces simplemente organiza mal la energía. Distribuye la presión de forma desigual, deja zonas de ambigüedad, sostiene decisiones sin

conversación, acumula urgencias, premia resultados que dañan la cooperación o convierte la capacidad de aguante en virtud central. Entonces las personas no se van necesariamente de inmediato; muchas permanecen, cumplen y hasta se sienten responsables de no fallar. Pero algo en ellas empieza a retirarse. Se retira la espontaneidad, la confianza para preguntar, la capacidad de disentir, la voluntad de proponer, la alegría de contribuir.

Ese retiro silencioso es uno de los síntomas más delicados de la inhabitabilidad. No aparece siempre en una encuesta. No produce, al comienzo, una crisis evidente. Puede convivir durante mucho tiempo con indicadores aceptables. Sin embargo, va empobreciendo la organización desde dentro, porque una institución no vive solo de tareas cumplidas; vive también de la calidad de la presencia humana que sostiene esas tareas.

Martín entendió entonces que la primera tarea no era proponer soluciones, sino ayudar a mirar. Antes de cambiar procesos, había que reconocer qué estaba ocurriendo en la experiencia cotidiana de la organización. Antes de hablar de transformación, había que distinguir cuáles eran los lugares donde el sistema estaba exigiendo sobrevivir en vez de permitir contribuir.

Ese reconocimiento puede comenzar por seis territorios.

El primero es la vida de las personas. Allí conviene preguntar cómo está la energía humana que sostiene el resultado, qué cargas se han vuelto normales, qué conversaciones se evitan por miedo o cansancio, qué talentos se están apagando y qué tipo de liderazgo está produciendo compromiso o deterioro.

El segundo es la vida de los equipos. Una organización puede tener personas capaces y, aun así, equipos poco habitables si la coordinación depende del esfuerzo individual y no de acuerdos claros. La pregunta no es solo si las áreas cumplen, sino cómo se encuentran, cómo se prometen, cómo resuelven tensiones y cómo reparan cuando una promesa interna se rompe.

El tercer territorio es la experiencia de quienes reciben el valor. Clientes, usuarios, pacientes, ciudadanos o beneficiarios no viven el organigrama; viven la trayectoria completa. Si deben repetir información, esperar sin contexto, atravesar respuestas contradictorias o recibir soluciones formalmente correctas, pero relacionalmente pobres, la organización necesita preguntarse qué parte de su funcionamiento está deteriorando la experiencia.

El cuarto territorio son los indicadores. No basta saber qué se mide; importa comprender qué dejan de mostrar las mediciones actuales. Un tablero puede confirmar que la organización cumple ciertos objetivos y, al mismo

tiempo, ocultar fricciones, desgaste, reprocesos, promesas incumplidas o pérdida de confianza. Cuando los indicadores tranquilizan antes de explicar, la organización puede empezar a confundirse sobre su verdadera salud.

El quinto territorio es la cultura de decisión. Allí se revelan las formas invisibles del poder: quién puede hablar, qué preguntas se consideran incómodas, qué riesgos se nombran tarde, qué decisiones ya vienen tomadas antes de la reunión y qué voces son escuchadas solo cuando confirman lo que el sistema desea oír.

El sexto territorio es el ecosistema. Ninguna organización funciona sola. Proveedores, aliados, familias, comunidades, instituciones y territorios reciben consecuencias de la forma como la organización opera. Una organización puede parecer eficiente internamente mientras traslada presión, incertidumbre o costos a quienes sostienen partes de su promesa desde afuera.

Mirar estos territorios no significa abrir un juicio contra la organización. Significa devolverle realidad. La transformación empieza cuando la institución logra observarse sin maquillaje y sin crueldad, con suficiente honestidad para reconocer lo que duele y con suficiente responsabilidad para no convertir el dolor en simple acusación.

La tarea del liderazgo, en este punto, es cuidar el equilibrio de la mirada. Si se dramatiza todo, la organización se defiende. Si se minimiza todo, nada cambia. Si se culpa solo a las personas, el sistema queda intacto. Si se culpa solo al sistema, se diluye la responsabilidad individual. Por eso, el primer gesto de una organización que quiere volverse habitable consiste en sostener una pregunta más amplia: ¿qué estamos produciendo, además de los resultados que mostramos?

Martín salió del edificio cuando ya era de noche. Desde la calle, las luces seguían encendidas y la organización conservaba su apariencia de fortaleza. Pero él ya no podía verla igual. Sabía que algunas luces hablaban de compromiso, otras de presión, otras de aprendizajes pendientes y otras de una vida organizacional que necesitaba ser mirada con más cuidado.

No se trataba de apagar el edificio.

Se trataba de preguntarse qué tipo de vida estaba sosteniendo esa luz.

La organización no empezaría a cambiar cuando encontrara una solución rápida. Empezaría a cambiar cuando pudiera reconocer, con serenidad y coraje, el costo real de seguir funcionando como funciona.

Práctica de trabajo

Primer mapa de inhabitabilidad organizacional

Esta práctica permite iniciar una conversación honesta sobre las señales de inhabitabilidad que pueden estar presentes en una organización, área, equipo o proceso. No busca producir culpables ni conclusiones apresuradas, sino construir un primer mapa de aquello que el sistema necesita mirar antes de intentar transformarse.

El ejercicio puede realizarse con un equipo directivo, un comité de líderes, un grupo interáreas o una unidad de trabajo que esté viviendo cansancio, fricción, pérdida de confianza, deterioro de experiencia o dificultad para sostener resultados.

Para comenzar, elijan una organización, área o proceso específico y completen la siguiente matriz con ejemplos concretos. Conviene trabajar con hechos, relatos y evidencias, no solo con percepciones generales.

Territorio a observar	Pregunta central	Señales encontradas	Evidencia o ejemplo concreto	Conversación pendiente
Personas	¿Qué está ocurriendo con la energía, la dignidad, el criterio y la confianza de quienes			

	sostienen el resultado?			
Equipos	¿Cómo se están coordinando las áreas y qué promesas internas se están cumpliendo o rompiendo?			
Experiencia del destinatario	¿Qué vive realmente quien recibe nuestro producto, servicio o promesa?			
Indicadores	¿Qué muestran nuestros indicadores y qué podrían estar ocultando?			
Decisiones y poder	¿Qué decisiones se toman con claridad y cuáles están siendo influidas por poderes o silencios no			

	nombrados?			
Ecosistema	¿Qué costos, presiones o impactos estamos trasladando a proveedores, aliados, familias, comunidades o territorio?			

Después de completar la matriz, el equipo puede trabajar tres preguntas de integración.

La primera pregunta busca reconocer el patrón dominante: ¿cuál de estos territorios concentra hoy la mayor señal de inhabitabilidad y qué relación tiene con los demás?

La segunda pregunta invita a mirar el costo invisible: ¿qué resultado estamos sosteniendo gracias a esfuerzos, silencios o compensaciones que no deberían volverse permanentes?

La tercera pregunta abre el tránsito hacia la acción: ¿qué conversación debemos tener primero para empezar a mirar este síntoma sin defensa y sin culpa?

El ejercicio cierra con una declaración breve:

"Si queremos volver más habitable esta organización, necesitamos dejar de normalizar…"

"Y necesitamos empezar a mirar con mayor responsabilidad…"

La práctica tendrá sentido si permite que la organización vea algo que antes estaba disperso, naturalizado o protegido por la rutina. No se trata todavía de resolverlo todo. Se trata de inaugurar una mirada más verdadera.

El siguiente paso será revisar uno de los lugares donde esa mirada suele engañarse con mayor facilidad: los indicadores que parecen estar en verde mientras las experiencias reales permanecen rotas.

Capítulo 2

Cuando los indicadores están verdes y la experiencia está rota

La reunión comenzó con una sensación de alivio.

En la pantalla principal aparecía el tablero mensual de resultados. La mayoría de los indicadores estaba en verde: cumplimiento de tiempos, productividad, ejecución presupuestal, volumen de atención, número de casos cerrados, nivel de satisfacción general, avance de proyectos y eficiencia operativa. Para cualquier observador externo, aquella era una organización razonablemente sana. No había señales visibles de crisis. Los datos parecían confirmar que las cosas iban por buen camino.

Martín observaba en silencio. Le interesaban los números, por supuesto, pero le interesaba todavía más la conversación que esos números estaban produciendo. Notó que cada indicador se revisaba con rapidez, casi con la intención de pasar al siguiente. Cuando aparecía un verde, la sala respiraba tranquila; cuando surgía un

amarillo, alguien explicaba la causa; cuando un rojo asomaba tímidamente, se aplazaba para una revisión posterior o se enviaba a una mesa técnica. La reunión avanzaba con orden, pero no necesariamente con profundidad.

Entonces una líder de servicio pidió la palabra. No traía una nueva cifra, sino varios relatos breves de usuarios que habían recibido la respuesta dentro del tiempo establecido, pero después de repetir información en distintos canales, esperar sin contexto y recibir explicaciones contradictorias. Según el tablero, los casos estaban cerrados. Según quienes los habían vivido, la experiencia había dejado cansancio, confusión y poca confianza.

La sala no supo de inmediato qué hacer con esa información. No contradecía los indicadores, pero tampoco cabía cómodamente dentro de ellos.

Martín comprendió allí una de las tensiones más frecuentes de la vida organizacional: los indicadores pueden estar en verde mientras la experiencia está rota.

Esta afirmación no descalifica los indicadores. Sería un error hacerlo. Las organizaciones necesitan medir, porque sin señales pierden capacidad de orientación, comparación y aprendizaje. El problema no está en medir, sino en olvidar que todo indicador es apenas una forma parcial de mirar la realidad. Un número puede

mostrar una parte importante del desempeño y, al mismo tiempo, dejar por fuera aquello que el destinatario vive, aquello que el equipo soporta o aquello que el sistema empieza a deteriorar sin nombrarlo.

El indicador, cuando está bien diseñado, ayuda a mirar. Cuando se empobrece, ayuda a esconder.

Muchas organizaciones llegan a confiar tanto en sus tableros que dejan de preguntar por la vida que ocurre detrás de ellos. Si el tiempo promedio de respuesta está dentro del estándar, se concluye que la atención fue adecuada. Si el caso aparece cerrado, se asume que el problema fue resuelto. Si la satisfacción general es alta, se cree que la experiencia está protegida. Si el costo bajó, se celebra eficiencia. Si la productividad aumentó, se reconoce desempeño. Cada una de esas lecturas puede ser válida en algún sentido, pero puede volverse engañosa cuando no se conecta con otras señales.

Una respuesta puede ser oportuna y, sin embargo, incomprensible. Un caso puede cerrarse en el sistema y permanecer abierto en la memoria del cliente. Un equipo puede producir más mientras pierde energía, colaboración o criterio. Una reducción de costos puede verse impecable en finanzas y dejar deterioros silenciosos en calidad, proveedores o experiencia futura. La organización no necesariamente está mintiendo

cuando muestra sus indicadores; puede estar diciendo una verdad incompleta.

Esa verdad incompleta es peligrosa porque tranquiliza.

Y cuando un indicador tranquiliza antes de invitar a comprender, empieza a dejar de servir al gobierno de la organización.

Martín propuso mirar el tablero desde otra pregunta. No preguntó solamente si los indicadores estaban en verde, amarillo o rojo. Preguntó qué realidad estaba aprendiendo a ver la organización gracias a ellos y qué realidad podía estar dejando de ver. Esa pregunta cambió el tono de la conversación, porque ya no se trataba de defender el dato, sino de comprender su alcance.

El primer hallazgo fue que varios indicadores medían actividad o cumplimiento, pero no necesariamente valor. Se sabía cuántos casos se atendían, cuántas solicitudes se respondían, cuántas visitas se realizaban, cuántos documentos se entregaban y cuántas actividades se ejecutaban. Era información útil, pero no bastaba para saber si el destinatario había quedado con mayor claridad, menos esfuerzo, más confianza o una solución realmente incorporada en su vida.

El segundo hallazgo fue que algunos indicadores medían el tramo visible del proceso, pero no la trayectoria completa. La organización podía medir cuánto tardaba un área en responder desde que recibía una solicitud, pero no cuánto había tenido que esperar la persona antes de que esa solicitud llegara al área correcta. Podía medir el cumplimiento interno de un procedimiento, pero no la experiencia acumulada del destinatario que había pasado por varias manos sin sentir continuidad. El sistema veía fragmentos; la persona vivía una historia completa.

El tercer hallazgo fue que ciertos indicadores producían conductas no previstas. Al medir velocidad sin mirar claridad, algunas respuestas se daban rápido, pero mal explicadas. Al medir volumen sin mirar aprendizaje, los equipos se concentraban en cerrar más casos, aunque algunos regresaran luego como reprocesos. Al medir productividad individual sin observar cooperación, se fortalecía el desempeño local mientras se debilitaba la coordinación entre áreas. El indicador no solo describía la realidad; también la educaba.

Esta comprensión era decisiva. Los indicadores no son elementos neutros dentro de una organización. Orientan la atención, ordenan prioridades, influyen en conversaciones, activan reconocimientos y condicionan decisiones. Por eso, una organización debe preguntarse

con cuidado qué está enseñando a mirar cada vez que instala un KPI en el centro de su gobierno.

Martín no propuso eliminar el tablero. Propuso devolverle vida.

Un tablero vivo no se conforma con mostrar si algo se cumplió. Busca comprender qué valor se produjo, qué experiencia quedó, qué costo apareció, qué riesgo se anticipa y qué decisión debe tomarse. No convierte cada número en tribunal ni cada desviación en culpa; convierte las señales en conversación responsable. Un tablero vivo no sirve para perseguir personas, sino para mirar juntos la realidad con mayor precisión.

Esto exige distinguir entre indicador, logro y valor.

El indicador es una señal. Puede ser valiosa, necesaria y técnicamente bien construida, pero no es la realidad completa. El logro es el resultado que la organización busca alcanzar, y debe ser evaluado no solo por su cumplimiento formal, sino por su relación con la promesa que pretende sostener. El valor, en cambio, aparece cuando alguien reconoce que algo cambió de manera significativa en su situación, en su posibilidad, en su experiencia, en su confianza o en su capacidad de actuar.

Cuando estas tres dimensiones se confunden, la organización empieza a celebrar señales como si fueran

transformaciones. Cree que, porque el indicador mejoró, el valor fue creado. Cree que, porque la actividad se cumplió, la promesa fue honrada. Cree que, porque la meta se alcanzó, la experiencia fue buena. A veces será cierto; otras veces no. La madurez consiste en no darlo por sentado.

La revisión del tablero permitió ver, por ejemplo, que el indicador de oportunidad necesitaba conversar con la claridad de la respuesta; que el indicador de satisfacción debía complementarse con esfuerzo percibido y reparación; que la productividad debía leerse junto con carga de trabajo, errores repetidos y cooperación entre áreas; que el costo debía mirarse junto con sostenibilidad del proveedor y calidad de la experiencia; que el crecimiento comercial exigía una señal sobre capacidad operativa para sostener las promesas realizadas.

Los indicadores seguían siendo necesarios, pero ahora dejaban de vivir aislados.

La realidad organizacional ocurre muchas veces entre indicadores. Allí aparecen las tensiones que un tablero fragmentado no alcanza a mostrar. Un área mejora porque otra absorbe el costo. Un proceso se vuelve más rápido porque el destinatario debe hacer más esfuerzo. Una meta se cumple porque el equipo sacrifica recuperación. Una promesa se sostiene porque alguien,

en silencio, compensa lo que el diseño no resolvió. Por eso, leer indicadores exige leer relaciones.

La organización empezó a comprender que un verde no siempre significa salud. Puede significar cumplimiento de una parte del sistema, estabilidad temporal o éxito dentro de un criterio estrecho. También puede ocultar deterioro en otro lugar. Del mismo modo, un rojo no siempre significa fracaso personal; puede ser una señal temprana, una oportunidad de aprendizaje o la evidencia de una tensión que el sistema necesitaba mirar antes de que se volviera más costosa.

El problema, entonces, no era tener indicadores verdes. El problema era creer que el verde cerraba la conversación.

Un indicador bien gobernado debería abrir preguntas mejores. ¿Qué valor prueba esta señal? ¿Qué parte de la experiencia confirma? ¿Qué costo puede estar ocultando? ¿Qué comportamiento está incentivando? ¿Qué aprendizaje exige? ¿Qué decisión deberíamos tomar a partir de lo que vemos? Estas preguntas permiten que la medición deje de ser un acto defensivo y se convierta en una práctica de comprensión.

Martín cuidó también otro equilibrio. No quería que la organización pasara de idolatrar el dato a desconfiar de toda medición. Esa sería una reacción pobre. La experiencia sin indicadores puede volverse relato

disperso; los indicadores sin experiencia pueden volverse ceguera técnica. Una organización habitable necesita ambas cosas: datos que orienten y relatos que les devuelvan contexto; señales cuantitativas que permitan observar tendencias y señales cualitativas que permitan comprender lo que esas tendencias significan para las personas.

La medición madura no reduce la vida a números, pero tampoco renuncia a medirla en aquello que puede y debe ser observado. Medir la experiencia, la confianza, el aprendizaje, la reparación, la carga o el valor percibido no significa empobrecer esas realidades; puede significar cuidarlas mejor, siempre que la medición conserve modestia frente a lo que no alcanza a capturar.

Hacia el final de la reunión, el tablero ya no se veía igual. Los mismos indicadores seguían allí, pero la conversación había cambiado. Ya no bastaba con preguntar si el número estaba dentro del rango esperado. Ahora la organización quería saber si ese número estaba ayudando a comprender la promesa, la experiencia, la capacidad y el aprendizaje. El tablero dejaba de ser una vitrina de desempeño y empezaba a convertirse en una ventana hacia la realidad.

Ese tránsito exige liderazgo. Un equipo directivo puede usar los indicadores para confirmar que tiene razón o para descubrir lo que todavía no entiende.

Puede usarlos para presionar explicaciones o para orientar decisiones. Puede volverlos instrumentos de defensa o herramientas de aprendizaje. La diferencia no está solo en la plataforma tecnológica ni en el diseño visual del tablero, sino en la calidad de la conversación que la organización está dispuesta a sostener alrededor de sus señales.

Una organización se vuelve más habitable cuando sus indicadores dejan de ser adornos, amenazas o anestesias, y comienzan a funcionar como preguntas compartidas sobre el valor que debe cuidar. Esa tarea no elimina la exigencia; la vuelve más justa. No debilita el gobierno; lo hace más profundo. No reduce el desempeño; lo conecta con aquello que le da sentido.

Martín salió de la reunión con una certeza sencilla: medir no era el problema. El problema era medir sin escuchar.

Porque cuando una organización aprende a escuchar lo que sus indicadores muestran y también lo que todavía no alcanzan a mostrar, empieza a mirar con una inteligencia más completa.

Y solo entonces puede preguntarse si sus metas están orientando el valor o apenas empujando el sistema hacia el siguiente cierre.

Práctica de trabajo

Revisión crítica de indicadores y experiencia

Esta práctica ayuda a revisar si los indicadores actuales están mostrando valor real o si se han convertido en señales parciales que tranquilizan más de lo que explican. Puede aplicarse a un tablero organizacional, un área, un proceso, un servicio o una experiencia crítica.

La intención no es descartar indicadores, sino devolverles propósito. Un buen indicador debe ayudar a decidir, aprender, anticipar riesgos y cuidar promesas. Cuando no lo hace, necesita ser revisado, complementado o retirado del espacio de gobierno.

El equipo puede elegir entre cinco y siete indicadores relevantes y analizarlos en la siguiente matriz.

Indicador actual	Qué mide realmente	Promesa o valor relacionado	Qué experiencia debería confirmar	Qué puede estar ocultando	Decisión que debería habilitar

Después de completar la matriz, conviene detenerse en tres conversaciones.

La primera conversación busca distinguir señal y realidad. Para cada indicador, el equipo puede

preguntarse si está midiendo una actividad, un resultado, una experiencia o un valor reconocido por el destinatario. Esta distinción ayuda a evitar que la organización llame valor a lo que solo es cumplimiento operativo.

La segunda conversación explora los costos ocultos. Todo indicador puede mejorar a costa de algo que el tablero no está mirando: mayor carga para el equipo, menor claridad para el cliente, presión sobre proveedores, pérdida de cooperación, aumento de reprocesos o deterioro de la confianza. La pregunta no es si el indicador es útil, sino qué debe acompañarlo para que no produzca una lectura pobre.

La tercera conversación conecta medición y decisión. Un indicador de gobierno debería habilitar alguna acción concreta. Si mejora, debería permitir aprender qué práctica conviene fortalecer. Si se deteriora, debería activar una conversación, una revisión de causa, una decisión de ajuste o una reparación. Si no habilita nada de eso, quizá pertenece a un registro operativo, pero no al tablero central de gobierno.

Para cerrar, el equipo puede completar estas frases:

"El indicador que más nos tranquiliza, pero menos nos explica, es…"

"La experiencia que todavía no estamos midiendo suficientemente es…"

"El costo invisible que podríamos estar ocultando detrás de un buen resultado es…"

"La decisión que nuestro tablero debería ayudarnos a tomar mejor es…"

La práctica habrá cumplido su propósito si el equipo logra pasar de defender indicadores a comprender mejor la realidad que esos indicadores intentan mostrar. No se trata de llenar el tablero de más cifras, sino de construir señales más honestas y conversaciones más útiles.

El siguiente paso será mirar las metas, porque una organización no solo se educa por lo que mide. También se configura por la manera como define aquello que pretende alcanzar.

Capítulo 3

Las metas que empujan y las metas que orientan

La reunión comenzó con una frase que todos parecían conocer antes de escucharla.

"Este trimestre no podemos fallar".

El director comercial la dijo mirando la pantalla donde aparecía el nuevo objetivo de crecimiento. La cifra era ambiciosa, pero no imposible. Al menos no en apariencia. Había mercado, había presión competitiva, había compromisos financieros y había una expectativa clara de la junta. La organización necesitaba crecer, y nadie en la sala discutía seriamente esa necesidad.

Sin embargo, Martín notó que la conversación empezó a cerrarse demasiado pronto. La meta ocupó el centro de la reunión con tanta fuerza que todo lo demás pareció volverse secundario. Se habló de empujar la venta, acelerar cierres, aumentar productividad, sostener margen, reforzar seguimiento y pedir mayor compromiso a los equipos. Las palabras eran conocidas y, en cierto sentido, necesarias. Pero faltaban otras

preguntas. Nadie hablaba todavía de la experiencia que debía protegerse, de la capacidad real para cumplir lo que se vendiera, de las áreas que tendrían que absorber la presión, de las promesas que no deberían hacerse, de los riesgos que podrían aparecer si la organización confundía crecimiento con urgencia.

La meta era clara, pero el sistema que debía sostenerla no lo era tanto.

Martín esperó hasta que la conversación empezó a girar sobre la misma idea de siempre: "necesitamos más esfuerzo". Entonces preguntó qué tipo de organización querían producir mientras intentaban alcanzar esa meta. La pregunta no negó el objetivo ni descalificó la ambición. Lo que hizo fue abrir una mirada más amplia. Porque una meta no solo indica un resultado deseado; también educa comportamientos, distribuye presión, ordena prioridades, justifica decisiones, activa miedos, moviliza energía y define, muchas veces sin decirlo, qué valores serán protegidos y cuáles podrán sacrificarse.

Ese es el riesgo de las metas mal gobernadas. Parecen simples números hacia el futuro, pero empiezan a actuar en el presente mucho antes de ser alcanzadas.

Toda organización necesita metas. Sin ellas, la energía se dispersa, las prioridades se vuelven ambiguas, los esfuerzos se fragmentan y la evaluación del avance pierde referencia. Una organización que no sabe qué

quiere lograr termina ocupada en muchas actividades sin poder reconocer con claridad qué avance importa. Por eso, el problema no está en tener metas ni en formular objetivos exigentes. El problema aparece cuando la meta se vuelve una presión aislada del valor que debería orientar, de las condiciones que la hacen posible y de los costos que podría producir.

Hay metas que empujan y hay metas que orientan.

Las metas que empujan suelen formularse como exigencias cerradas. Dicen cuánto hay que crecer, cuánto hay que reducir, cuánto hay que vender, cuánto hay que ahorrar, cuántos casos hay que cerrar o qué indicador debe mejorar, pero no siempre explican para qué valor, bajo qué condiciones, con qué criterios, a qué costo aceptable, con qué capacidades y con qué límites. Al comienzo pueden producir movimiento; incluso pueden generar una sensación de urgencia útil. Pero cuando se sostienen sin conversación suficiente, tienden a estrechar la mirada. Las personas aprenden a perseguir la cifra, a proteger su tramo, a cumplir lo que se ve, a evitar aquello que pueda complicar el reporte y a dejar para después las preguntas sobre experiencia, aprendizaje o sostenibilidad.

Las metas que orientan funcionan de otra manera. También exigen, también marcan dirección y también permiten evaluar avance, pero no se presentan como

órdenes desconectadas. Se vinculan con una promesa de valor, explican qué resultado importa y por qué, muestran qué experiencia debe cuidarse, reconocen qué capacidades deben desarrollarse, definen qué indicadores acompañarán la lectura y establecen qué límites no deberían cruzarse para lograr. Una meta que orienta no solo pregunta cuánto queremos alcanzar; pregunta qué debemos proteger mientras avanzamos.

La diferencia parece sutil, pero transforma la gestión.

Una meta de crecimiento puede empujar si solo exige vender más. Puede orientar si ayuda a precisar qué tipo de clientes queremos servir, qué promesas podemos sostener, qué capacidades operativas debemos fortalecer, qué experiencia no estamos dispuestos a deteriorar y qué aprendizaje debería quedar instalado después del ciclo. Una meta de eficiencia puede empujar si solo pide reducir costos. Puede orientar si permite distinguir desperdicio de capacidad crítica, gasto prescindible de inversión necesaria, ahorro legítimo de traslado de presión a proveedores, equipos o usuarios. Una meta de productividad puede empujar si solo aumenta volumen. Puede orientar si revisa también calidad, colaboración, carga, errores repetidos y valor producido.

Cuando una organización no hace estas distinciones, empieza a pedir resultados como si el sistema pudiera

producirlos sin consecuencias. Entonces aparece una forma silenciosa de deterioro. La meta se cumple, pero el equipo queda exhausto. La venta crece, pero operación recibe promesas imposibles. El costo baja, pero la calidad se debilita. El indicador mejora, pero el destinatario debe hacer más esfuerzo. El resultado se celebra, pero la organización aprende un modo de lograr que no puede sostener indefinidamente.

Este es uno de los puntos más delicados del liderazgo. La presión por la meta puede parecer una prueba de carácter, cuando en realidad puede estar ocultando una falla de diseño. Pedir más esfuerzo es a veces necesario; convertir el esfuerzo adicional en método permanente es otra cosa. Si cada trimestre exige una dosis mayor de sacrificio, si toda desviación se resuelve con urgencia y si la organización depende siempre de personas que compensan con horas, paciencia o silencio lo que el sistema no ha resuelto, la meta ha dejado de orientar y ha empezado a consumir las condiciones de su propio cumplimiento.

Martín propuso mirar la meta como una arquitectura, no como una cifra. Una arquitectura de logro incluye el resultado esperado, pero también el valor que se quiere producir, los destinatarios que deben reconocerlo, las capacidades que deben movilizarse, las conversaciones que tendrán que sostenerse, los indicadores que permitirán leer el avance, los riesgos que conviene

anticipar y los límites que no deberían cruzarse. Vista así, una meta no es solo una exigencia hacia adelante; es una forma de organizar el presente.

La primera pregunta, entonces, no es únicamente cuánto queremos lograr. También importa saber qué transformación buscamos producir. Si la meta no está conectada con un valor reconocible, la organización puede moverse mucho sin saber si su movimiento importa. Vender más, atender más, producir más, responder más rápido o gastar menos solo tiene sentido si ese avance fortalece una promesa relevante. Cuando la cifra pierde conexión con el valor, el cumplimiento se vuelve un fin en sí mismo.

La segunda pregunta tiene que ver con la experiencia. ¿Qué vivirá el destinatario mientras la organización intenta alcanzar la meta? Esta pregunta suele llegar tarde, cuando ya existen reclamos, confusión o pérdida de confianza. Sin embargo, debería estar desde el diseño. Una meta comercial, operativa o financiera no puede separarse de la experiencia que producirá. Si crecer implica prometer tiempos que no pueden cumplirse, si aumentar volumen implica respuestas más frías o incompletas, si reducir costos implica trasladar esfuerzo al cliente, la meta está comprometiendo parte de la legitimidad que dice fortalecer.

La tercera pregunta mira las capacidades. ¿Tiene la organización las condiciones para alcanzar esa meta sin depender exclusivamente del heroísmo? Las metas exigentes pueden ser una oportunidad de desarrollo cuando obligan a aprender, coordinar mejor, rediseñar procesos, usar mejor la información o distribuir criterio. Pero si la organización pide resultados superiores con las mismas capacidades insuficientes, el logro se vuelve una carga. El talento puede sostenerlo durante un tiempo, pero terminará pagando el costo.

La cuarta pregunta se refiere a las interdependencias. Ninguna meta importante vive en un área aislada. Una decisión comercial afecta operación; una meta de operación afecta servicio; una decisión financiera afecta proveedores; una meta de experiencia afecta tecnología, talento humano, procesos y liderazgo. Por eso, una meta que orienta debe hacer visibles las promesas internas que la sostienen. De lo contrario, cada área intentará cumplir su parte, aunque la organización como sistema produzca fricciones.

La quinta pregunta cuida los indicadores. Una meta mal acompañada por indicadores estrechos educa comportamientos pobres. Si se mide únicamente volumen, se multiplicará volumen. Si se mide solo velocidad, la claridad puede quedar expuesta. Si se mide solo margen, alguien deberá preguntar qué pasa con la experiencia, el proveedor o la capacidad futura. Los

indicadores no deberían rodear la meta como escoltas que la defienden, sino como señales que permiten comprender si el camino elegido está produciendo valor o acumulando deuda.

La sexta pregunta mira el costo aceptable. Toda meta implica tensión, pero no todo costo debería considerarse legítimo. Una organización madura necesita nombrar de antemano qué no está dispuesta a sacrificar: seguridad, dignidad, confianza, cumplimiento ético, calidad mínima, descanso crítico, aprendizaje, transparencia o relación con el ecosistema. Sin esos bordes, la meta puede volverse una autorización tácita para cruzar límites que luego nadie querrá reconocer.

La séptima pregunta mira el aprendizaje. Una meta bien diseñada debería dejar algo más que el resultado alcanzado. Debería dejar capacidad instalada, mejor coordinación, información más útil, procesos más claros, criterio distribuido y comprensión más fina del valor. Cuando una organización termina un ciclo de metas y solo puede decir si cumplió o no cumplió, perdió una parte importante de la oportunidad. La pregunta madura es qué aprendió sobre su manera de lograr.

Al revisar la meta de crecimiento desde estas preguntas, la conversación cambió. La cifra no desapareció, pero dejó de ocupar todo el espacio. Comercial empezó a distinguir entre negocios deseables

y promesas riesgosas. Operación pudo mostrar qué condiciones necesitaba para sostener la entrega. Servicio aportó señales sobre fricciones que podrían aumentar si el crecimiento se hacía sin rediseño. Finanzas ayudó a establecer límites de viabilidad. Talento Humano puso sobre la mesa la carga de los equipos y la necesidad de reforzar capacidades críticas. La meta empezó a convertirse en una conversación de sistema.

Eso no hizo la meta más fácil. La hizo más responsable.

También permitió entender algo importante: orientar no significa suavizar. Una meta orientadora puede ser altamente exigente. Puede pedir crecimiento, eficiencia, innovación, mayor cobertura, mejor experiencia o mejores resultados financieros. La diferencia está en que esa exigencia no se presenta como un empuje ciego, sino como una construcción deliberada de condiciones. En lugar de pedir simplemente más, ayuda a pensar mejor. En lugar de estrechar la mirada, la amplía. En lugar de producir obediencia ansiosa, convoca responsabilidad inteligente.

La función del liderazgo es cuidar esa diferencia. Un líder puede usar la meta como amenaza o como brújula. Puede convertirla en presión unilateral o en arquitectura de logro compartido. Puede exigir cumplimiento sin mirar consecuencias o puede sostener la exigencia

preguntando qué valor debe protegerse, qué condiciones deben crearse y qué límites no se deben cruzar. Cuando el liderazgo solo empuja, quizá logre movimiento. Cuando orienta, aumenta la posibilidad de que ese movimiento produzca valor sostenible.

Martín no pretendía que la organización dejara de sentir presión. La presión existe y, en ciertos momentos, puede activar foco. Lo que quería evitar era que la presión sustituyera el diseño. Porque una organización que se acostumbra a lograr solo cuando se siente al borde termina confundiendo adrenalina con efectividad. Y una organización que necesita estar siempre en modo de emergencia para cumplir sus metas está revelando una fragilidad que debe ser atendida.

Hacia el final de la reunión, la meta seguía siendo ambiciosa. Nadie la había reducido todavía. Lo que había cambiado era su forma. Ya no era únicamente un número proyectado sobre la pantalla; empezaba a ser una promesa de valor que requería capacidades, acuerdos, indicadores, límites y aprendizaje. Ese cambio no resolvía todo, pero permitía comenzar de otra manera.

Una meta verdaderamente útil no solo le dice a la organización hacia dónde ir. Le ayuda a decidir cómo caminar, qué cuidar durante el trayecto y qué no debería perder para poder celebrar la llegada.

Martín salió de la reunión pensando que las organizaciones no se desgastan únicamente por tener metas altas. Muchas se desgastan porque sus metas no contienen suficiente sentido, contexto y gobierno. Una cifra exigente puede convocar lo mejor de un sistema cuando está bien orientada; también puede empujarlo hacia atajos, silencio o sacrificio cuando se separa del valor que debería servir.

El siguiente paso sería mirar una fuerza todavía más profunda. Porque incluso una meta bien formulada puede ser desviada por aquello que decide antes de que alguien lo nombre: el poder invisible.

Práctica de trabajo

Rediseño de una meta: de exigencia aislada a promesa de valor

Esta práctica permite revisar una meta importante para determinar si está funcionando como presión aislada o como orientación de valor. Puede aplicarse a metas comerciales, financieras, operativas, de experiencia, cultura, sostenibilidad, aprendizaje o transformación.

El equipo debe elegir una meta vigente o próxima a formularse y trabajarla no solo como cifra, sino como arquitectura de logro. La intención es que la meta

conserve exigencia, pero gane claridad, sentido, condiciones, límites y capacidad de aprendizaje.

Aspecto de la meta	Pregunta de trabajo	Respuesta inicial	Ajuste necesario
Resultado esperado	¿Qué queremos lograr con precisión?		
Valor relacionado	¿Qué transformación debe producir esta meta y para quién?		
Experiencia que debe cuidar	¿Qué no debería deteriorarse en la vida del destinatario mientras avanzamos?		
Capacidades necesarias	¿Qué debe saber, coordinar o fortalecer la organización para lograrla de manera sostenible?		
Interdependencias	¿Qué áreas, proveedores o actores deben prometerse algo para sostener la meta?		
Indicadores acompañantes	¿Qué señales permitirán mirar avance, experiencia, carga, calidad, aprendizaje y riesgo?		
Límites no negociables	¿Qué no estamos dispuestos a sacrificar para cumplir la meta?		
Aprendizaje	¿Qué capacidad		

esperado	debería quedar instalada al final del ciclo?		

Después de completar la matriz, conviene sostener una conversación de integración. La primera pregunta ayuda a reconocer si la meta está demasiado centrada en la cifra: ¿qué parte de esta meta habla de resultado y qué parte habla realmente de valor? La segunda permite mirar el costo: ¿qué presión podría producir esta meta si no rediseñamos condiciones? La tercera abre el gobierno: ¿qué decisión debemos tomar ahora para que la meta oriente en lugar de solo empujar?

El equipo puede cerrar formulando una nueva versión de la meta:

"Queremos lograr _____, para producir _____ en _____, cuidando _____, fortaleciendo _____ y verificando _____".

Luego puede completar tres compromisos mínimos:

"Para que esta meta sea habitable, debemos crear la siguiente condición…"

"Para que no se vuelva presión ciega, debemos vigilar…"

"Para que deje aprendizaje, debemos instalar…"

La práctica tendrá sentido si la organización deja de mirar la meta como una cifra que exige esfuerzo y empieza a verla como una promesa de valor que requiere diseño, coordinación, cuidado y aprendizaje.

Capítulo 4

El poder invisible siempre decide primero

La decisión parecía abierta.

Sobre la mesa estaba la posibilidad de aceptar un contrato estratégico que podía darle a la organización crecimiento, visibilidad y entrada a un mercado que llevaba tiempo intentando conquistar. La oportunidad era atractiva. Comercial la presentaba con entusiasmo, finanzas veía un margen posible, la dirección percibía un movimiento importante para el posicionamiento institucional y varias personas repetían, con matices distintos, que no convenía dejar pasar una puerta que quizá no volvería a abrirse pronto.

La reunión había sido convocada para analizar la decisión. Sin embargo, Martín empezó a notar que la decisión ya estaba siendo empujada antes de que la conversación ocurriera realmente. Nadie lo decía de manera explícita, pero el ambiente estaba inclinado. Quien pedía prudencia parecía estar frenando la visión. Quien preguntaba por capacidad operativa sonaba poco flexible. Quien mencionaba riesgos reputacionales parecía exagerar. Quien solicitaba revisar condiciones contractuales era leído como alguien que complicaba lo que debía avanzar.

El contrato todavía no había sido aprobado, pero la organización ya había empezado a comportarse como si decir que no fuera casi una falta de compromiso.

Martín escuchó con atención. No le preocupaba que hubiera entusiasmo. Toda organización necesita deseo, ambición y oportunidad. Lo que le inquietaba era otra cosa: algunas voces llegaban a la conversación con más legitimidad simbólica que otras. No todas las preguntas pesaban igual. No toda evidencia era recibida del mismo modo. No todo riesgo encontraba el mismo espacio. La reunión tenía una agenda formal, pero debajo de ella circulaba otra agenda más silenciosa, hecha de expectativas, jerarquías, relaciones, prestigios, temores y urgencias.

Allí apareció con claridad una de las comprensiones más difíciles de aceptar en la vida organizacional: el poder invisible suele decidir antes de que la decisión se nombre.

Esto no significa que toda reunión esté manipulada ni que toda decisión esconda una intención oscura. Sería una lectura demasiado simple. Lo que significa es que las organizaciones no deciden únicamente desde datos, organigramas o procedimientos formales. Deciden también desde fuerzas menos visibles: quién tiene autoridad, quién tiene influencia, quién representa la urgencia del negocio, quién posee información crítica,

quién puede incomodar a la dirección, quién ha ganado prestigio por resultados anteriores, quién depende de quién, qué relato se considera deseable y qué preguntas se vuelven inconvenientes porque amenazan la dirección emocional que la organización ya empezó a tomar.

El poder no es un accidente dentro de las organizaciones. Es parte de su vida. Permite ordenar, decidir, priorizar, asignar recursos, proteger criterios y sostener dirección. Sin alguna forma de poder, la organización se dispersa. El problema no está en que exista poder, sino en que opere sin suficiente visibilidad, sin conversación y sin rendición de cuentas frente al valor que dice proteger.

Cuando el poder no se nombra, no desaparece. Se vuelve ambiente.

Y cuando se vuelve ambiente, empieza a definir qué puede decirse, qué se calla, qué se exagera, qué se minimiza, qué se interpreta como lealtad y qué se lee como resistencia.

En aquella reunión, el poder formal estaba en la dirección, porque tenía la autoridad final para aprobar o detener el contrato. El poder comercial estaba en quienes traían la oportunidad y podían presentarla como crecimiento, reputación y futuro. El poder financiero estaba en la lectura de los márgenes, los flujos y la

conveniencia económica. El poder experto estaba en operación, calidad, tecnología y servicio, áreas que conocían la capacidad real para cumplir la promesa. También había un poder simbólico, más difícil de tocar, asociado al deseo de ser una organización que se atreve, que crece, que no pierde oportunidades, que demuestra ambición. Y, desde afuera, actuaba el poder del cliente potencial, cuya importancia parecía ordenar la conversación incluso sin estar presente.

Cada uno de esos poderes tenía algo legítimo que aportar. El problema era que no estaban conversando en igualdad de responsabilidad. Algunos entraban como visión; otros, como obstáculo. Algunos eran escuchados como estrategia; otros, como detalle operativo. Algunos riesgos se consideraban parte natural del negocio; otros eran tratados como temores menores que debían administrarse después.

Martín propuso entonces detener la conversación, no para frenar la decisión, sino para hacer visible la arquitectura de poder que ya estaba influyendo en ella. Preguntó qué fuerzas estaban empujando hacia el sí, qué voces estaban pidiendo condiciones, qué evidencia no estaba recibiendo suficiente atención, qué costo podría estar quedando fuera del análisis y qué valor deseaba proteger cada área cuando defendía su posición.

La pregunta cambió la sala.

La conversación dejó de girar únicamente en torno al contrato y empezó a mostrar el sistema que estaba decidiendo. Comercial no solo quería vender; quería aprovechar una oportunidad que podía abrir futuro. Operación no solo quería poner obstáculos; quería evitar una promesa que luego tuviera que sostener con sobrecarga y reprocesos. Finanzas no solo miraba margen; también advertía condiciones que podían afectar flujo. Servicio no solo expresaba temores; traía memoria de experiencias previas donde se prometió más de lo que el sistema pudo cumplir. Talento Humano no estaba frenando crecimiento; estaba recordando que algunos equipos venían de varios ciclos de alta presión y que una nueva promesa sin refuerzo podía convertir el compromiso en desgaste.

Cuando los poderes se hicieron visibles, la organización pudo escuchar algo que antes estaba fragmentado: cada área estaba protegiendo un valor, aunque lo hiciera desde su propio lenguaje.

El poder invisible se vuelve peligroso cuando una organización solo escucha el valor que coincide con la dirección ya deseada. Si el relato dominante es crecer, todo lo que hable de capacidad puede parecer conservador. Si el relato dominante es ahorrar, todo lo que hable de experiencia puede sonar costoso. Si el

relato dominante es cuidar reputación, todo lo que hable de errores puede sentirse amenazante. Si el relato dominante es mantener estabilidad, toda innovación puede parecer imprudente. Así, la organización no decide necesariamente desde la mejor comprensión, sino desde la fuerza narrativa que logra imponerse.

Por eso, el poder necesita ser gobernado.

Gobernar el poder no significa eliminar jerarquías ni convertir cada decisión en una consulta interminable. La autoridad formal tiene un papel necesario. Alguien debe cerrar, priorizar, asumir responsabilidad y responder por el curso elegido. Pero para que esa autoridad sea habitable, necesita escuchar las fuerzas que atraviesan la decisión, reconocer los criterios en tensión y declarar qué valor protegerá con mayor prioridad. Una autoridad que no escucha se empobrece; una organización que no decide se paraliza. La madurez está en evitar ambos extremos.

Martín invitó al equipo a mirar la decisión desde la deuda que podía producir. No toda deuda es financiera, aunque la financiera sea la más visible. También existe deuda operativa cuando se acepta un compromiso sin capacidad suficiente y luego el sistema debe pagar con reprocesos, excepciones o urgencias permanentes. Existe deuda humana cuando la organización sostiene promesas mediante agotamiento, tensión crónica o

sacrificio silencioso. Existe deuda relacional cuando se promete al cliente algo que luego deteriora la confianza con áreas internas, proveedores o usuarios. Existe deuda reputacional cuando la institución gana visibilidad en el corto plazo, pero queda expuesta a incumplimientos que afectarán su credibilidad. Existe deuda de aprendizaje cuando se repite una decisión parecida a otras anteriores sin haber comprendido lo que entonces salió mal.

Mirar la deuda no era una invitación al miedo. Era una invitación a la responsabilidad.

El poder inmaduro suele decidir desde la seducción de la oportunidad o desde la presión de la urgencia, y solo mira la deuda cuando ya se volvió problema. El poder maduro, en cambio, se pregunta antes qué costo está dispuesto a asumir, quién podría pagarlo, cómo se va a monitorear y qué condiciones deben instalarse para que no se convierta en daño. Esa diferencia puede cambiar la calidad ética y estratégica de una decisión.

En el caso del contrato, la organización empezó a ver que el sí no tenía que ser ciego y que el No no era la única forma de prudencia. Podía existir una tercera posibilidad: aceptar la oportunidad bajo condiciones más responsables. Eso implicaba renegociar plazos, definir fases, aclarar promesas, instalar indicadores de experiencia, fortalecer capacidad operativa, establecer una ruta de escalamiento y acordar mecanismos de

reparación si alguna parte de la promesa fallaba. La decisión dejaba de ser un pulso entre entusiasmo y temor para convertirse en arquitectura de compromiso.

Esta es una de las funciones más importantes del liderazgo: transformar el poder disperso en responsabilidad compartida. El líder no solo debe decidir qué se hará, sino ayudar a que la organización comprenda por qué, desde qué criterios, con qué condiciones y asumiendo qué riesgos. Cuando esto ocurre, la decisión no pierde autoridad; gana legitimidad interna. Las personas pueden no estar de acuerdo con todo, pero entienden mejor el criterio, el límite y la responsabilidad que sostiene el camino elegido.

La organización habitable no pretende que todas las voces tengan el mismo peso en todas las decisiones. Eso sería poco realista y, en algunos casos, ineficiente. Lo que sí necesita es garantizar que las voces críticas para proteger valor, experiencia, sostenibilidad, aprendizaje y legitimidad no queden reducidas a ruido. Una organización que no escucha su poder experto, que desestima las alertas operativas, que castiga la prudencia o que confunde discrepancia con falta de compromiso, se empobrece, aunque parezca avanzar.

El poder invisible también se expresa en los silencios. Hay silencios que nacen del respeto y de la prudencia, pero hay otros que nacen del miedo, de la inutilidad

aprendida o de la convicción de que hablar no cambiará nada. Cuando en una organización muchas personas saben algo importante y aun así prefieren callar, no basta pedir participación. Hay que preguntarse qué historia ha enseñado que hablar no vale la pena o puede resultar costoso. La cultura no se expresa únicamente en lo que se dice; también se revela en aquello que nadie se atreve a nombrar.

Martín observó que algunos líderes se incomodaban con esta lectura. Temían que hablar de poder debilitara la confianza o politizara la conversación. Pero era precisamente al revés. Lo que debilita la confianza no es reconocer el poder, sino fingir que no existe mientras todos sienten sus efectos. Cuando las fuerzas reales de una decisión quedan ocultas, las personas empiezan a interpretar, a protegerse, a desconfiar y a construir relatos paralelos. La transparencia no elimina la tensión, pero reduce la sospecha.

Hacer visible el poder no obliga a exhibirlo todo ni a convertir la organización en un espacio de deliberación permanente. Requiere discernimiento. Algunas conversaciones deben ser cuidadas, algunos datos deben manejarse con confidencialidad, algunas decisiones exigen reserva temporal. Pero aun en esos casos la organización puede cultivar una práctica más responsable: explicar criterios, reconocer tensiones, declarar límites, escuchar alertas y verificar

consecuencias. No todo debe decirse en cualquier momento, pero lo que influye decisivamente en la vida del sistema no debería operar siempre desde la sombra.

A medida que la reunión avanzó, la pregunta inicial cambió. Ya no era solamente si debían aceptar el contrato, sino bajo qué condiciones podían hacerlo sin traicionar la promesa, sin deteriorar la experiencia, sin cargar injustamente a los equipos y sin acumular una deuda que luego llamarían imprevisto. Esa pregunta no eliminó el riesgo, pero lo volvió gobernable. Y cuando un riesgo se vuelve conversable, la organización gana una posibilidad que antes no tenía.

La reunión pudo haber terminado con una decisión concreta, pero lo importante fue otra cosa: el equipo empezó a comprender que el poder no se vuelve más sano cuando se oculta, sino cuando se hace responsable del valor que protege. La autoridad formal seguía existiendo, el área comercial seguía defendiendo la oportunidad, operación seguía cuidando la capacidad, finanzas seguía mirando la viabilidad y servicio seguía recordando la experiencia. La diferencia era que esas fuerzas ya no estaban chocando como posiciones aisladas, sino intentando componer una decisión más completa.

Esa composición es frágil y requiere cuidado. El poder puede volver rápidamente a sus hábitos: imponer,

seducir, callar, minimizar, defender territorio o tomar atajos. Por eso, la organización necesita prácticas que le permitan revisar decisiones críticas antes de que la urgencia capture toda la conversación. Necesita preguntar quién gana y quién carga el costo, qué voz falta, qué evidencia se está subestimando, qué valor se protege, qué riesgo se acepta y qué reparación será necesaria si la promesa se rompe.

No se trata de sospechar de todo. Se trata de no decidir dormidos.

Martín salió de aquella reunión con una comprensión que cerraba el primer tramo de su viaje. La organización que no se puede habitar no es solo la que agota, mide mal o formula metas que empujan. También es aquella donde las fuerzas reales que deciden no se dejan mirar. Mientras el poder opere sin lenguaje, la organización podrá llamar técnica a una decisión emocional, estrategia a una presión no conversada, prudencia a un miedo, visión a una ambición sin capacidad o consenso a un silencio colectivo.

La transformación empieza cuando esas fuerzas pueden entrar en la conversación sin destruirla.

Solo entonces el poder deja de ser una corriente subterránea que arrastra la decisión y empieza a convertirse en una responsabilidad visible al servicio del valor.

Práctica de trabajo

Mapa de poder y responsabilidad en una decisión crítica

Esta práctica ayuda a observar las fuerzas visibles e invisibles que influyen en una decisión relevante. No busca deslegitimar la autoridad ni convertir toda decisión en debate interminable; busca hacer más responsable la conversación antes de elegir un camino que afectará valor, experiencia, personas, sostenibilidad o legitimidad.

El ejercicio puede aplicarse a contratos estratégicos, cambios de estructura, decisiones de crecimiento, reducción de costos, implementación tecnológica, transformación cultural, alianzas, cierre de servicios, manejo de crisis o cualquier situación donde varias áreas defienden valores distintos.

El equipo debe elegir una decisión crítica y completar la siguiente matriz.

Fuerza o actor que influye	Qué valor intenta proteger	Qué poder tiene en la decisión	Qué riesgo ve o representa	Qué podría quedar silenciado	Condición para decidir mejor

Dirección formal					
Área comercial o de crecimiento					
Operación o proceso crítico					
Finanzas o sostenibilidad económica					
Talento humano o personas					
Servicio, experiencia o destinatario					
Proveedores, aliados o ecosistema					
Poder simbólico o relato dominante					

Una vez completada la matriz, conviene sostener una conversación pausada. La primera pregunta busca reconocer la inclinación de la decisión: ¿hacia dónde está empujando la fuerza dominante y qué voces están siendo recibidas como obstáculo más que como aporte? La segunda pregunta invita a mirar la deuda posible: ¿qué costo humano, operativo, relacional, financiero o reputacional podríamos estar aceptando sin nombrarlo? La tercera pregunta cuida la responsabilidad: ¿qué condiciones deben existir para que esta decisión proteja el valor sin producir daños evitables?

El equipo puede cerrar con una breve acta de gobierno:

"La decisión que estamos considerando es…"

"El valor que principalmente queremos proteger es…"

"El riesgo que aceptamos de manera consciente es…"

"La voz o evidencia que necesitamos escuchar mejor antes de decidir es…"

"La condición mínima para avanzar sin acumular deuda invisible es…"

"La fecha en la que verificaremos las consecuencias de esta decisión será…"

La práctica tendrá sentido si permite que la organización vea cómo está decidiendo, no solo qué está decidiendo.

Cuando el poder se vuelve visible, la autoridad puede ejercerse con más legitimidad, la discrepancia puede escucharse con más respeto y la decisión puede responder mejor por sus consecuencias.

Cierre del Acto I

Reconocer antes de transformar

Al terminar este primer tramo del recorrido, Martín comprende que una organización no se vuelve inhabitable de un día para otro. Casi nunca hay un instante único que explique el deterioro. Lo que suele existir es una acumulación de prácticas, silencios, urgencias, mediciones parciales, metas mal conversadas y decisiones tomadas desde fuerzas que no siempre se nombran. La organización continúa funcionando, pero empieza a exigir formas de adaptación que, con el tiempo, empobrecen la confianza, la energía, la experiencia y la capacidad de aprender.

Esa es una de las dificultades más profundas de la vida organizacional: lo que se repite durante suficiente tiempo termina pareciendo normal. Una reunión que no decide se vuelve parte de la agenda; un indicador que tranquiliza sin explicar se conserva porque ofrece una cifra; una meta que empuja sin orientar se acepta porque el entorno exige resultados; una conversación incómoda se aplaza porque hay asuntos más urgentes; una alerta operativa se interpreta como resistencia; una sobrecarga se llama compromiso; una decisión influida por poderes invisibles se presenta como simple criterio técnico. Así, sin necesidad de grandes rupturas, la organización

aprende a sobrevivir dentro de su propia forma de funcionar.

El Acto I no quiso ofrecer soluciones apresuradas. Su propósito fue más humilde y, al mismo tiempo, más exigente: enseñar a mirar. Antes de transformar una organización, es necesario reconocer qué está produciendo realmente, no solo en sus cifras, sino en la vida de quienes trabajan, en la calidad de sus equipos, en la experiencia de quienes reciben su promesa y en la relación con el ecosistema que la sostiene. Sin esa mirada, cualquier intervención corre el riesgo de tocar la superficie y dejar intacta la arquitectura que produce el problema.

Martín ha aprendido que funcionar no es lo mismo que habitar. Una organización puede cumplir tareas, sostener procesos, alcanzar metas y conservar apariencia de orden, mientras quienes la viven deben protegerse, callar, compensar, acelerar o desgastarse para que todo siga andando. También ha comprendido que los indicadores, por útiles que sean, pueden volverse estrechos cuando no conversan con la experiencia real; que una meta puede convocar lo mejor del sistema o empujarlo hacia sacrificios que luego se normalizan; y que el poder, cuando permanece invisible, no deja de actuar, sino que decide desde la sombra qué voces pesan, qué riesgos se escuchan y qué valores terminan protegidos.

Nada de esto debe convertirse en una acusación simplista. Una organización no se vuelve más consciente porque alguien la culpe con dureza, ni cambia de verdad cuando utiliza el lenguaje humano para evitar el rigor. La mirada que este acto propone exige sostener dos fuerzas al mismo tiempo: la humanidad necesaria para no reducir los problemas a fallas individuales, y la responsabilidad suficiente para no justificar prácticas que ya están produciendo daño o deuda invisible. Allí comienza la madurez organizacional: en la capacidad de observar sin maquillarse y sin destruirse.

Reconocer es, entonces, una práctica de gobierno. Permite distinguir lo que está vivo de lo que solo está encendido, lo que produce valor de lo que apenas mantiene movimiento, lo que merece conservarse de lo que necesita rediseño. También permite evitar una tentación frecuente: intervenir demasiado pronto. Muchas organizaciones responden al malestar con capacitaciones, campañas, nuevos formatos, cambios de nombre, ajustes de estructura o indicadores adicionales, sin haber comprendido todavía qué patrón están intentando transformar. Cuando el diagnóstico es pobre, la solución puede convertirse en otra capa de ruido.

Por eso, el cierre de este acto no es una conclusión definitiva, sino una invitación a detenerse con más inteligencia. La organización que ha aprendido a reconocer sus síntomas ya no puede conformarse con

decir que todo marcha bien porque los reportes son aceptables. Tampoco puede quedarse atrapada en la queja. Necesita dar el siguiente paso: preguntarse qué valor quiere crear, para quién, bajo qué promesa, con qué experiencia, con qué condiciones y con qué responsabilidad.

Ese será el movimiento del Acto II.

Después de mirar la organización que no se puede habitar, será necesario construir una brújula del valor. Porque no basta con descubrir aquello que desgasta; hay que volver a orientar la energía hacia una contribución que pueda ser reconocida, verificada, cuidada y compartida.

La transformación empieza cuando una organización reconoce que algunos de sus modos habituales de funcionar ya no alcanzan. Pero solo avanza cuando esa lucidez se convierte en una pregunta más fecunda: qué valor merece ser producido sin que, para lograrlo, haya que sacrificar la vida, la confianza y la legitimidad que hacen posible sostenerlo.

Acto II

La brújula del valor



Convertir propósito en valor verificable

Después de reconocer los síntomas de una organización que funciona, pero no siempre se puede habitar, aparece una pregunta inevitable: ¿hacia dónde debe orientarse ahora la energía del sistema?

No basta con saber qué desgasta, qué se ha normalizado, qué indicadores resultan insuficientes, qué metas empujan sin orientar o qué poderes deciden

desde la sombra. Ese reconocimiento es necesario, pero todavía incompleto. Una organización puede mirar con honestidad sus tensiones y, aun así, no saber cómo ordenar su siguiente movimiento. Puede descubrir que algo no respira, pero seguir atrapada en la misma agenda de actividades, reuniones, proyectos, campañas y exigencias si no encuentra una brújula capaz de devolverle dirección.

Esa brújula es el valor.

Hablar de valor parece sencillo, porque la palabra circula con facilidad en la vida organizacional. Se habla de propuesta de valor, creación de valor, valor agregado, cadena de valor, valor compartido, valor para el cliente, valor para el accionista, valor social, valor público, valor diferencial. Sin embargo, precisamente por su uso frecuente, la palabra corre el riesgo de volverse cómoda, amplia y poco exigente. A veces se la utiliza para nombrar casi cualquier actividad que la organización considera importante, aunque no siempre sea claro qué transformación produce, quién la reconoce, cómo se verifica o qué costo deja en el camino.

El Acto II nace para cuidar esa distinción.

Una organización habitable no puede conformarse con producir mucho, ejecutar mucho o comunicar mucho. Necesita preguntarse qué parte de todo eso crea una diferencia real en la vida de alguien. No basta con

entregar productos, servicios, informes, atenciones, procesos o soluciones si no se comprende qué permiten lograr, qué dolor reducen, qué posibilidad abren, qué confianza fortalecen o qué carga disminuyen. El valor no vive plenamente en lo que la organización hace, sino en aquello que el otro puede reconocer como una mejora significativa en su situación, en su experiencia o en su capacidad de actuar.

Esta comprensión desplaza la mirada. La organización deja de girar únicamente alrededor de su oferta, sus procesos, sus capacidades internas o sus metas de producción, y empieza a mirar con más modestia la vida concreta de quienes reciben sus promesas. Ese movimiento no debilita la estrategia; la vuelve más precisa. Una organización que comprende mejor el valor que produce puede decidir mejor qué conservar, qué abandonar, qué rediseñar, qué prometer, qué medir y qué aprender.

El propósito ocupa aquí un lugar importante, pero también debe ser mirado con mayor exigencia. En muchas organizaciones, el propósito inspira, convoca y ayuda a construir identidad; sin embargo, cuando no logra traducirse en promesas concretas, decisiones verificables y experiencias reconocibles, puede quedarse en una formulación noble que acompaña la cultura sin orientar suficientemente la gestión. El propósito necesita bajar a la vida cotidiana de la organización. Debe tocar

la forma de diseñar servicios, priorizar recursos, conversar con los clientes, cuidar a los equipos, elegir indicadores, tomar decisiones difíciles y reparar cuando algo se rompe.

Por eso, este acto no propone abandonar el lenguaje del propósito. Propone hacerlo responsable.

Un propósito se vuelve más serio cuando puede convertirse en una promesa que cabe en la mano; es decir, en una declaración comprensible, concreta y verificable sobre aquello que la organización se compromete a transformar en la vida de quienes sirve. Si la promesa es demasiado amplia, nadie sabe cómo cumplirla. Si es demasiado abstracta, nadie sabe cómo verificarla. Si es demasiado aspiracional, puede inspirar, pero también frustrar. La promesa habitable necesita conservar sentido sin perder precisión; debe ser suficientemente profunda para orientar y suficientemente concreta para gobernar.

La brújula del valor también exige distinguir entre lo que la organización produce y lo que realmente transforma. Hay instituciones llenas de actividad, proyectos, indicadores, reportes, eventos, protocolos y comunicaciones, pero no siempre resulta evidente qué parte de esa producción se convierte en valor reconocido. En ocasiones se confunde estar ocupado con estar contribuyendo, ejecutar con lograr, entregar

con transformar, facturar con legitimar. Esa confusión desgasta, porque consume energía en movimientos que pueden ser necesarios, pero que no siempre alcanzan a justificar el esfuerzo que demandan.

Martín empezará este acto enfrentándose justamente a esa diferencia. Después de haber observado el edificio iluminado, los indicadores verdes, las metas que empujan y el poder invisible, ahora deberá preguntarse qué está creando realmente la organización. No desde el orgullo interno de quien enumera todo lo que hace, sino desde la vida del destinatario que puede decir si aquello recibido le permitió resolver algo, comprender mejor, confiar más, decidir con mayor claridad, disminuir un riesgo o habitar una experiencia más digna.

Esa mirada obliga a reconocer que la propuesta de valor no vive dentro de la empresa. La organización puede diseñarla, nombrarla, escribirla y comunicarla, pero solo se vuelve verdadera cuando encuentra resonancia en la vida del otro. Una propuesta de valor no empieza en el catálogo, en el portafolio o en la presentación comercial; empieza en la comprensión de aquello que el destinatario intenta lograr, teme perder, necesita resolver o aspira a construir. Cuando la organización se enamora demasiado de su oferta, corre el riesgo de dejar de escuchar la vida para la cual esa oferta debería tener sentido.

La brújula, sin embargo, no estaría completa si solo mirara al destinatario. Una organización necesita crear valor, pero también necesita capturarlo de manera legítima para sostenerse, desarrollarse, invertir, remunerar, innovar y responder por su futuro. Crear valor sin capturarlo puede llevar a la inviabilidad. Capturarlo sin compartirlo puede deteriorar confianza y legitimidad. Compartirlo sin medirlo puede convertirse en ingenuidad. Medirlo sin mirar sus consecuencias puede producir una forma fría de eficiencia que desconoce el ecosistema que la hace posible.

Por eso, el valor debe mirarse como una circulación, no como un punto aislado. Se crea cuando alguien recibe una transformación significativa; se captura cuando la organización obtiene los recursos necesarios para sostener y renovar su promesa; se comparte cuando parte de ese valor fortalece también a equipos, proveedores, aliados, comunidades y territorios. En ese equilibrio se juega buena parte de la sostenibilidad. Una organización no se vuelve habitable solo porque declara valor para otros, sino porque aprende a distribuir de manera más consciente los beneficios, las cargas y las responsabilidades de aquello que produce.

El Acto II se moverá, entonces, por cuatro preguntas encadenadas. La primera pregunta permitirá distinguir producción y valor: ¿qué estamos generando realmente en la vida de quienes decimos servir? La segunda llevará

el propósito al terreno de la promesa: ¿qué podemos comprometernos a transformar, cumplir, verificar y reparar? La tercera desplazará la mirada hacia el destinatario: ¿qué intenta lograr el otro y cómo nuestra propuesta se vuelve significativa en su vida concreta? La cuarta ampliará la responsabilidad hacia la sostenibilidad: ¿cómo se crea, se captura y se comparte el valor sin trasladar costos invisibles ni perder legitimidad?

Estas preguntas no buscan producir una reflexión abstracta. Su función es orientar decisiones. Cuando una organización comprende mejor su valor, puede revisar su portafolio, depurar actividades, rediseñar procesos, reformular indicadores, mejorar experiencias, priorizar inversiones, revisar promesas, renegociar acuerdos, corregir incentivos y conversar de otra manera con su ecosistema. El valor deja de ser una palabra inspiradora y se convierte en criterio de gobierno.

También aquí el liderazgo tiene una tarea de conservación. La búsqueda de valor puede desbordarse si se convierte en obsesión por complacer a todos, si promete más de lo que puede cumplir, si reduce al destinatario a cliente rentable, si romantiza el propósito desconectándolo de la viabilidad o si captura beneficios trasladando costos a quienes tienen menos poder para defenderse. Por eso, una brújula del valor necesita equilibrio. Debe ayudar a producir una transformación

reconocible sin perder capacidad operativa, sostenibilidad económica, dignidad interna, responsabilidad ética ni legitimidad externa.

El valor, en una organización habitable, no es una frase de mercado ni una consigna moral. Es una disciplina de mirada, diseño y verificación. Obliga a preguntar qué hacemos, para quién, con qué promesa, bajo qué condiciones, a qué costo, con qué evidencia y con qué responsabilidad. También obliga a aceptar que no todo lo que la organización sabe hacer merece seguir haciéndose, no toda actividad justifica la energía que consume y no todo resultado favorable prueba que se haya creado valor.

Después del Acto I, Martín ya sabe que la organización no puede transformarse si no reconoce sus síntomas. Ahora deberá aprender algo más exigente: una organización tampoco se transforma si no redefine con claridad qué valor merece orientar su futuro.

Porque solo cuando el propósito encuentra una forma verificable de volverse valor, la organización empieza a salir de la simple supervivencia y comienza a ordenar su energía alrededor de una contribución que alguien puede vivir, reconocer y agradecer.

Capítulo 5

No todo lo que se produce crea valor

La sala estaba llena de evidencias.

Sobre la mesa había informes, presentaciones, cronogramas, campañas, indicadores de actividad, listados de proyectos, reportes de cumplimiento y una cantidad considerable de piezas que mostraban cuánto había hecho la organización durante los últimos meses. Cada área podía demostrar movimiento. Había reuniones realizadas, procesos ajustados, clientes atendidos, solicitudes respondidas, productos entregados, eventos ejecutados, comunicaciones enviadas, comités instalados y planes en curso. Nadie podía decir que la organización estuviera quieta.

Martín escuchaba con atención mientras cada líder presentaba su avance. La energía de la sala era seria, incluso orgullosa. Cada quien traía algo que mostrar y, en principio, aquello era una buena señal. Una organización que trabaja, produce y hace seguimiento a sus compromisos tiene una base necesaria para sostenerse. Sin embargo, a medida que la conversación avanzaba, empezó a aparecer una inquietud distinta. Se estaba hablando mucho de lo realizado, pero poco de lo transformado.

La diferencia no era menor.

Una organización puede producir mucho sin crear valor suficiente. Puede multiplicar actividades, responder requerimientos, cumplir procedimientos, entregar informes, desarrollar proyectos y sostener agendas intensas, mientras la vida de quienes reciben su promesa cambia poco o cambia de una manera que nadie está verificando con suficiente claridad. El movimiento, por sí mismo, no prueba contribución. La actividad puede ser necesaria, pero no siempre es valiosa; puede ocupar tiempo, consumir recursos y generar sensación de avance, aunque no alcance a producir una diferencia significativa.

Martín preguntó entonces qué había cambiado realmente en la vida de quienes la organización decía servir.

La pregunta produjo un silencio breve. No porque el equipo no tuviera respuestas, sino porque obligaba a desplazarse de un lugar cómodo a uno más exigente. Era más fácil decir cuántas acciones se habían ejecutado que demostrar qué dolor se había reducido, qué posibilidad se había abierto, qué riesgo se había evitado, qué confianza se había fortalecido, qué carga se había aliviado o qué capacidad nueva había quedado instalada en el destinatario.

Ese desplazamiento es el comienzo de la brújula del valor.

Durante años, muchas organizaciones han aprendido a mostrar producción como si fuera valor. En parte porque la producción se ve con más facilidad. Se puede contar, fotografiar, reportar, presupuestar y comparar. El valor, en cambio, exige una mirada más fina, porque no se agota en lo que la organización entrega, sino que aparece en la relación entre aquello entregado y la transformación que alguien puede reconocer en su propia realidad. Un informe puede ser técnicamente impecable y no ayudar a decidir mejor; una atención puede cumplir el protocolo y no dejar tranquilidad; una capacitación puede llenar asistencia y no cambiar práctica; una solución puede entregarse en el tiempo previsto y no resolver el problema de fondo.

Esto no significa que las actividades carezcan de importancia. Sin actividades no hay operación, sin procesos no hay continuidad y sin entregables no hay forma concreta de sostener una promesa. El problema aparece cuando la organización se enamora de su propia producción y deja de preguntarse por el efecto que esa producción tiene en la vida del otro. En ese momento, la gestión empieza a girar alrededor de lo que se hizo, no de aquello que se logró transformar.

La diferencia entre actividad, resultado y valor ayuda a ordenar la mirada. La actividad es aquello que la organización realiza: llamar, visitar, capacitar, producir, diseñar, comunicar, atender, facturar, registrar, reunir, entregar. El resultado es lo que se alcanza mediante esas acciones: un caso cerrado, un producto entregado, un tiempo cumplido, una meta lograda, un contrato firmado, un proceso ajustado. El valor aparece cuando ese resultado modifica de manera significativa la situación de alguien y puede ser reconocido como útil, confiable, oportuno, digno o necesario.

Esta distinción parece evidente cuando se la formula, pero suele perderse en la presión cotidiana. La urgencia empuja a cerrar tareas; los tableros premian cumplimiento; los comités piden avances; las áreas defienden su productividad; los proyectos necesitan mostrar entregables. Así, poco a poco, la organización puede terminar confundiendo su capacidad de producir con su capacidad de contribuir. Lo primero demuestra movimiento; lo segundo demuestra sentido.

Martín invitó al equipo a mirar algunos ejemplos concretos. En un proceso de servicio, se había reducido el tiempo promedio de respuesta, pero los usuarios seguían llamando varias veces porque no comprendían bien la información recibida. En un programa interno, se habían realizado todas las sesiones previstas, pero los líderes no habían cambiado la manera de conversar con

sus equipos. En una estrategia comercial, se había aumentado la captación de clientes, pero algunos llegaban con expectativas que operación no podía sostener. En un proyecto tecnológico, la plataforma había sido implementada, pero los usuarios seguían creando rutas paralelas porque el sistema no resolvía su necesidad real.

En todos esos casos había producción. Incluso podía haber resultados. Lo que no estaba suficientemente claro era el valor.

Una organización que quiere volverse habitable necesita hacerse responsable de esa diferencia, porque el valor es el punto donde el propósito deja de ser discurso y empieza a convertirse en experiencia reconocible. Cuando la organización afirma que existe para servir, cuidar, educar, sanar, resolver, acompañar, innovar o transformar, esa afirmación solo gana peso cuando alguien puede decir, desde su propia vida, qué cambió gracias a esa promesa. El valor no se decreta desde adentro; se verifica en el encuentro entre la intención institucional y la realidad del destinatario.

Esto obliga a mirar al destinatario con más respeto. No como receptor pasivo de una oferta, sino como alguien que tiene una vida en curso, una preocupación concreta, una tarea por resolver, un miedo, una expectativa, una urgencia, una esperanza o una decisión

pendiente. Para esa persona, el valor no está en que la organización haya trabajado mucho, sino en que aquello recibido le permita avanzar, comprender, confiar, aliviar una carga, reducir incertidumbre o actuar mejor. La organización puede sentirse satisfecha por haber cumplido; el otro solo reconoce valor cuando su situación mejora de alguna manera significativa.

La pregunta por el valor también protege a la organización de una forma frecuente de desgaste: hacer demasiado sin saber qué debe dejar de hacer. Cuando todo se considera importante, la energía se dispersa. Se sostienen actividades por costumbre, se mantienen informes que nadie usa, se conservan reuniones que no deciden, se ejecutan campañas que no transforman, se multiplican controles que no mejoran la calidad y se agregan tareas que dan sensación de responsabilidad, aunque no estén conectadas con una promesa clara. La brújula del valor ayuda a depurar. No todo lo que ocupa debe permanecer; no todo lo que se produce merece seguir consumiendo energía.

Esta depuración no debe entenderse como frialdad. Al contrario, puede ser una forma de cuidado. Cuando la organización libera energía atrapada en actividades de bajo valor, puede dedicar más atención a aquello que sí transforma, repara, acompaña, mejora o sostiene confianza. Una organización sobrecargada de movimientos poco significativos termina agotando a su

gente y confundiendo a sus destinatarios. Una organización que sabe distinguir valor puede concentrarse mejor, prometer con más honestidad y gobernar sus recursos con mayor responsabilidad.

Martín propuso entonces una conversación sencilla: elegir algunas actividades relevantes y preguntarse qué transformación producían. No bastaba responder que eran necesarias porque siempre se habían hecho, porque algún comité las pedía o porque aparecían en el plan. Había que conectar cada una con un valor reconocible. ¿Reduce un dolor? ¿Evita un riesgo? ¿Mejora una decisión? ¿Aumenta la confianza? ¿Disminuye el esfuerzo del destinatario? ¿Fortalece una capacidad? ¿Hace más digna la experiencia? ¿Protege una promesa crítica?

A medida que el equipo trabajaba, descubrió que algunas actividades sí tenían un valor claro, pero estaba mal formulado. Otras tenían valor potencial, aunque necesitaban rediseño. Algunas debían conservarse por razones normativas u operativas, pero no merecían ocupar el espacio simbólico que ocupaban. Y otras, sencillamente, se habían sostenido por inercia. La conversación no empobreció el trabajo de las áreas; lo volvió más honesto.

También apareció otra comprensión importante: el valor no siempre es espectacular. No todo valor se

expresa en grandes transformaciones visibles. A veces el valor está en reducir una espera, evitar una repetición innecesaria, explicar con claridad, prevenir un error, responder a tiempo, acompañar una transición, facilitar una decisión, cuidar una relación o reparar una promesa antes de que la confianza se rompa. La organización habitable no desprecia esos valores discretos, porque sabe que la confianza suele construirse en pequeñas evidencias acumuladas.

Sin embargo, que el valor pueda ser discreto no significa que deba ser indefinido. Necesita ser nombrado con suficiente claridad para poder orientarlo, medirlo, cuidarlo y mejorarlo. Si una organización no puede decir qué valor produce una actividad, probablemente tampoco podrá saber si esa actividad merece crecer, cambiar, mantenerse o desaparecer. La claridad no le quita humanidad al valor; le da posibilidad de gobierno.

El liderazgo tiene aquí una tarea delicada. Debe evitar dos extremos. El primero consiste en reducir el valor a rentabilidad inmediata, como si solo importara aquello que se traduce rápido en ingreso, margen o eficiencia. El segundo consiste en usar la palabra valor de manera tan amplia que cualquier acción termine justificada por su buena intención. Entre ambos extremos hay una gestión más madura, capaz de reconocer que el valor debe ser significativo para el destinatario, viable para la

organización, sostenible para los equipos y responsable frente al ecosistema.

Esa madurez transforma la conversación estratégica. La pregunta ya no es únicamente qué vamos a hacer este año, sino qué valor merece nuestra energía. Ya no se trata solo de cuántos proyectos caben en el plan, sino de cuáles producen una diferencia real y cuáles distraen capacidad. Ya no basta con mostrar ejecución, porque la ejecución debe conversar con transformación. La organización empieza a pasar de una lógica de ocupación a una lógica de contribución.

Martín recordó entonces el edificio iluminado del primer capítulo. Allí la organización parecía viva porque estaba llena de actividad. Ahora comprendía algo más: una organización puede estar iluminada por muchas tareas y, aun así, no estar orientada por suficiente valor. La luz no basta. Hace falta dirección.

Al final de la reunión, el equipo no salió con una lista más larga de acciones, sino con una pregunta más exigente para revisar las que ya tenía. Esa pregunta sería incómoda, pero también liberadora: ¿qué de todo lo que hacemos crea valor reconocible, y qué solo mantiene ocupado al sistema?

El Acto II comienza allí, en esa limpieza de la mirada. Antes de formular grandes promesas, antes de diseñar propuestas de valor y antes de hablar de captura o

distribución, la organización necesita dejar de confundir producción con contribución. Necesita atreverse a mirar su agenda, sus proyectos, sus procesos y sus indicadores desde la vida del otro.

Porque no todo lo producido merece llamarse valor.

Y cuando una organización comprende esto, no trabaja menos necesariamente; trabaja con más verdad.

Práctica de trabajo

Mapa de valor creado

Esta práctica ayuda a distinguir actividades, resultados y valor real. Puede aplicarse a un área, un proceso, un servicio, un proyecto o una estrategia completa. Su propósito no es descalificar lo que se hace, sino reconocer que merece conservarse, rediseñarse, fortalecerse o dejar de ocupar energía.

El equipo debe elegir entre cinco y siete actividades relevantes y analizarlas en la siguiente matriz.

Actividad o entregable	Resultado que produce	Destinatario principal	Valor que debería crear	Evidencia de que ese valor ocurre	Decisión necesaria

Después de completar la matriz, conviene sostener una conversación breve de depuración. La primera pregunta permite reconocer foco: ¿qué actividades producen una transformación claramente valiosa y deberían ser protegidas o fortalecidas? La segunda ayuda a revisar inercia: ¿qué actividades seguimos realizando sin evidencia suficiente de valor? La tercera abre el rediseño: ¿qué actividad podría crear más valor si cambiamos su forma, su destinatario, su frecuencia, su lenguaje o su indicador?

El equipo puede cerrar con tres decisiones:

"Debemos conservar y fortalecer…"

"Debemos rediseñar…"

"Debemos dejar de hacer, simplificar o sacar del centro…"

La práctica tendrá sentido si permite liberar energía de la simple ocupación y orientarla hacia una contribución más clara. El valor no aparece porque la organización haga más cosas, sino porque aquello que hace transforma de manera reconocible la vida de alguien.

Capítulo 6

La promesa que cabe en la mano

La frase estaba escrita en la pared principal de la organización, justo al lado de una imagen cuidadosamente elegida. Hablaba de servicio, confianza, innovación, cercanía y transformación. Era una declaración amplia, noble y bien redactada. Nadie podía estar en desacuerdo con ella. Quizá por eso mismo resultaba tan difícil saber qué exigía en la práctica.

Martín la leyó varias veces durante la visita. Luego preguntó a distintas personas qué prometía realmente la organización cuando decía aquello. Las respuestas fueron amables, pero dispersas. Algunos hablaban de calidad; otros, de oportunidad; otros, de acompañamiento; otros, de resultados; otros, de una experiencia diferencial. Cada respuesta contenía algo verdadero, pero ninguna lograba convertir la declaración institucional en un compromiso claro, comprensible y verificable.

La organización tenía propósito, tenía lenguaje, tenía aspiración. Lo que todavía no tenía era una promesa que cupiera en la mano.

Esa diferencia importa mucho más de lo que parece. El propósito ayuda a levantar la mirada y a recordar por

qué existe una organización más allá de sus operaciones inmediatas. Puede inspirar, convocar, dar identidad y orientar sentido. Pero, cuando no se convierte en promesas concretas, corre el riesgo de quedarse demasiado alto, como una luz hermosa que no alcanza a iluminar las decisiones cotidianas. Las personas pueden admirarlo sin saber cómo cumplirlo; los líderes pueden repetirlo sin usarlo para decidir; los clientes o usuarios pueden escucharlo sin poder verificarlo.

Una promesa, en cambio, acerca el propósito a la vida real. No lo reemplaza ni lo empobrece; lo vuelve responsable. Mientras el propósito dice para qué existe la organización, la promesa dice qué puede esperar alguien de ella, bajo qué condiciones, con qué evidencia y con qué posibilidad de reparación si algo falla. La promesa no es una frase publicitaria. Es un compromiso operativo, relacional y ético que debe poder traducirse en conducta, proceso, indicador, conversación y decisión.

Por eso debe caber en la mano.

No porque tenga que ser simple en el sentido pobre de la palabra, sino porque debe ser lo suficientemente clara para que una persona pueda sostenerla, comprenderla y usarla como criterio. Una promesa que nadie puede recordar no gobierna. Una promesa que admite cualquier interpretación no orienta. Una promesa

que suena hermosa pero no se verifica termina desgastando la confianza. Y una promesa que depende del heroísmo de algunos para poder cumplirse no es todavía una promesa organizacional; es una aspiración sostenida por sacrificio.

Martín invitó al equipo directivo a hacer un ejercicio sencillo. Les pidió que imaginaran a un cliente, usuario, paciente, ciudadano, estudiante, beneficiario o aliado preguntando: "¿Qué puedo esperar realmente de ustedes?". No qué dicen en su página web, no qué valores declaran, no qué atributos desean proyectar, sino qué compromiso concreto puede reconocer alguien cuando se encuentra con la organización.

La pregunta produjo una conversación distinta. El equipo empezó a ver que muchas de sus afirmaciones estaban formuladas desde adentro. "Somos cercanos", decían. Pero ¿cómo lo vive el otro? "Entregamos soluciones integrales", afirmaban. Pero ¿qué significa integral en una experiencia concreta? "Nos caracteriza la calidad", repetían. Pero ¿qué evidencia de calidad puede reconocer quien recibe el servicio? "Acompañamos a nuestros clientes", sostenían. Pero ¿en qué momentos, con qué lenguaje, con qué tiempos y con qué responsabilidad?

La promesa obliga a salir de la comodidad del adjetivo. Palabras como excelente, cercano, integral,

oportuno, humano, innovador, confiable o diferencial pueden tener sentido, pero solo si la organización las traduce en comportamientos y evidencias. De lo contrario, funcionan como adornos aspiracionales. Una organización puede llamarse cercana mientras sus canales son confusos; puede declararse humana mientras obliga a repetir información; puede decir que ofrece soluciones integrales mientras cada área responde desde su propio fragmento; puede prometer oportunidad mientras sus tiempos internos no conversan con la urgencia del destinatario.

El problema no está en usar palabras altas. El problema está en no hacerlas responsables.

Para que una promesa oriente la gestión necesita responder, al menos, cinco preguntas. La primera es qué transformación concreta se compromete a producir. La segunda es para quién se compromete a producirla, porque no toda promesa tiene el mismo significado para todos los destinatarios. La tercera es bajo qué condiciones puede cumplirla, ya que una organización madura no promete como si no tuviera límites. La cuarta es cómo podrá verificarse en la experiencia real. La quinta es qué hará cuando no logre cumplirla, porque toda promesa seria necesita incluir una ética de reparación.

Estas preguntas no reducen la fuerza del propósito; la protegen. Una organización que no delimita su promesa puede terminar prometiendo demasiado, y cuando se promete demasiado la confianza queda expuesta. La sobrepromesa suele nacer de buenas intenciones, presión comercial, deseo de diferenciación, temor a perder oportunidades o entusiasmo institucional. Pero una promesa excesiva, por bien intencionada que sea, puede deteriorar la experiencia más rápido que una promesa humilde y bien cumplida.

Martín lo vio con claridad en uno de los procesos revisados. Comercial comunicaba tiempos de respuesta que sonaban atractivos para el cliente, pero operación sabía que esos tiempos solo podían cumplirse en condiciones ideales. Servicio recibía luego las llamadas de quienes esperaban lo prometido. Los equipos internos hacían esfuerzos adicionales para sostener la expectativa. Cuando algo fallaba, nadie sentía haber mentido, porque cada área había actuado desde una intención legítima. Sin embargo, para el destinatario la experiencia era otra: la organización había prometido más de lo que podía gobernar.

La promesa que cabe en la mano no elimina la ambición, pero la vuelve honesta. No dice todo lo que la organización quisiera ser; dice aquello que está dispuesta a cuidar con método. No intenta impresionar al destinatario con grandeza verbal; busca merecer

confianza mediante cumplimiento verificable. No se formula solo desde el deseo de diferenciarse, sino desde la capacidad real de sostener una experiencia.

Esto implica revisar la relación entre promesa externa y promesas internas. Ninguna organización cumple hacia afuera si no se promete algo hacia adentro. Para entregar oportunidad, alguien debe recibir información a tiempo. Para ofrecer continuidad, las áreas deben transferirse contexto. Para garantizar claridad, alguien debe diseñar lenguaje comprensible. Para prometer acompañamiento, deben existir responsables, ritmos y canales. Para hablar de calidad, los procesos deben poder sostener estándares. Para reparar, la organización debe haber definido autoridad, criterios y tiempos de respuesta.

La promesa externa es apenas la parte visible de una red de compromisos internos.

Cuando esa red no existe o no se gobierna, la organización queda dependiendo de la buena voluntad. Entonces aparecen personas extraordinarias que llaman, corrigen, explican, compensan, traducen, anticipan o reparan por fuera del diseño. Esas personas son valiosas, pero no deberían ser el único soporte de la promesa. Si la confianza del destinatario depende de que alguien excepcional haga más de lo que el sistema prevé, la organización tiene un aprendizaje pendiente.

Una promesa habitable debe poder sobrevivir a la rotación, al cansancio, al crecimiento y a la presión. Eso no significa que pueda cumplirse sin personas comprometidas; significa que ese compromiso necesita estar respaldado por condiciones. La cultura ayuda, pero no sustituye el diseño. La vocación importa, pero no reemplaza la coordinación. El talento es decisivo, pero no debe ser usado para ocultar fragilidad estructural.

El liderazgo aparece aquí como gobierno de promesas. Un líder no solo inspira; también ayuda a distinguir qué puede prometerse, qué debe prepararse antes de prometer, qué riesgo implica cada compromiso y qué se hará cuando la promesa se rompa. Esta es una forma más adulta de confianza. No promete perfección. Promete responsabilidad.

Martín pidió al equipo intentar una formulación breve. Al comienzo surgieron frases muy amplias, parecidas a las que ya estaban en la pared. Luego empezaron a depurarlas. Quitaron adjetivos que no tenían evidencia, precisaron destinatarios, nombraron la transformación esperada, reconocieron condiciones y agregaron una forma de verificación. La frase final no era tan brillante como la anterior, pero era mucho más gobernable. Permitía saber qué cuidar, qué medir, qué conversar y qué reparar.

Ese fue el descubrimiento importante: una promesa no necesita sonar grandiosa para ser poderosa. Necesita ser confiable.

La organización empezó a entender que su promesa debía funcionar como puente entre propósito y experiencia. Si quedaba demasiado cerca del propósito, podía volverse abstracta. Si quedaba demasiado cerca del proceso, podía perder sentido. Su lugar estaba en medio: suficientemente inspiradora para recordar el valor que se quiere crear, suficientemente concreta para orientar la operación y suficientemente verificable para sostener confianza.

También comprendió que una promesa no se formula una vez para siempre. Debe revisarse cuando cambia el entorno, cuando crece la organización, cuando aparecen nuevos destinatarios, cuando la experiencia muestra fricciones, cuando los indicadores revelan brechas o cuando la capacidad interna ya no corresponde a lo que se está ofreciendo. Una promesa madura no es rígida; es estable en su sentido y responsable en su actualización.

La función de conservación de este capítulo está precisamente allí. La promesa debe cuidar el equilibrio entre aspiración y capacidad. Si se queda solo en aspiración, inspira, pero no gobierna. Si se reduce solo a capacidad, puede volverse tímida y perder horizonte. Si se formula solo desde mercado, puede seducir sin

sostener. Si se formula solo desde operación, puede cumplir sin emocionar ni diferenciar. La promesa habitable necesita integrar sentido, valor, experiencia, capacidad y reparación.

Al final del ejercicio, Martín volvió a mirar la frase de la pared. Ya no le parecía inútil. Comprendía que allí había una intención legítima, una aspiración valiosa, un deseo de identidad. Pero también sabía que ninguna frase, por bella que sea, transforma una organización si no baja a la forma concreta de prometer, cumplir, verificar y reparar.

El propósito puede vivir en la altura.

La promesa debe poder caminar por los pasillos.

Cuando una organización logra formular una promesa que cabe en la mano, empieza a disponer de un criterio práctico para ordenar su energía. Ya no se trata solamente de hacer más, comunicar mejor o declarar valores más inspiradores. Se trata de saber qué compromiso quiere merecer confianza en la vida del otro.

Práctica de trabajo

De propósito amplio a promesa verificable

Esta práctica ayuda a convertir una declaración amplia de propósito, servicio o valor en una promesa concreta

que pueda orientar decisiones, procesos, indicadores y experiencia. Puede aplicarse a una organización completa, un área, un servicio, un programa o una relación con un grupo específico de destinatarios.

El equipo debe elegir una declaración actual y trabajarla en la siguiente matriz.

Elemento de la promesa	Pregunta de trabajo	Respuesta
Propósito de origen	¿Qué intención superior queremos conservar?	
Destinatario	¿Para quién debe volverse concreta esta promesa?	
Transformación esperada	¿Qué debe cambiar, mejorar, aliviarse o fortalecerse en su vida?	
Condiciones de cumplimiento	¿Bajo qué condiciones reales podemos cumplirla con responsabilidad?	
Evidencia de valor	¿Cómo sabrá el destinatario que la promesa se cumplió?	
Promesas internas	¿Qué áreas o actores deben coordinarse para sostenerla?	

Riesgo de sobre promesa	¿Qué podríamos estar ofreciendo sin capacidad suficiente?	
Reparación	¿Qué haremos cuando no logremos cumplir?	

Después de completar la matriz, el equipo puede formular la promesa en una frase breve:

"Nos comprometemos a _____ para _____, de manera que pueda _____, cuidando _____ y respondiendo con _____ cuando la promesa no se cumpla."

La frase no debe buscar belleza retórica en la primera versión. Primero debe ganar claridad. Luego podrá pulirse en lenguaje institucional, siempre que no pierda precisión.

Para cerrar, conviene responder tres preguntas de gobierno:

¿Qué debemos dejar de prometer porque no podemos sostenerlo responsablemente?

¿Qué condición interna debemos crear antes de fortalecer esta promesa?

¿Qué indicador o señal nos permitirá verificar si el destinatario la está viviendo?

La práctica tendrá sentido si la organización logra pasar de una declaración inspiradora a un compromiso que pueda orientar conducta, coordinación y decisión. Una promesa no se vuelve verdadera porque suene bien, sino porque alguien puede vivirla, verificarla y confiar en ella.

El siguiente paso será mirar dónde se confirma realmente esa promesa: no en la presentación institucional ni en el portafolio, sino en la vida concreta del otro.

Capítulo 7

La propuesta de valor no vive en la empresa, vive en la vida del otro

La presentación era impecable.

El equipo había preparado un portafolio detallado, con líneas de servicio, atributos diferenciales, beneficios esperados, capacidades técnicas, casos de éxito, cifras de crecimiento y una narrativa institucional cuidadosamente construida. Cada diapositiva mostraba algo que la organización sabía hacer bien. Había experiencia, método, trayectoria y una oferta que, vista desde adentro, parecía robusta.

Martín escuchó con interés. No dudaba de la calidad del trabajo ni del compromiso del equipo. De hecho, podía reconocer allí años de aprendizaje acumulado, inversiones importantes, talento profesional y una intención genuina de servir mejor. Sin embargo, mientras avanzaba la exposición, empezó a sentir que faltaba una presencia decisiva en la conversación.

Se hablaba mucho de la organización, pero poco de la vida del otro.

El destinatario aparecía como segmento, cliente, usuario, mercado, paciente, beneficiario o público objetivo, pero todavía no como una persona o una comunidad con una vida en curso, con esfuerzos propios, con miedos, expectativas, limitaciones, aspiraciones y decisiones que necesita tomar. La oferta estaba muy bien descrita; la situación concreta de quien debía reconocer valor en esa oferta permanecía más difusa.

Martín esperó el momento oportuno y formuló una pregunta sencilla: "¿Qué está intentando lograr esa persona cuando llega a ustedes?".

La sala hizo una pausa.

La pregunta parecía elemental, pero movía el centro de gravedad. Hasta ese momento, el equipo había explicado qué ofrecía la organización, cómo lo hacía, qué recursos tenía y por qué era diferente. Ahora debía mirar desde el otro lado: qué trabajo vital, práctico, emocional o relacional estaba intentando resolver el destinatario, y cómo la organización podía ayudarle a lograrlo con menos carga, menos incertidumbre, más confianza o mayor capacidad.

Allí comenzó una comprensión fundamental: la propuesta de valor no vive realmente en la empresa. La empresa puede diseñarla, nombrarla, presentarla, comunicarla y defenderla, pero solo empieza a existir

como valor cuando entra en la vida de alguien y le permite avanzar de una manera reconocible.

Esta distinción suele incomodar porque desplaza a la organización de un lugar donde se siente segura. Hablar de la oferta propia es más fácil que comprender la vida del otro. La oferta está bajo control: se puede ordenar en un portafolio, mejorar en un documento, explicar con atributos, comparar con competidores y convertir en discurso comercial. La vida del otro, en cambio, es más compleja. Tiene contexto, memoria, frustraciones previas, lenguaje propio, restricciones de tiempo, presiones familiares, económicas o laborales, expectativas explícitas y silenciosas, y una manera particular de reconocer si algo le sirvió o no.

Cuando una organización se enamora demasiado de su oferta, corre el riesgo de confundir lo que sabe hacer con lo que el otro necesita lograr. Puede perfeccionar procesos que el destinatario no valora, agregar atributos que no reducen su esfuerzo, comunicar beneficios que no tocan su preocupación central o insistir en diferenciales que solo son diferenciales para la organización. No lo hace necesariamente por arrogancia; muchas veces lo hace porque ha pasado demasiado tiempo mirándose desde adentro.

La propuesta de valor exige una forma de modestia estratégica. Consiste en aceptar que la organización no

posee por completo el significado de lo que entrega. Ese significado se termina de construir en la experiencia de quien recibe. Un servicio de salud, por ejemplo, no vale únicamente por su calidad técnica, sino por la forma como ayuda a una persona a comprender su situación, adherirse a un tratamiento, disminuir miedo, sentirse cuidada y recuperar agencia sobre su vida. Un programa educativo no vale solo por el contenido impartido, sino por la capacidad que deja instalada para pensar, decidir y actuar mejor. Una asesoría no vale solo por el informe entregado, sino por la claridad que produce en quien debe tomar decisiones. Un producto no vale solo por sus características, sino por el problema que resuelve, el esfuerzo que evita y la confianza que sostiene.

La organización habitable aprende a mirar así. No abandona su conocimiento técnico ni desprecia su capacidad interna; al contrario, los pone al servicio de una comprensión más fina de la vida que busca transformar. Por eso, antes de preguntar cómo vender mejor, cómo crecer más o cómo diferenciarse con mayor fuerza, necesita preguntarse qué intenta resolver el otro, qué le duele, qué le cuesta, qué teme, qué espera, qué no logra decir con facilidad y qué tendría que ocurrir para que pudiera reconocer que la promesa recibida valió la pena.

Martín propuso al equipo trabajar sobre un destinatario concreto. No “los clientes” en general, no

"los usuarios" como categoría amplia, sino una persona representativa, con una situación definida. Al comienzo, el grupo tendía a describirlo desde variables conocidas: edad, ubicación, tipo de necesidad, frecuencia de uso, nivel de ingreso, canal de entrada. Todo eso podía ser útil, pero todavía no bastaba. Martín insistió en mirar el momento de vida en el que esa persona se encontraba cuando se acercaba a la organización.

Poco a poco, el retrato cambió. Ya no se trataba solo de alguien que compraba un servicio, solicitaba una atención o participaba en un programa. Era alguien que necesitaba resolver una preocupación, disminuir una carga, ganar claridad, evitar un riesgo, sentirse acompañado, recuperar confianza o tomar una decisión con menos incertidumbre. La organización empezó a descubrir que su oferta tenía sentidos distintos según el contexto del destinatario. Lo que para un área era un procedimiento, para la persona podía ser una espera angustiosa; lo que para la organización era una etapa del proceso, para el otro podía ser el momento donde se jugaba su confianza; lo que internamente se llamaba requisito, externamente podía vivirse como obstáculo, repetición o abandono.

Esa mirada no busca complacer sin criterio. Comprender al otro no significa entregarle todo lo que pide ni renunciar a límites, viabilidad o responsabilidad técnica. Significa diseñar desde una comprensión más

completa de su situación. Hay veces en que el verdadero valor consiste en responder rápido; otras, en explicar mejor; otras, en no generar expectativas falsas; otras, en acompañar una transición; otras, en decir con honestidad que algo no puede hacerse; y otras, en ayudar al destinatario a participar de manera más activa en aquello que espera recibir.

La propuesta de valor, vista así, no es una promesa unilateral de la organización hacia un receptor pasivo. Es una relación de sentido. La organización ofrece algo, pero ese algo debe encontrarse con una necesidad real, con una tarea concreta y con una experiencia que permita reconocer valor. Cuando ese encuentro no ocurre, pueden existir entrega, actividad y hasta satisfacción superficial, pero no necesariamente transformación.

Para ordenar la conversación, Martín invitó al equipo a mirar cuatro dimensiones de la vida del destinatario. La primera era funcional: aquello que la persona necesita resolver de manera práctica. La segunda era emocional: lo que siente, teme, espera o necesita calmar mientras intenta resolverlo. La tercera era relacional: las personas o sistemas con los que debe interactuar, coordinar o responder. La cuarta era simbólica: lo que esa experiencia le hace pensar sobre sí misma, sobre la organización y sobre la confianza que puede depositar en ella.

Estas dimensiones permitieron ampliar el campo sin convertirlo en una lista interminable. Un usuario no solo quiere que su caso sea atendido; puede querer entender qué viene después, no sentirse perdido, evitar repetir su historia, saber a quién acudir, conservar dignidad y percibir que no está mendigando atención. Un cliente no solo quiere un producto; puede querer seguridad, continuidad, respaldo y tranquilidad frente al riesgo de equivocarse. Un colaborador interno no solo necesita una instrucción; puede necesitar contexto, autoridad suficiente, claridad de prioridades y reconocimiento de las tensiones que enfrenta.

Cuando la organización mira esas capas, su propuesta empieza a ganar precisión. Ya no se limita a decir "ofrecemos soluciones integrales", sino que puede afirmar qué carga concreta reduce, qué decisión facilita, qué riesgo ayuda a prevenir, qué confianza fortalece y qué experiencia promete cuidar. Esta precisión no vuelve fría la propuesta; la hace más humana, porque se acerca a la vida real del destinatario en lugar de quedarse flotando en el lenguaje institucional.

También aparece una consecuencia importante para la estrategia. Una organización que comprende mejor la vida del otro puede decidir qué no ofrecer. No toda capacidad interna debe convertirse en oferta, no todo servicio posible merece ser promovido, no toda demanda debe ser aceptada y no todo crecimiento es

deseable si aleja a la organización del valor que puede sostener con responsabilidad. La propuesta de valor no solo abre oportunidades; también establece bordes. Ayuda a decir sí con sentido y no con fundamento.

Esa claridad protege la confianza. Muchas experiencias se deterioran porque la organización promete desde su deseo de capturar una oportunidad, pero no desde la comprensión completa de lo que el destinatario realmente necesita y de lo que el sistema puede cumplir. Cuando esto ocurre, la propuesta se vuelve seductora en el discurso y frágil en la práctica. El otro entra esperando una transformación que luego no encuentra, o la encuentra parcialmente después de demasiado esfuerzo. La decepción no nace solo del incumplimiento; muchas veces nace de una expectativa mal construida.

Por eso, el liderazgo debe cuidar el equilibrio entre escucha y capacidad. Escuchar al destinatario no significa dejar que todas sus expectativas gobiernen la organización. Algunas expectativas son imposibles, contradictorias o incluso inconvenientes. Pero ignorarlas también es riesgoso, porque allí se esconden señales sobre esfuerzo, miedo, lenguaje, experiencia, confianza y valor percibido. La organización habitable aprende a escuchar para comprender, no para obedecer automáticamente; aprende a traducir necesidades en propuestas responsables, no en promesas infladas.

Martín observó que, al final del ejercicio, el portafolio seguía siendo importante, pero ya no ocupaba el lugar central. El equipo empezó a verlo como una respuesta posible a una vida concreta, no como una vitrina de capacidades. Algunas líneas de servicio ganaron fuerza porque se conectaron con dolores reales. Otras necesitaron rediseño porque estaban formuladas desde la lógica interna. Algunas debían comunicarse con otro lenguaje. Y otras quizá debían dejar de ocupar tanto espacio porque producían más orgullo institucional que valor reconocido.

La organización no había descubierto algo completamente nuevo; había aprendido a mirar de otro modo lo que ya hacía. Y esa es una de las formas más poderosas de transformación. A veces no se trata de inventar una oferta distinta, sino de comprender mejor la vida que esa oferta pretende servir. Cuando la organización cambia el lugar desde donde mira, cambian también sus decisiones, su lenguaje, sus prioridades, sus indicadores y su manera de prometer.

La propuesta de valor debe permanecer conectada con la vida del otro sin perder su propio centro. Si se mira solo desde adentro, se vuelve autorreferencial. Si se somete por completo a la demanda externa, puede perder criterio, viabilidad o identidad. La tarea consiste en mantener una conversación viva entre lo que el otro necesita lograr, lo que la organización sabe y puede

hacer, lo que está dispuesta a prometer, y lo que puede sostener de manera confiable.

Martín volvió entonces a la pregunta inicial: "¿Qué está intentando lograr esa persona cuando llega a ustedes?" Ya no sonaba como una inquietud externa, sino como un criterio de diseño. El equipo entendió que esa pregunta debía aparecer antes de formular un servicio, antes de comunicar un beneficio, antes de ajustar un proceso y antes de definir un indicador de éxito.

Porque la propuesta de valor no empieza cuando la organización dice lo que ofrece.

Empieza cuando comprende con suficiente respeto la vida que pretende acompañar, aliviar, fortalecer o transformar.

Práctica de trabajo

Lienzo narrativo de propuesta de valor

Esta práctica ayuda a revisar una oferta, servicio, programa o proceso desde la vida concreta del destinatario. Su propósito es desplazar la conversación desde "qué ofrecemos" hacia "qué necesita lograr el otro y cómo nuestra promesa puede producir valor reconocible".

El equipo debe elegir un destinatario específico y evitar categorías demasiado amplias. Conviene trabajar con una persona, comunidad, segmento o actor claramente descrito.

Dimensión	Pregunta de trabajo	Respuesta
Destinatario concreto	¿A quién queremos servir o acompañar con esta propuesta?	
Situación de vida	¿En qué momento, necesidad, preocupación o transición se encuentra?	
Trabajo funcional	¿Qué necesita resolver, lograr, evitar o decidir?	
Carga emocional	¿Qué teme, qué le preocupa, qué espera sentir o dejar de sentir?	
Entorno relacional	¿Con quién debe coordinar, responder, negociar o convivir mientras busca resolver esto?	
Significado simbólico	¿Qué le hace pensar esta experiencia sobre sí mismo, sobre nosotros y sobre la confianza que puede tener?	
Valor esperado	¿Qué transformación debería reconocer después de encontrarse con nuestra organización?	

Oferta actual	¿Qué le estamos entregando hoy y qué tan bien responde a esa vida concreta?	
Ajuste necesario	¿Qué debemos cambiar en lenguaje, proceso, promesa, canal, tiempos, acompañamiento o reparación?	

Después de completar el lienzo, el equipo puede formular la propuesta de valor en una frase de trabajo:

"Para _____, que necesita _____ en medio de _____, nuestra organización se compromete a _____, de manera que pueda _____ con mayor _____."

La frase no debe funcionar todavía como eslogan. Su utilidad está en ordenar la comprensión. Luego podrá convertirse en lenguaje institucional, comercial o pedagógico, siempre que conserve la conexión con la vida del destinatario.

Para cerrar, conviene responder tres preguntas:

¿Qué estamos suponiendo sobre el destinatario sin haberlo escuchado suficientemente?

¿Qué parte de nuestra oferta actual responde más a nuestro orgullo interno que a una necesidad real?

¿Qué promesa debemos ajustar para no generar expectativas que no podemos sostener?

La práctica tendrá sentido si la organización logra mirar su oferta desde la vida del otro y no solo desde sus capacidades internas. Una propuesta de valor madura no nace de hablar mejor de lo que hacemos, sino de comprender mejor aquello que el otro necesita lograr.

El siguiente capítulo ampliará la mirada: una organización no solo debe crear valor para el destinatario; también debe preguntarse cómo captura y comparte ese valor sin deteriorar las relaciones, las capacidades y la legitimidad que hacen posible sostenerlo.

Capítulo 8

Valor creado, valor capturado y valor compartido

El resultado financiero era muy bueno.

La organización había cerrado el período con crecimiento, margen positivo, nuevos clientes, mayor volumen de operación y una narrativa optimista para presentar ante la junta. Las cifras hablaban de avance. Después de varios meses de presión, el equipo directivo podía mostrar que la estrategia estaba produciendo efectos visibles. Había satisfacción en la sala, y con razón. Ninguna organización puede despreciar la importancia de sostenerse económicamente, generar excedentes, invertir, crecer y responder por su continuidad.

Martín no interrumpió esa satisfacción. La consideraba legítima. Una organización que crea valor, pero no logra capturarlo pone en riesgo su promesa futura. Sin ingresos suficientes, sin margen, sin capacidad de inversión y sin estabilidad económica, incluso los propósitos más nobles terminan dependiendo de entusiasmo, subsidios, voluntades ocasionales o sacrificios que no pueden sostenerse indefinidamente. La viabilidad no es enemiga del humanismo; es una de sus condiciones.

Sin embargo, cuando la conversación empezó a concentrarse únicamente en el resultado financiero, Martín propuso ampliar la mirada. Preguntó qué valor habían recibido realmente los clientes o usuarios, qué experiencia había quedado después de la entrega, qué esfuerzo habían asumido los equipos para sostener ese crecimiento, qué presiones se habían trasladado a proveedores o aliados, y qué confianza había quedado instalada en el ecosistema después de alcanzar esas cifras.

La pregunta no buscaba enfriar la celebración. Buscaba completarla.

Porque el valor no termina cuando entra a la caja. Tampoco termina cuando alguien recibe un producto, un servicio o una atención. El valor se comprende mejor cuando la organización logra mirar la circulación completa: lo que crea en la vida del destinatario, lo que captura para sostener su propia continuidad y lo que comparte con las personas, los equipos, los proveedores, los aliados, la comunidad y el territorio que hacen posible esa creación.

Esta mirada evita dos errores frecuentes. El primero consiste en creer que todo valor capturado por la organización prueba automáticamente que se creó valor para otros. No siempre es así. Una organización puede facturar, crecer y mejorar margen a partir de promesas

infladas, asimetrías de información, deterioro de experiencia, presión excesiva sobre equipos o condiciones poco sostenibles para sus proveedores. Puede capturar valor en el corto plazo mientras debilita la confianza que necesitará en el futuro.

El segundo error consiste en sospechar de toda captura de valor, como si la sostenibilidad económica fuera una concesión moralmente incómoda. Tampoco es así. Una organización necesita capturar parte del valor que crea para pagar justamente, mejorar capacidades, innovar, responder por riesgos, invertir en calidad, cuidar a su gente y permanecer disponible para quienes la necesitan. Sin captura legítima, el valor creado se vuelve frágil.

La pregunta madura, entonces, no es si la organización debe crear o capturar valor, sino cómo logra hacerlo de manera equilibrada y responsable. Crear sin capturar puede llevar a la inviabilidad. Capturar sin crear deteriora legitimidad. Compartir sin medir puede quedarse en buena intención. Medir sin mirar consecuencias puede producir eficiencia sin confianza.

Martín invitó al equipo a revisar el crecimiento desde esa circulación. Al hacerlo, descubrieron que parte del resultado era claramente sano: algunos clientes habían resuelto problemas importantes, ciertos procesos habían ganado oportunidad, la organización había fortalecido

capacidades y varios equipos habían aprendido a coordinar mejor. Había valor real. Pero también aparecieron zonas menos cómodas. Algunas promesas comerciales habían exigido esfuerzos extraordinarios de operación; ciertos proveedores estaban recibiendo presiones de tiempo que no habían sido conversadas; varios líderes reconocían que el crecimiento se había sostenido con jornadas demasiado extensas; y algunos clientes nuevos habían llegado con expectativas que todavía no estaban suficientemente alineadas con la capacidad real de entrega.

La organización no estaba ante un fracaso. Estaba ante una lectura incompleta del éxito.

Esa diferencia es importante. No se trataba de negar lo logrado ni de culpabilizar el crecimiento. Se trataba de reconocer que todo resultado tiene una composición. Un buen margen puede contener eficiencia, inteligencia comercial y disciplina operativa, pero también puede contener costos trasladados, desgaste acumulado o riesgos futuros que aún no aparecen en los estados financieros. Una buena expansión puede mostrar aceptación del mercado, pero también puede revelar una promesa que crece más rápido que la capacidad de sostenerla. Una alta demanda puede confirmar pertinencia, pero también puede tensionar la experiencia hasta deteriorarla.

La organización habitable aprende a leer esa composición. No se queda en la cifra final, aunque la cifra sea necesaria. Pregunta de dónde viene el resultado, qué lo hizo posible, quién cargó la mayor parte del esfuerzo, qué se fortaleció, qué se deterioró y qué capacidad debe instalarse para que el siguiente ciclo no dependa de la misma dosis de presión. El resultado deja de ser un punto de llegada y se convierte en una oportunidad para comprender la calidad del valor producido.

En esa conversación apareció la noción de deuda invisible. Toda organización acumula alguna forma de deuda cuando sostiene resultados sin hacerse cargo de los costos que deja fuera de su lectura principal. Hay deuda humana cuando el crecimiento se apoya en cansancio crónico, ansiedad, pérdida de recuperación o compromiso entendido como aguante permanente. Hay deuda operativa cuando los procesos se sostienen por excepciones, improvisaciones o atajos que luego se vuelven costumbre. Hay deuda relacional cuando los proveedores, aliados o áreas internas reciben presión sin condiciones justas para responder. Hay deuda reputacional cuando la experiencia prometida no corresponde a la experiencia vivida. Y hay deuda de futuro cuando la organización consume capacidades que debería estar desarrollando.

Nombrar esa deuda no significa paralizarse. Significa gobernar mejor.

La deuda invisible se vuelve peligrosa cuando se disfraza de éxito. Mientras no se reconoce, no aparece en las conversaciones de inversión, en los planes de capacidad, en las decisiones comerciales, en los indicadores de experiencia ni en la lectura de sostenibilidad. Entonces la organización celebra resultados que quizás debería celebrar, pero también revisar. Y cuando la revisión llega tarde, el costo suele aparecer bajo otra forma: rotación, pérdida de confianza, deterioro de calidad, quejas, incumplimientos, tensiones con proveedores, caída de reputación o incapacidad para sostener el crecimiento alcanzado.

Martín propuso mirar el valor en tres movimientos conectados. El primero era el valor creado: aquello que efectivamente cambia para mejor en la vida del destinatario. No la actividad realizada, ni el servicio entregado, ni la promesa declarada, sino la transformación reconocible que alguien puede experimentar. El segundo era el valor capturado: aquello que la organización recibe legítimamente como retorno económico, reputacional, institucional o estratégico por haber creado valor. El tercero era el valor compartido: aquello que fortalece también a quienes hacen posible la promesa, desde los equipos internos hasta los proveedores, aliados, comunidad y territorio.

Al poner estos tres movimientos en una misma conversación, el equipo empezó a ver que algunas decisiones podían ser rentables y, aun así, poco sostenibles; que algunas iniciativas generaban reconocimiento externo, pero dejaban poco aprendizaje interno; que algunos servicios eran muy valorados por los clientes, pero estaban mal remunerados o mal diseñados y terminaban agotando a los equipos; que algunas eficiencias financieras trasladaban demasiada presión a terceros; y que ciertos programas con impacto social necesitaban mejores criterios de medición para no convertirse solo en relato reputacional.

Esa mirada no vuelve la gestión más blanda. La vuelve más completa.

Una organización que comprende la circulación del valor puede decidir con mayor precisión. Puede revisar precios, condiciones, alcance de servicios, niveles de promesa, acuerdos con proveedores, cargas de trabajo, inversiones en capacidad, indicadores de experiencia y criterios de impacto. Puede reconocer que algunos resultados deben sostenerse, otros deben rediseñarse y otros, aunque parezcan atractivos, quizá no conviene perseguirlos si destruyen más valor del que crean.

También puede conversar de manera más honesta sobre rentabilidad. La rentabilidad no necesita esconderse detrás de discursos amables ni presentarse

como vergüenza. Debe ser comprendida como parte de la responsabilidad organizacional. Lo importante es preguntarse si esa rentabilidad proviene de valor real, si se obtiene bajo condiciones justas, si permite fortalecer la promesa y si no está dejando daños que luego comprometerán la confianza. La captura legítima de valor no le resta humanidad a la organización; le permite sostenerla.

Pero la legitimidad exige que esa captura no se vuelva extractiva. Una organización extractiva toma más de lo que ayuda a construir. Puede hacerlo con clientes, trabajadores, proveedores, comunidades o territorios. A veces lo hace de manera evidente; otras, mediante prácticas normalizadas que parecen eficientes porque la contabilidad inmediata no registra a quién se le trasladó el costo. Allí la brújula del valor cumple una función ética y estratégica: ayudar a distinguir cuándo la organización está creando un ecosistema más fuerte y cuándo está aprovechando asimetrías que terminarán debilitándolo.

Martín cuidó que la conversación no se convirtiera en una lista de culpas. Cada área había hecho lo que creía necesario para lograr el resultado. Comercial había buscado oportunidades, operación había sostenido la entrega, finanzas había cuidado la viabilidad, talento humano había acompañado tensiones y servicio había atendido fricciones. El problema no estaba en una intención aislada, sino en la ausencia de una lectura

integrada del valor. Cuando cada área mira solo su tramo, la organización puede perder de vista la circulación completa.

Por eso, este capítulo cierra la brújula del valor con una invitación a integrar. El valor creado pregunta por la vida del destinatario. El valor capturado pregunta por la sostenibilidad de la organización. El valor compartido pregunta por la salud del sistema que hace posible la promesa. Ninguna de esas preguntas basta por sí sola. Juntas permiten una gestión más justa, más inteligente y más habitable.

El liderazgo debe conservar ese equilibrio. Si se concentra únicamente en el destinatario, puede prometer más de lo que la organización puede sostener. Si se concentra únicamente en la organización, puede capturar valor sin cuidar la experiencia ni la legitimidad. Si se concentra únicamente en el ecosistema, puede perder foco operativo o viabilidad económica. La tarea no es elegir una dimensión y abandonar las otras, sino sostener la tensión con criterios claros, datos útiles y conversaciones responsables.

Al final de la revisión, el resultado financiero seguía siendo bueno. La diferencia era que ahora la organización lo entendía mejor. Podía celebrarlo sin ingenuidad y revisarlo sin culpa. Sabía qué parte del valor estaba siendo creada de manera sólida, qué parte

estaba siendo capturada legítimamente, qué parte debía compartirse mejor y qué deuda invisible necesitaba atender antes de que se convirtiera en problema visible.

Martín salió de aquella reunión con una sensación distinta a la del inicio. La organización no había perdido orgullo por lo logrado; había ganado conciencia sobre lo que significaba lograr. Y esa conciencia abría un camino más maduro para el siguiente acto.

Porque el valor, por claro que parezca en una matriz o en una conversación estratégica, solo se vuelve verdadero cuando alguien lo vive. La promesa debe cruzar la frontera del discurso, del portafolio y del tablero, y entrar en la experiencia concreta de las personas.

Allí, en la experiencia, se sabrá si el valor fue realmente creado, si la confianza quedó fortalecida y si la organización merece seguir prometiendo.

Práctica de trabajo

Balance de valor creado, capturado y compartido

Esta práctica permite revisar un resultado, servicio, proyecto, contrato o estrategia desde la circulación completa del valor. Su propósito es evitar que la organización celebre solo lo que captura o declare valor sin verificar cómo se creó, quién lo recibió, quién lo sostuvo y qué costos quedaron pendientes.

El equipo debe elegir un resultado relevante y analizarlo en la siguiente matriz.

Dimensión	Pregunta de trabajo	Evidencia disponible	Ajuste necesario
Valor creado	¿Qué cambió realmente para mejor en la vida del destinatario?		
Valor capturado	¿Qué recibió legítimamente la organización para sostenerse, crecer o fortalecer su promesa?		
Valor compartido	¿Qué beneficio, aprendizaje o capacidad quedó también en equipos, proveedores, aliados o comunidad?		
Costo invisible	¿Qué carga, presión, deterioro o riesgo pudo haber quedado fuera de la lectura principal?		
Deuda futura	¿Qué deberá atenderse para que este resultado no se vuelva insostenible?		

Decisión de gobierno	¿Qué debemos conservar, rediseñar, reparar o dejar de repetir?		

Después de completar la matriz, conviene sostener una conversación breve alrededor de tres preguntas:

¿Qué parte del resultado merece celebrarse porque creó valor real?

¿Qué parte del resultado necesita revisión porque pudo haber trasladado costos invisibles?

¿Qué condición debemos instalar para que el próximo ciclo cree, capture y comparta valor con mayor equilibrio?

El ejercicio habrá cumplido su función si permite celebrar sin ceguera y revisar sin culpa. Una organización habitable no sospecha de sus buenos resultados, pero tampoco los acepta sin comprender su composición. Aprende a mirar el valor como una circulación que debe sostener vida, confianza, viabilidad y legitimidad.

El siguiente paso llevará esta comprensión al lugar donde la promesa se vuelve visible para el otro: la experiencia. Porque una organización puede formular muy bien su valor, pero solo sabrá si lo creó cuando observe lo que alguien vivió al recibirlo.

Cierre del Acto II

La brújula que devuelve dirección

Cuando el valor encuentra dirección

Al terminar este segundo acto, Martín comprende que una organización no se orienta únicamente por estar ocupada, por tener un propósito bien formulado o por disponer de una oferta robusta. Todo eso puede ser necesario, pero no basta para asegurar que la energía institucional esté creando una diferencia real. La pregunta por el valor obliga a mirar con más precisión aquello que la organización produce, promete, entrega, captura y comparte.

El recorrido comenzó con una distinción incómoda: no todo lo que se produce crea valor. Muchas organizaciones trabajan intensamente, sostienen agendas exigentes, presentan avances, ejecutan proyectos y cumplen actividades que muestran movimiento, pero no siempre verifican qué transformación concreta queda en la vida de quienes dicen servir. Esa distinción no busca despreciar la actividad, porque sin ella no hay operación posible; busca impedir que la organización confunda estar ocupada con estar contribuyendo.

Luego apareció la necesidad de convertir el propósito en promesa. Una declaración inspiradora puede abrir sentido, pero si no baja a compromisos comprensibles, verificables y reparables, queda demasiado lejos de la vida cotidiana. La promesa que cabe en la mano ayuda a que el propósito camine por los pasillos, oriente decisiones, ordene procesos y pueda ser reconocido por quienes reciben la acción de la organización. No empobrece el propósito; lo hace responsable.

Después, la mirada se desplazó hacia el destinatario. La propuesta de valor no vive realmente en la empresa, aunque la empresa la diseñe y la comunique. Vive en la situación concreta de quien necesita resolver algo, disminuir una carga, comprender mejor, confiar, decidir, actuar o recuperar capacidad. Por eso, una organización habitable no se enamora únicamente de su oferta. Aprende a mirar la vida para la cual esa oferta debería tener sentido.

Finalmente, el acto amplió la comprensión hacia la circulación completa del valor. Crear valor para el destinatario es indispensable, pero la organización también necesita capturarlo legítimamente para sostener su promesa y compartirlo con quienes hacen posible su existencia. Equipos, proveedores, aliados, comunidades y territorios también leen la forma como el valor se distribuye, los costos que se trasladan y las

deudas invisibles que se acumulan cuando el éxito se mira solo desde una cifra favorable.

Estas comprensiones empiezan a formar una brújula. No una fórmula rígida ni una secuencia mecánica, sino una manera más madura de preguntarse por la contribución organizacional. La brújula del valor ayuda a distinguir actividad de transformación, propósito de promesa, oferta de experiencia reconocida, rentabilidad legítima de extracción silenciosa y éxito visible de sostenibilidad real. Su función no es adornar la estrategia con lenguaje noble, sino darle mejor dirección a la gestión.

También deja una advertencia necesaria. El valor puede volverse una palabra cómoda si no se verifica. Puede usarse para justificar casi cualquier iniciativa, cubrir decisiones poco conversadas, inflar discursos comerciales o presentar como transformación lo que apenas fue ejecución. Por eso, una organización que quiere volverse habitable necesita mantener la palabra valor bajo una disciplina de realidad. Debe preguntarse quién reconoce ese valor, en qué experiencia se confirma, qué evidencia lo sostiene, qué costo lo acompaña y qué aprendizaje exige.

Martín intuye ahora que la brújula no termina en la definición. Una organización puede haber aclarado su valor y, aun así, fallar en la forma como alguien lo vive.

Puede formular una promesa precisa y romperla en una espera innecesaria, en una transferencia mal hecha, en un lenguaje confuso, en una reparación tardía o en una coordinación interna que el destinatario no ve, pero sí padece. El valor necesita una puerta de entrada a la realidad, y esa puerta es la experiencia.

Por eso, el siguiente movimiento del libro no se quedará en la estrategia ni en la promesa. Entrará en los lugares donde la organización toca la vida concreta de las personas: los puntos de contacto, los tiempos, las respuestas, las conversaciones, las señales de cuidado, las fricciones, las reparaciones y las huellas que cada interacción deja en la confianza.

La brújula del valor permite saber hacia dónde orientar la organización. Pero solo la experiencia mostrará si esa orientación se vuelve verdadera para alguien.

Porque el valor no se completa cuando la organización lo declara, lo diseña o lo mide internamente. Se completa cuando alguien lo vive, lo reconoce y puede confiar un poco más después de haberlo recibido.

Acto III

La experiencia como lugar donde el valor se vuelve verdadero



Diseñar trayectorias de confianza

Una organización puede haber definido con claridad su propósito, formulado una promesa comprensible, diseñado una propuesta de valor pertinente y revisado la manera como crea, captura y comparte aquello que produce. Todo eso es necesario, pero todavía no garantiza que el valor exista para quien debe recibirlo.

Entre la intención de la organización y la vida concreta del destinatario hay un territorio decisivo: la experiencia.

La experiencia es el lugar donde la promesa deja de ser lenguaje institucional y se convierte en vivencia. Allí se descubre si la organización cumple con claridad, si el destinatario debe hacer demasiado esfuerzo para recibir lo prometido, si las áreas logran coordinarse sin trasladarle su fragmentación a quien espera una respuesta, si los tiempos tienen sentido, si el lenguaje ayuda o confunde, si la tecnología facilita o aleja, si el error se reconoce a tiempo y si la reparación llega antes de que la confianza termine de romperse.

Por eso, el valor no se vuelve verdadero solo porque la organización lo declare, lo diseñe o lo mida internamente. Se vuelve verdadero cuando alguien lo atraviesa y puede reconocer, en su propia experiencia, que aquello recibido le permitió avanzar, comprender mejor, sentirse cuidado, decidir con mayor claridad, resolver una situación o confiar un poco más. La experiencia es la prueba cotidiana del valor.

Este acto parte de una comprensión sencilla, aunque muchas veces olvidada: quien recibe una promesa no vive la organización como organigrama. No separa comercial, operación, servicio, tecnología, facturación, logística, talento humano o dirección. Vive una trayectoria. Para la persona, cada contacto forma parte

de una misma historia, aunque internamente la organización la distribuya en áreas, responsables, sistemas y procedimientos. Cuando esas partes no conversan entre sí, el destinatario no percibe complejidad interna; percibe confusión, demora, repetición o abandono.

Diseñar experiencia, entonces, no significa embellecer la superficie del servicio ni añadir gestos amables para compensar procesos mal concebidos. Significa cuidar la trayectoria completa mediante la cual alguien entra en contacto con la organización, expresa una necesidad, recibe una respuesta, atraviesa un proceso, espera, pregunta, entiende, se equivoca, reclama, agradece, se frustra o vuelve a confiar. En esa trayectoria se cruzan promesas, tiempos, palabras, silencios, sistemas, espacios, canales, documentos, decisiones y modos de presencia humana.

Martín llega a este acto con una pregunta más afinada. Ya no basta con saber qué valor dice producir la organización. Ahora necesita observar qué vive realmente alguien cuando intenta recibirlo. Esa observación no siempre coincide con el relato interno. Puede ocurrir que el proceso esté cumplido, pero la persona haya quedado agotada; que el caso aparezca cerrado, pero la confianza haya quedado abierta; que la respuesta haya sido oportuna, pero incomprensible; que la tecnología haya funcionado, pero la persona se haya

sentido sola frente a ella; que la reparación haya llegado, pero tan tarde que ya no alcanzó a restaurar la relación.

La experiencia revela aquello que los indicadores de actividad no siempre muestran. También revela lo que la cultura enseña sin nombrarlo: si la organización escucha o solo responde, si coordina o fragmenta, si se hace cargo o deriva, si explica o impone, si repara o justifica, si cuida la promesa o se limita a cerrar el procedimiento. Cada interacción deja una señal sobre la confiabilidad del sistema.

En este acto, el recorrido avanzará por cuatro movimientos. Primero, será necesario comprender que lo que el otro vive también forma parte del resultado. La entrega no puede separarse del camino que la persona tuvo que recorrer para recibirla, porque la confianza no se forma únicamente al final, sino durante todo el trayecto. Después, la mirada se detendrá en los puntos de contacto, esos momentos aparentemente pequeños donde la organización confirma o deteriora su promesa mediante una llamada, un correo, una visita, una espera, una explicación, una factura, una transferencia o una respuesta automática.

Más adelante, aparecerá una disciplina central para toda organización habitable: prometer menos, cumplir mejor y reparar más rápido. No se trata de renunciar a la ambición, sino de gobernar las promesas con

honestidad. Una organización que promete desde el deseo y cumple desde la improvisación termina usando la reparación como excusa tardía. En cambio, una organización que conoce su capacidad, coordina sus compromisos internos y repara sin demora puede sostener confianza incluso cuando algo falla.

Finalmente, el acto abordará la medición de la experiencia. Medir no significa reducir la vida del otro a una cifra, pero tampoco basta con recoger relatos dispersos. Una experiencia que no se observa con método queda a merced de intuiciones, anécdotas o percepciones aisladas. La organización necesita señales que le permitan comprender satisfacción, esfuerzo, claridad, oportunidad, confianza, continuidad, reparación y aprendizaje, sin olvidar que cada indicador debe permanecer conectado con la vida concreta que intenta mirar.

La función de conservación de este acto será evitar dos desbordes. El primero consiste en convertir la experiencia en una estética de amabilidad que deja intactas las fallas de fondo. El segundo consiste en medirla de manera tan técnica que pierda su textura humana. La experiencia habitable necesita ambas cosas: sensibilidad para comprender lo que alguien vive y rigor para rediseñar aquello que produce fricción, desgaste o pérdida de confianza.

También será necesario cuidar que la experiencia no se use para trasladar toda la responsabilidad al personal de primera línea. Muchas organizaciones creen mejorar experiencia capacitando únicamente a quienes dan la cara, mientras conservan intactas las decisiones, promesas, cargas, sistemas e indicadores que producen la dificultad. Quien atiende al destinatario puede ser la voz visible de la organización, pero no siempre es quien define las condiciones de la experiencia. Por eso, diseñar experiencia es una responsabilidad de sistema, no solo una exigencia de actitud individual.

Una organización habitable entiende que cada punto de contacto es una oportunidad de coherencia. No necesita prometer perfección, porque sabe que toda operación humana puede fallar. Lo que sí necesita es construir trayectorias más confiables, reducir fricciones evitables, explicar con claridad, coordinar mejor sus promesas internas y reparar con madurez cuando la experiencia no corresponde al valor declarado.

Después de construir la brújula del valor, Martín entra ahora en el territorio donde esa brújula se pone a prueba. La organización podrá decir muchas cosas sobre su propósito, su propuesta y sus resultados, pero el destinatario hará una lectura más simple y más exigente: qué vivió, cuánto esfuerzo le costó, qué confianza quedó y si volvería a creer en esa promesa.

Capítulo 9

Lo que el otro vive también es parte del resultado

El caso estaba cerrado.

En el sistema aparecía como atendido dentro del tiempo establecido, con responsable asignado, procedimiento cumplido y registro completo. Desde la lógica interna, no había mucho que discutir. La organización había hecho lo que debía hacer, dentro del estándar previsto, y el tablero podía leer aquella atención como un resultado satisfactorio.

Pero la persona que recibió el servicio lo narraba de otra manera.

Había tenido que llamar tres veces para entender el avance, repetir la misma información a dos personas distintas, esperar sin saber si su solicitud seguía en curso y aceptar una respuesta final técnicamente correcta, aunque entregada con un lenguaje que le resultó distante. Al final obtuvo lo que necesitaba, pero el camino le dejó cansancio, incertidumbre y una sensación difícil de explicar: la organización cumplió, pero no logró hacerle sentir que estaba realmente acompañada.

Martín escuchó ambos relatos. El del sistema y el de la persona. Ninguno era falso. El proceso se había cumplido, y al mismo tiempo la experiencia había sido pobre. Esa coexistencia era precisamente lo que la organización necesitaba aprender a mirar.

Durante mucho tiempo, muchas organizaciones han pensado el resultado como aquello que se entrega al final de un proceso: un producto recibido, un servicio prestado, una respuesta emitida, una autorización concedida, un caso cerrado, una meta alcanzada o una tarea cumplida. Esa comprensión es necesaria, pero insuficiente. Lo que el otro vive para llegar hasta ese resultado también forma parte del resultado, porque la confianza no se construye únicamente en el punto de entrega. Se va formando, debilitando o reparando durante todo el trayecto.

Una persona no separa con facilidad la solución recibida del modo como fue tratada mientras esperaba. No vive la organización en fragmentos técnicos, sino en una continuidad de señales. Recuerda si tuvo claridad, si debió insistir demasiado, si alguien le explicó con respeto, si las respuestas fueron coherentes, si el tiempo tuvo sentido, si pudo anticipar lo que venía, si su preocupación fue tomada en serio o si sintió que debía empujar el sistema para no quedar olvidada. Todo eso se suma a la entrega final y le da significado.

Por eso, la experiencia no puede entenderse como un adorno posterior al valor. Es el lugar donde el valor se confirma o se debilita. Una organización puede resolver un problema y, aun así, dejar una huella de desconfianza si el camino fue confuso, frío o innecesariamente pesado. También puede enfrentar una dificultad, incluso no cumplir una parte de lo prometido, y conservar confianza si reconoce lo ocurrido, explica con claridad, acompaña el proceso y repara con oportunidad. La experiencia no elimina la importancia del resultado técnico, pero le da espesor humano y relacional.

Martín propuso al equipo mirar aquel caso desde tres dimensiones. La primera era funcional: qué necesitaba resolver la persona y si la organización logró entregarlo. La segunda era emocional: qué vivió mientras esperaba, preguntaba, recibía información o enfrentaba incertidumbre. La tercera era simbólica: qué conclusión terminó sacando sobre la organización y sobre la confianza que podía depositar en ella. Al principio, el equipo tendía a quedarse en la dimensión funcional, porque allí el cumplimiento era más fácil de demostrar. Pero al escuchar las otras dos dimensiones, la comprensión empezó a ampliarse.

La dimensión funcional mostraba que el proceso había cerrado. La dimensión emocional revelaba ansiedad, esfuerzo y poca claridad. La dimensión simbólica dejaba una señal más delicada: la persona no

dudaba necesariamente de la capacidad técnica de la organización, pero sí de su capacidad de hacerse cargo de la experiencia completa. Esa diferencia era crucial. La confianza no siempre se rompe porque la organización falle en lo esencial; a veces se erosiona porque obliga al otro a cargar con demasiada incertidumbre para recibirlo.

Este aprendizaje resulta especialmente importante en organizaciones de servicio, salud, educación, consultoría, tecnología, atención pública, acompañamiento social o cualquier actividad donde la relación no se reduce a una transacción simple. Cuando alguien llega con una necesidad significativa, no solo busca que se ejecute una tarea. Busca orientación, continuidad, seguridad, lenguaje comprensible, trato digno y una señal de que no está solo frente a un sistema que sabe más que él. La experiencia, en esos casos, no es secundaria; puede ser parte sustantiva del valor.

Sin embargo, también las organizaciones industriales, comerciales o altamente técnicas necesitan comprender esta dimensión. Un cliente que compra un producto no vive únicamente las características del producto; vive el proceso de información, compra, entrega, instalación, soporte, facturación y respuesta ante el problema. Un proveedor no vive únicamente el contrato; vive la forma como se le comunica, se le paga, se le exige, se le escucha y se le integra en la promesa. Un colaborador

no vive únicamente su rol; vive la claridad de prioridades, la coherencia de decisiones, la calidad de las conversaciones y la posibilidad real de hacer bien su trabajo.

La experiencia está en todas partes porque toda organización toca vidas a través de trayectorias, no solo a través de entregables.

Esto exige revisar una costumbre instalada en muchos sistemas de gestión: declarar éxito cuando el proceso interno terminó. Desde la perspectiva del área, el cierre puede ser real. Pero desde la perspectiva del destinatario, el cierre puede no haber ocurrido todavía. Quizá recibió una respuesta, pero no la entendió. Quizá el trámite terminó, pero quedó con miedo de que el problema regrese. Quizá le entregaron lo solicitado, pero perdió confianza por el esfuerzo que tuvo que hacer. Quizá la organización considera que cumplió, mientras la persona todavía necesita orientación para usar, comprender o integrar aquello que recibió.

El resultado ampliado incluye la entrega, pero también la experiencia que permitió llegar a ella, la confianza que quedó después y la capacidad que el otro ganó o perdió en el camino. Esta forma de mirar no busca volver infinita la responsabilidad de la organización ni exigir una perfección imposible. Busca reconocer que el valor no se agota en terminar una

tarea. Hay resultados que se empobrecen por la manera como se entregan y hay experiencias bien cuidadas que pueden sostener confianza incluso en medio de restricciones reales.

Martín invitó entonces a reconstruir la trayectoria completa del caso. No desde el procedimiento, sino desde la vivencia. ¿Dónde comenzó la necesidad para la persona? ¿Qué esperaba en ese momento? ¿Qué canal usó? ¿Qué entendió después del primer contacto? ¿Cuándo apareció la incertidumbre? ¿Qué información tuvo que repetir? ¿En qué momento sintió que el proceso avanzaba o se detenía? ¿Qué habría reducido su esfuerzo? ¿Qué señal de cuidado faltó? ¿Qué habría cambiado si alguien hubiera explicado mejor el siguiente paso?

Al responder estas preguntas, la organización empezó a descubrir que varias fricciones no eran fallas espectaculares, sino pequeñas desconexiones acumuladas. Un mensaje automático que no decía suficiente. Una transferencia de área sin contexto. Una respuesta técnicamente correcta, pero escrita desde el lenguaje interno. Un tiempo de espera que podía ser aceptable si hubiera estado acompañado por una explicación. Una falta de cierre relacional después de entregar la solución. Nada de eso aparecía como incumplimiento grave, pero todo sumado configuraba una experiencia más pesada de lo necesario.

La experiencia suele romperse así: no siempre por grandes errores, sino por microfricciones que nadie gobierna porque cada una parece demasiado pequeña para merecer atención. El destinatario, sin embargo, no las vive por separado. Las acumula. Y esa acumulación termina influyendo en su confianza.

Por eso, diseñar experiencia implica observar el recorrido completo y no solo optimizar cada parte de manera aislada. Un área puede sentirse cumplida porque respondió lo que le correspondía, mientras la persona percibe fragmentación. Un canal puede funcionar técnicamente, pero no ofrecer suficiente orientación. Un protocolo puede estar completo, pero no contemplar el estado emocional de quien lo atraviesa. Una respuesta puede ser correcta, pero no útil. La experiencia obliga a integrar lo que el organigrama separa.

Esta integración no depende únicamente de la actitud de quienes atienden. Muchas veces la persona de primera línea quiere hacerlo bien, pero recibe sistemas incompletos, información fragmentada, tiempos imposibles, promesas hechas por otros, procesos rígidos o poca autoridad para resolver. Por eso, cuando una organización dice que quiere mejorar experiencia, debe tener cuidado de no convertir esa exigencia en una carga adicional para quienes ya están dando la cara. La experiencia es una responsabilidad del sistema, aunque se exprese a través de personas concretas.

El liderazgo debe cuidar este equilibrio. Si reduce la experiencia a amabilidad, se quedará en gestos superficiales. Si la reduce a proceso, perderá sensibilidad. Si la reduce a indicadores, no escuchará la textura de lo vivido. Si la deja solo en relatos, no logrará rediseñar con método. Una experiencia habitable necesita trato digno, procesos claros, promesas realistas, información útil, coordinación interna, señales de cuidado y capacidad de reparación. Ninguno de esos elementos basta por sí solo; juntos construyen confianza.

En la conversación con el equipo, Martín propuso una pregunta que ayudó a ordenar la revisión: ¿qué tendría que vivir una persona para poder decir que el resultado no solo fue recibido, sino confiable? La pregunta movió el análisis hacia un terreno más fecundo. Ya no se trataba de agregar cortesías al proceso, sino de identificar qué condiciones permitirían que la entrega final estuviera acompañada por claridad, continuidad y respeto.

Aparecieron entonces cambios posibles. Un primer contacto con mejor explicación. Un mensaje de avance cuando el tiempo de espera supera cierto umbral. Una transferencia interna con información completa para evitar que la persona repita su historia. Un lenguaje más claro en la respuesta final. Un cierre breve que confirme comprensión. Un canal de reparación cuando la experiencia no corresponde a la promesa. No eran

transformaciones grandiosas, pero podían cambiar significativamente la vivencia del destinatario.

La organización empezó a comprender que cuidar experiencia no siempre exige grandes inversiones. A veces exige coordinación, escucha, lenguaje y responsabilidad. Exige mirar desde la trayectoria del otro y no únicamente desde la comodidad interna. Exige preguntarse qué esfuerzo innecesario se está trasladando a la persona, qué incertidumbre podría reducirse y qué señal de cuidado puede incorporarse sin sobreactuar ni prometer más de lo que se puede sostener.

La función de conservación de este capítulo está en evitar que la experiencia se convierta en una promesa desbordada. Cuidar lo que el otro vive no significa hacerse cargo de todo lo que el otro desea, siente o interpreta. La organización debe conservar límites, claridad de alcance, responsabilidad compartida y viabilidad. Pero esos límites pueden comunicarse con respeto, sostenerse con coherencia y acompañarse con suficiente orientación. La experiencia habitable no consiste en complacer siempre; consiste en no abandonar al otro dentro de la promesa.

Al final del análisis, el caso seguía cerrado en el sistema, pero ahora la organización entendía que el cierre administrativo no era la única evidencia relevante.

Había que aprender a leer también el cierre humano: si la persona comprendió, si sintió continuidad, si confió, si quedó con menos carga y si sabría qué hacer después. Esa lectura no reemplazaba los indicadores operativos; los completaba.

Martín salió de la reunión con una idea clara: el resultado no termina donde termina el procedimiento. Termina cuando se comprende qué experiencia dejó en quien lo recibió.

El siguiente capítulo llevará esta comprensión a una escala más fina. Si la experiencia se construye en una trayectoria, cada punto de contacto importa, porque cada llamada, mensaje, espera, documento, visita o reparación deja una huella. Y la suma de esas huellas termina enseñándole al otro si la organización es confiable o solo eficiente.

Práctica de trabajo

Mapa de experiencia ampliada

Esta práctica ayuda a revisar un proceso, servicio o relación desde la vivencia completa del destinatario. Su propósito es ampliar la noción de resultado, incorporando no solo lo que se entrega, sino lo que la persona vive antes, durante y después de recibirlo.

El equipo debe elegir una experiencia concreta y reconstruirla desde la mirada del destinatario.

Momento de la trayectoria	Qué necesita lograr la persona	Qué vive hoy	Fricción principal	Señal de confianza que deberíamos cuidar	Ajuste necesario
Antes del primer contacto					
Primer contacto					
Desarrollo del proceso					
Esperas o transiciones					
Entrega de respuesta o solución					
Cierre y comprensión final					
Seguimiento o reparación, si aplica					

Después de completar el mapa, conviene sostener tres preguntas de integración:

¿Qué parte del proceso damos por cumplida internamente, aunque para la persona todavía no esté cerrada?

¿Qué esfuerzo innecesario estamos trasladando al destinatario?

¿Qué señal concreta de claridad, continuidad o cuidado podría mejorar la confianza sin inflar la promesa?

La práctica tendrá sentido si permite reconocer que el resultado no es solo la entrega final, sino la trayectoria que la hizo posible. Una organización habitable no añade experiencia como decoración; la diseña como parte esencial del valor.

El siguiente paso será mirar con mayor detalle los puntos de contacto donde esa experiencia se confirma o se deteriora. Allí, en lo pequeño, la organización deja huellas que el otro aprende a leer.

Capítulo 10

Cada punto de contacto deja una huella

La llamada duró menos de tres minutos.

Para la organización fue un contacto más dentro de una jornada intensa. Una persona atendió, verificó algunos datos, entregó una respuesta básica y dejó el registro correspondiente en el sistema. Nada parecía especialmente relevante. No hubo reclamo formal, no hubo error evidente, no hubo una situación crítica que obligara a escalar el caso. Desde adentro, aquella llamada habría podido desaparecer entre muchas otras.

Pero para quien llamó no era un contacto cualquiera. Era el tercer intento de comprender qué estaba ocurriendo con su solicitud. Ya había explicado la situación antes, había esperado una respuesta que no llegó en el tiempo esperado y había empezado a preguntarse si alguien tenía realmente el control del proceso. Cuando recibió una explicación breve, correcta en lo técnico pero fría en el tono y limitada en contexto, no discutió. Agradeció, colgó y siguió con su día. Sin embargo, algo en su confianza quedó tocado.

Martín escuchó la grabación con el equipo. La persona que atendió no fue grosera. Tampoco incumplió el protocolo. En sentido estricto, hizo lo que debía hacer.

Precisamente por eso el caso resultaba tan útil. Mostraba que la experiencia no se deteriora únicamente por grandes fallas, malos tratos o incumplimientos graves. Muchas veces se desgasta en contactos pequeños, aparentemente normales, donde la organización cree haber respondido, mientras el destinatario siente que tuvo que insistir, traducir, esperar o resignarse a entender menos de lo que necesitaba.

Cada punto de contacto deja una huella.

La huella puede ser mínima, casi imperceptible, pero no por eso deja de tener efecto. Una llamada, un correo, una visita, una factura, una espera, una transferencia entre áreas, una respuesta automática, una firma, una plataforma, una recepción, una entrega, una explicación o una reparación son momentos donde la organización le enseña al otro algo sobre su confiabilidad. Le enseña si escucha o solo procesa, si acompaña o deriva, si integra o fragmenta, si explica o se protege, si cuida el tiempo del otro o lo considera disponible, si reconoce la incertidumbre o la trata como molestia.

La persona no vive esos contactos como eventos aislados. Los encadena. Construye con ellos una historia. Si el primer contacto fue claro, el segundo coherente y el tercero oportuno, la confianza empieza a crecer, aunque el proceso tome tiempo. Si el primer contacto fue confuso, el segundo obligó a repetir información y el

tercero no ofreció contexto, la confianza empieza a deteriorarse, aunque cada área haya cumplido su parte. La experiencia se forma por acumulación, y esa acumulación termina pesando más que la intención declarada.

Por eso, una organización no debería mirar sus puntos de contacto solo como pasos operativos. Son momentos de verdad. En ellos la promesa se prueba en escala pequeña, pero con consecuencias grandes. Un momento de verdad no es necesariamente un instante dramático; puede ser un saludo, una espera informada, una respuesta clara, una explicación honesta sobre un retraso, una manera de decir que algo no es posible o una reparación ofrecida antes de que la persona tenga que reclamarla. Lo que vuelve verdadero ese momento no es su espectacularidad, sino su capacidad de confirmar o deteriorar confianza.

Martín propuso mirar el recorrido completo de la persona que había llamado. El equipo descubrió que la llamada de tres minutos no podía entenderse sin los contactos anteriores. En el primer intento, la persona recibió una respuesta genérica. En el segundo, otra área le pidió datos que ya había entregado. En el tercero, alguien respondió lo que el sistema mostraba, pero sin reconocer que venía de una secuencia frustrante. Cada contacto, visto por separado, parecía tolerable. Juntos, mostraban una experiencia de fragmentación.

Esa es una de las principales fuentes de inhabitabilidad en la experiencia: la organización se divide internamente, pero el destinatario vive la suma. El organigrama puede separar responsabilidades, y está bien que lo haga; ninguna organización compleja puede operar sin distribución de funciones. Pero esa distribución se vuelve problemática cuando cada parte mira solo su tramo y deja al otro la tarea de recomponer la totalidad. Entonces la persona se convierte, sin quererlo, en mensajera entre áreas, guardiana de su propia historia, intérprete del lenguaje interno y vigilante de una promesa que debería estar mejor coordinada.

La experiencia se rompe cuando la organización obliga al destinatario a cargar con su fragmentación.

Esto ocurre con frecuencia en situaciones pequeñas. Un área responde "eso no nos corresponde" sin indicar quién puede resolverlo. Un canal automático confirma recepción, pero no explica tiempos ni siguiente paso. Una factura llega con un lenguaje que solo entiende quien la emite. Una visita se cumple, pero nadie comunica qué viene después. Un correo pide documentos ya enviados. Un traslado interno borra el contexto. Una plataforma mejora la trazabilidad para la organización, pero aumenta el esfuerzo para el usuario. Ninguna de estas situaciones parece grave por sí sola, pero todas dejan una señal.

La pregunta no es si cada punto de contacto puede ser perfecto. No puede. Siempre habrá restricciones, errores, demoras, información incompleta, cargas altas y situaciones que no dependen del deseo de atender mejor. La pregunta es si la organización aprende a gobernar esos contactos como parte de su promesa. Cuando no lo hace, la experiencia queda sometida al azar de quien atiende, del canal usado, del área involucrada o del momento del día. Cuando lo hace, empieza a construir una trayectoria más confiable incluso en medio de la complejidad.

Gobernar los puntos de contacto implica mirar tres cosas al mismo tiempo. Primero, lo que la persona necesita lograr en ese momento. Segundo, lo que la organización necesita hacer para responder con responsabilidad. Tercero, la huella que quiere dejar en términos de claridad, continuidad, dignidad y confianza. Si solo mira la necesidad interna, puede responder desde el procedimiento y olvidar la vivencia. Si solo mira el deseo del destinatario, puede prometer más de lo que puede sostener. Si mira ambas dimensiones, puede diseñar respuestas más honestas y más útiles.

Martín insistió en una idea: no todos los puntos de contacto tienen el mismo peso. Algunos son rutinarios y, aunque deben cuidarse, no definen por sí solos la relación. Otros concentran una carga emocional, simbólica o práctica mucho mayor. Son momentos

donde la persona está especialmente vulnerable, confundida, molesta, esperanzada o expuesta a una decisión importante. Allí una palabra clara puede tranquilizar, una demora sin explicación puede multiplicar ansiedad, una transferencia mal hecha puede sentirse como abandono y una reparación oportuna puede reconstruir confianza.

La organización necesita aprender a distinguir esos momentos críticos. No para descuidar los demás, sino para poner más conciencia donde más se juega la promesa. En una institución de salud, por ejemplo, un punto de contacto crítico puede ser la explicación de un diagnóstico, la programación de una atención domiciliaria, la entrega de un medicamento, la respuesta ante una complicación o el cierre de una visita. En una empresa de servicios, puede ser la venta inicial, la instalación, el soporte, la facturación, el reclamo o la renovación. En una organización educativa, puede ser la admisión, la proalimentación, la orientación ante una dificultad o el acompañamiento de una transición. Cada organización debe reconocer sus propios momentos de verdad.

La huella que deja un contacto no depende únicamente de la amabilidad. La amabilidad ayuda, pero no basta. Un trato cordial puede convivir con información confusa. Una sonrisa puede acompañar un proceso mal diseñado. Un mensaje cálido puede llegar

tarde. Una disculpa puede sonar correcta y no resolver nada. La confianza exige algo más completo: claridad sobre lo que ocurre, coherencia entre lo prometido y lo entregado, continuidad entre áreas, respeto por el tiempo del otro, capacidad de explicar límites y disposición a reparar cuando la promesa se rompe.

Por eso, diseñar puntos de contacto no es decorar la atención. Es traducir la promesa en microconductas, criterios, lenguajes y acuerdos internos. Si la promesa habla de cercanía, el punto de contacto debe mostrar qué significa cercanía cuando alguien pregunta, espera, reclama o no entiende. Si la promesa habla de oportunidad, el contacto debe explicar tiempos reales y anticipar demoras. Si la promesa habla de confianza, debe evitar respuestas contradictorias. Si la promesa habla de cuidado, debe reconocer la situación de la persona y no tratarla como trámite.

En el ejercicio, el equipo identificó varios ajustes posibles. No eran grandes reformas, pero sí cambios con alta capacidad de mejorar la experiencia: registrar mejor el contexto para que la persona no repitiera su historia, establecer mensajes de avance en procesos que tomaban más tiempo, revisar el lenguaje de las respuestas automáticas, definir quién debía cerrar la conversación cuando intervenían varias áreas, crear una ruta clara para reparaciones sencillas y entrenar a los

equipos no solo en protocolo, sino en lectura de la huella que dejaba cada contacto.

La conversación permitió también reconocer un riesgo: cargar sobre las personas de atención toda la responsabilidad de la experiencia. Era tentador decirles que fueran más empáticas, más claras o más resolutivas, y en parte podía ser necesario. Pero si no se ajustaban sistemas, tiempos, promesas internas, información disponible y autoridad para resolver, la exigencia se convertiría en una nueva presión sobre quienes ya estaban en la frontera. La experiencia se expresa en el contacto, pero se diseña antes de él.

Esa distinción cuida al equipo. Quien da la cara necesita habilidades relacionales, pero también necesita respaldo organizacional. Necesita saber qué puede prometer, qué no puede prometer, a quién escalar, cómo reparar, qué información debe quedar registrada y qué criterio usar cuando el caso no encaja en el procedimiento. Sin ese respaldo, el punto de contacto se vuelve una escena de improvisación donde la persona intenta salvar, con buena voluntad, lo que el sistema no ha organizado.

Martín ayudó al equipo a mirar los contactos no como actos menores, sino como pequeñas puertas hacia la cultura. Cada punto de contacto revela cómo se comporta la organización cuando alguien necesita algo

de ella. Revela si el valor declarado logra convertirse en presencia, si los equipos conversan entre sí, si la tecnología está al servicio de la experiencia, si las áreas se hacen cargo de la continuidad y si el destinatario puede confiar sin tener que perseguir la promesa.

La función de conservación de este capítulo está en mantener proporción. No se trata de convertir cada contacto en una experiencia extraordinaria, llena de gestos memorables o de excesos de atención que la organización no puede sostener. Esa espectacularización de la experiencia suele cansar al sistema y crear expectativas innecesarias. Lo que se necesita es algo más sobrio y más difícil: hacer confiable lo básico, reducir fricciones evitables, cuidar los momentos críticos y reparar con oportunidad cuando algo no sale bien.

Una organización habitable no busca impresionar en cada interacción. Busca no abandonar al otro dentro de su trayectoria.

Al final de la sesión, el equipo volvió a escuchar la llamada inicial. Sonaba igual, pero ya no se entendía igual. Ahora podían reconocer lo que faltaba: no una frase amable más, sino una lectura más completa de la historia que la persona traía; no un protocolo más extenso, sino un sistema que evitara hacerle repetir; no una respuesta más larga, sino una respuesta con contexto suficiente para reconstruir confianza.

Ese fue el aprendizaje. Cada contacto deja una huella, pero la huella no se improvisa en el último segundo. Se prepara en la forma como la organización diseña sus promesas, coordina sus áreas, registra la información, entrega autoridad, cuida el lenguaje y aprende de las fricciones que se repiten.

Martín comprendió entonces que la experiencia es una memoria en construcción. Cada interacción escribe algo. Algunas escriben confianza, otras esfuerzo, otras gratitud, otras cansancio, otras duda. La organización no controla por completo cómo será interpretada, pero sí puede hacerse responsable de lo que está escribiendo una y otra vez.

El siguiente capítulo llevará esta responsabilidad a un punto todavía más exigente: la promesa. Porque muchos puntos de contacto se deterioran no porque las personas atiendan mal, sino porque la organización prometió más de lo que podía cumplir, cumplió peor de lo que debía o reparó más tarde de lo que la confianza podía esperar.

Práctica de trabajo

Matriz de momentos de verdad

Esta práctica permite identificar los puntos de contacto que más influyen en la confianza del destinatario. Su propósito es distinguir contactos

rutinarios, momentos críticos y oportunidades de reparación, para rediseñar la experiencia con mayor precisión.

El equipo debe elegir una trayectoria concreta y completar la siguiente matriz.

Punto de contacto	Qué necesita la persona en ese momento	Huella actual que estamos dejando	Riesgo de fricción	Huella deseada	Ajuste prioritario

Después de completar la matriz, el equipo puede clasificar cada contacto en una de tres categorías: contacto rutinario, momento crítico o punto de reparación. Los contactos rutinarios deben ser claros y confiables; los momentos críticos necesitan mayor cuidado, contexto y coordinación; los puntos de reparación requieren autoridad, oportunidad y lenguaje responsable.

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué contacto pequeño está dejando una huella más grande de lo que creemos?

¿Qué momento crítico necesita mejor coordinación interna antes de llegar al destinatario?

¿Qué reparación debería ocurrir más rápido para proteger confianza?

La práctica tendrá sentido si permite ver la experiencia como una secuencia de huellas y no como una suma de trámites. Cada punto de contacto enseña algo sobre la organización; la pregunta es si eso que enseña confirma la promesa o la debilita.

El próximo capítulo abordará la disciplina que sostiene esa confianza: prometer con más honestidad, cumplir con más consistencia y reparar antes de que la relación se deteriore.

Capítulo 11

Prometer menos, cumplir mejor, reparar más rápido

La promesa parecía sencilla.

Un cliente había llamado para preguntar por el avance de una solicitud, y la persona que atendió respondió con amabilidad que antes de terminar el día alguien le devolvería la llamada. No lo dijo con mala intención ni con descuido evidente. Quería tranquilizar, mostrar disposición y evitar que la persona sintiera que su caso había quedado perdido dentro del sistema. La frase salió casi de manera automática, como tantas promesas pequeñas que las organizaciones hacen todos los días para sostener una relación.

Pero la llamada no llegó.

Al día siguiente, el cliente volvió a comunicarse. Esta vez no preguntó únicamente por su solicitud; preguntó por la promesa incumplida. Quería saber por qué le habían dicho que lo llamarían si nadie tenía certeza de poder hacerlo. El caso original seguía siendo importante, pero ahora había aparecido otra herida: la organización no solo tenía un pendiente operativo, sino una grieta de confianza.

Martín revisó lo ocurrido con el equipo. La persona que hizo la promesa no tenía toda la información ni la autoridad para garantizarla. El área que debía responder no había sido advertida con claridad. El sistema no generaba alerta automática. Nadie tenía asignada la responsabilidad de cerrar ese tipo de compromisos. La organización había prometido desde la buena intención de un punto de contacto, pero no desde una red interna capaz de sostener lo dicho.

Allí apareció una comprensión decisiva: muchas experiencias se deterioran no porque una organización no quiera cumplir, sino porque promete más rápido de lo que puede coordinar.

Las promesas organizacionales no viven solamente en los discursos grandes, en las campañas institucionales o en los contratos formales. También viven en frases pequeñas: "le respondemos hoy", "eso queda resuelto esta semana", "no se preocupe", "lo llamamos apenas tengamos información", "este proceso será sencillo", "nuestro equipo lo acompañará", "la entrega no tendrá inconvenientes", "usted no tendrá que repetir nada". Cada una de esas frases puede parecer menor, pero para quien la recibe se convierte en expectativa. Y toda expectativa aceptada por la organización empieza a formar parte de la confianza.

Por eso, una organización necesita aprender a gobernar sus promesas. No para volverse fría, desconfiada o excesivamente cautelosa, sino para proteger la relación entre lo que dice, lo que puede cumplir y lo que está dispuesta a reparar cuando algo falla. Prometer no es solo hablar hacia el futuro; es comprometer capacidad, coordinación, tiempo, criterio y responsabilidad.

La inflación de promesas suele aparecer en organizaciones que quieren agradar, vender, tranquilizar, diferenciarse o resolver rápido la tensión del momento. Comercial promete para no perder una oportunidad. Servicio promete para calmar una molestia. Un líder promete para ganar tiempo. Un área promete porque confía en que otra responderá. Una persona de primera línea promete porque no quiere dejar al destinatario sin respuesta. Cada promesa nace, muchas veces, de una intención comprensible. El problema aparece cuando esas intenciones no están conectadas con condiciones reales de cumplimiento.

Prometer menos no significa prometer pobremente. Significa prometer con mayor honestidad.

Una promesa honesta no abandona al otro en la incertidumbre, pero tampoco le entrega certezas que la organización no puede sostener. Puede decir: "voy a verificar y le responderé mañana antes del mediodía";

"este caso requiere revisión de otra área y le informaremos el avance en veinticuatro horas"; "todavía no puedo asegurarle la solución, pero sí puedo asegurarle el siguiente paso"; "si el tiempo cambia, se lo comunicaremos antes de que tenga que llamarnos". Esa forma de prometer quizá suena menos espectacular, pero suele ser más confiable, porque alinea expectativa, capacidad y responsabilidad.

Cumplir mejor exige mirar la red que sostiene la promesa. Ningún punto de contacto cumple solo. Detrás de una respuesta oportuna debe haber información disponible; detrás de una atención continua debe haber transferencia de contexto; detrás de una entrega confiable debe haber coordinación logística; detrás de una experiencia clara debe haber lenguaje diseñado; detrás de una reparación rápida debe haber autoridad definida. La promesa visible es apenas la copa del árbol. Sus raíces están en compromisos internos que, si no existen o no se cuidan, terminan dejando a alguien expuesto frente al destinatario.

Martín propuso al equipo mirar la promesa incumplida como un árbol. En la copa estaba la frase dicha al cliente: "le devolveremos la llamada hoy". En el tronco estaban los procesos que debían hacerla posible: registro, asignación, seguimiento, priorización y cierre. En las raíces aparecían las promesas internas: quién debía recibir la información, quién tenía autoridad para

responder, qué tiempo era realista, qué alerta debía activarse, qué canal debía usarse y quién verificaría que el compromiso se cumpliera. Al mirar el árbol completo, la falla dejó de ser un error individual y empezó a mostrar un diseño incompleto.

Esa mirada no exonera a las personas de responsabilidad. Quien promete debe saber qué puede prometer y qué no. Pero la organización también debe hacerse cargo de formar criterio, definir límites, entregar información y crear mecanismos para que las promesas pequeñas no dependan solo de memoria, buena voluntad o improvisación. Cuando una persona promete sin respaldo, la organización la deja sola frente a la confianza del otro.

La reparación aparece cuando la promesa se rompe. Y toda promesa humana puede romperse. Una organización habitable no se define porque nunca falla, sino por la forma como responde cuando falla. Reparar no es solo pedir disculpas ni ofrecer una compensación. Es reconocer lo ocurrido, explicar sin justificar, hacerse cargo del efecto producido, corregir lo necesario y aprender para que la misma ruptura no se repita por descuido del sistema.

Muchas organizaciones reparan tarde porque esperan a que el otro reclame con fuerza. Mientras el reclamo no escala, el incumplimiento permanece como

pendiente operativo. Pero para quien recibió la promesa, la demora ya está hablando. Cada hora o cada día sin explicación puede aumentar la sensación de abandono. Reparar rápido no significa reaccionar con ansiedad; significa reconocer a tiempo que la confianza tiene un umbral y que, una vez cruzado, la solución técnica puede no alcanzar para restaurar la relación.

La reparación temprana cambia el sentido de la experiencia. Si la organización advierte que no podrá cumplir el tiempo prometido y se comunica antes de que el destinatario tenga que perseguirla, no elimina la incomodidad, pero conserva una parte importante de la confianza. Si reconoce que dio información incompleta y corrige con claridad, muestra responsabilidad. Si explica qué ocurrió sin descargar culpa en otra área, protege la unidad de la promesa. Si ofrece un nuevo compromiso realista y lo cumple, empieza a restaurar la relación. La reparación no borra la falla, pero puede impedir que la falla se convierta en desconfianza permanente.

También aquí conviene evitar un extremo. Reparar no significa aceptar toda inconformidad como culpa de la organización ni prometer compensaciones desproporcionadas para cerrar rápido una molestia. La reparación habitable requiere discernimiento. Debe reconocer el daño real, distinguir expectativas legítimas de demandas imposibles, cuidar la justicia con otros

destinatarios, proteger la viabilidad del sistema y aprender de lo ocurrido. Si la reparación se vuelve complacencia, puede crear nuevas inequidades. Si se vuelve defensa fría, destruye confianza. El equilibrio está en responder con verdad, proporcionalidad y responsabilidad.

Martín observó que el caso de la llamada no necesitaba una gran compensación. Necesitaba algo más básico y más serio: reconocer que la organización había prometido sin red, llamar al cliente antes de que insistiera de nuevo, explicar con claridad el estado real de la solicitud, asumir el incumplimiento sin trasladar culpas y ajustar internamente el circuito para que ese tipo de promesa no quedara flotando. Lo difícil no era la acción en sí, sino la disciplina de no tratarla como un incidente menor.

Porque las promesas pequeñas construyen o destruyen confianza de manera acumulativa. Una promesa incumplida puede parecer tolerable; muchas promesas pequeñas incumplidas enseñan al destinatario que debe desconfiar, insistir, documentar, presionar o buscar alternativas. La organización empieza entonces a gastar más energía en recuperar credibilidad que la que habría invertido en prometer con más cuidado desde el comienzo.

La promesa también educa internamente. Cuando las áreas se prometen cosas entre sí y no las cumplen, la experiencia externa termina afectada. Si comercial no entrega contexto suficiente a operación, si operación no informa a servicio una demora, si tecnología no comunica una caída del sistema, si compras no avisa una restricción de proveedor, si talento humano no acompaña una carga que ya conoce, la promesa hacia el destinatario queda sostenida sobre una red débil. La confianza externa suele ser reflejo de la coordinación interna.

Por eso, prometer menos, cumplir mejor y reparar más rápido no es una técnica de servicio al cliente. Es una disciplina de cultura. Obliga a hablar con más precisión, a coordinar con más responsabilidad, a cuidar el lenguaje, a diseñar mecanismos de seguimiento y a reconocer que cada promesa compromete a más personas de las que aparecen en el contacto visible.

El liderazgo tiene una tarea central en esa disciplina. Debe dejar de premiar la sobrepromesa heroica y empezar a valorar la promesa responsable. Debe cuidar que la ambición comercial converse con la capacidad operativa, que la experiencia deseada converse con los recursos disponibles, que la reparación tenga autoridad suficiente y que los equipos puedan decir "todavía no podemos prometer eso" sin ser tratados como

obstáculos. Una organización madura no castiga la prudencia que protege confianza.

Hacia el final del ejercicio, el equipo formuló una regla sencilla para sus promesas cotidianas: ninguna persona debía comprometer un tiempo, una solución o una respuesta sin saber qué circuito interno la respaldaba. Cuando no existiera certeza, debía prometerse el siguiente paso verificable, no el resultado final. Esta regla no resolvía todos los problemas, pero cambiaba la relación con la palabra dada.

Martín entendió entonces que la confianza no se sostiene con promesas grandes, sino con promesas bien cuidadas. Las grandes declaraciones pueden abrir sentido, pero son las promesas concretas, cumplidas una y otra vez, las que permiten que alguien crea en la organización cuando realmente la necesita.

La función de conservación de este capítulo consiste en proteger la promesa de dos desbordes. El primero es prometer desde el deseo, la presión o la cortesía, sin verificar capacidad. El segundo es volverse tan defensivo que la organización deje de comprometerse y abandone al otro en la ambigüedad. Entre ambos extremos está la promesa responsable: clara, limitada, verificable y acompañada por una reparación posible.

Al final, la llamada incumplida dejó de ser un episodio menor. Se convirtió en una señal. Mostró que la

organización necesitaba cuidar mejor sus palabras, porque cada palabra que abre una expectativa empieza a formar parte de la experiencia. También mostró que cumplir no depende solo de querer hacerlo, sino de diseñar las condiciones para que la promesa pueda sostenerse cuando la presión cotidiana aparece.

Prometer menos no empobrece la relación cuando se promete con verdad.

Cumplir mejor no exige perfección, sino coordinación.

Reparar más rápido no borra la falla, pero puede salvar la confianza.

El siguiente capítulo cerrará este acto con una pregunta necesaria: si la experiencia es el lugar donde la promesa se vuelve verdadera, ¿cómo aprender a medirla sin reducirla a una cifra ni dejarla perdida en relatos dispersos?

Práctica de trabajo

Árbol de promesas y reparación

Esta práctica ayuda a revisar una promesa frecuente que la organización hace a sus destinatarios y a identificar qué compromisos internos deben sostenerla. Puede aplicarse a promesas comerciales, asistenciales, operativas, educativas, de servicio, soporte, entrega, acompañamiento o reparación.

El equipo debe elegir una promesa concreta y trabajarla en la siguiente matriz.

Parte del árbol	Pregunta de trabajo	Respuesta
Copa: promesa visible	¿Qué le decimos o hacemos esperar al destinatario?	
Destinatario	¿Quién recibe esta promesa y qué importancia tiene para su experiencia?	
Tronco: proceso que sostiene	¿Qué pasos internos deben ocurrir para cumplirla?	
Raíces: promesas internas	¿Qué áreas o personas deben comprometerse entre sí para que la promesa sea real?	
Riesgo de ruptura	¿Dónde suele fallar o demorarse la promesa?	
Señal temprana	¿Cómo sabremos que la promesa está en riesgo antes de que el destinatario reclame?	
Reparación	¿Qué haremos, quién lo hará y en qué tiempo cuando no podamos cumplir?	
Aprendizaje	¿Qué debe cambiar para que la ruptura no se repita por la misma causa?	

Después de completar el árbol, conviene formular una regla de promesa responsable:

"Cuando no tengamos certeza sobre _____, no prometeremos _____; nos comprometeremos a _____ y verificaremos _____."

Para cerrar, el equipo puede responder tres preguntas:

¿Qué promesa estamos haciendo hoy con más entusiasmo que capacidad?

¿Qué promesa interna debe fortalecerse para cumplir mejor hacia afuera?

¿Qué reparación debería activarse antes de que el destinatario tenga que insistir?

La práctica tendrá sentido si permite ver que una promesa no es una frase aislada, sino una red de compromisos. La confianza crece cuando la organización habla con honestidad, coordina con responsabilidad y repara antes de que la relación quede demasiado herida.

Capítulo 12

La experiencia también se mide, pero no se reduce a un número

El indicador era tranquilizador.

En el tablero aparecía una satisfacción promedio de 4,5 sobre 5. La cifra tenía buen aspecto, especialmente si se miraba junto a otros datos favorables: tiempos razonables, número creciente de atenciones, bajo porcentaje de reclamos formales y cumplimiento operativo dentro de los estándares definidos. La organización podía sentirse satisfecha. Al menos en apariencia, la experiencia estaba funcionando.

Martín observó el tablero sin desconfianza, pero también sin rendirse ante él. Había aprendido que un buen número puede mostrar algo verdadero y, al mismo tiempo, dejar sin nombrar una parte importante de la realidad. Por eso pidió revisar los comentarios abiertos, las llamadas posteriores, las solicitudes repetidas, los casos reabiertos y las conversaciones informales que los equipos de primera línea venían escuchando.

Allí apareció otra historia.

Varias personas calificaban bien el servicio porque finalmente habían recibido lo que necesitaban, pero al mismo tiempo decían que el proceso había sido confuso, que habían tenido que insistir, que no siempre sabían a quién acudir, que algunas respuestas eran técnicamente correctas pero difíciles de entender, o que la solución llegaba después de demasiado esfuerzo. El número no estaba mintiendo. Simplemente no estaba contando toda la experiencia.

Esa es una de las tensiones más delicadas en la medición organizacional. La experiencia necesita ser medida, porque lo que no se observa con método queda fácilmente sometido a intuiciones, anécdotas, quejas tardías o celebraciones incompletas. Pero también necesita ser protegida de una medición pobre, porque la vida de una persona frente a una organización no cabe completamente en una escala, un porcentaje o un promedio. Medir experiencia exige modestia técnica y sensibilidad humana.

Una organización que no mide experiencia corre el riesgo de gobernar a ciegas. Puede creer que todo va bien porque recibe pocos reclamos, sin entender que muchas personas simplemente se cansan de reclamar. Puede confundir silencio con satisfacción, uso recurrente con lealtad, ausencia de quejas con confianza o cumplimiento del proceso con valor vivido. Sin señales, la experiencia se vuelve invisible hasta que aparece

como crisis, abandono, reputación deteriorada o pérdida de credibilidad.

Pero una organización que mide mal también corre riesgos. Puede reducir la experiencia a una calificación general, celebrar un promedio alto sin mirar dispersión, ignorar comentarios cualitativos porque son incómodos, convertir la encuesta en un trámite o pedir al destinatario que evalúe cuando todavía no ha podido comprender si lo recibido le sirvió realmente. Entonces la medición deja de escuchar y empieza a producir tranquilidad administrativa.

Martín propuso una distinción sencilla: medir experiencia no es preguntar si alguien quedó contento. Es construir señales para comprender qué vivió, qué esfuerzo tuvo que hacer, qué confianza quedó, qué claridad recibió, qué continuidad percibió, qué tan oportuna fue la respuesta, qué fricciones encontró y qué ocurrió cuando la promesa se rompió. La satisfacción puede ser una señal útil, pero no debería ser la única, porque una persona puede declararse satisfecha y aun así haber realizado demasiado esfuerzo para llegar al resultado.

La experiencia tiene varias capas. La primera es la satisfacción, que muestra una valoración general de lo recibido. La segunda es el esfuerzo, que permite saber cuánta carga tuvo que asumir la persona para obtener

respuesta. La tercera es la claridad, porque una experiencia puede estar cumplida y, sin embargo, dejar confusión. La cuarta es la continuidad, especialmente cuando intervienen varias áreas o momentos. La quinta es la confianza, que indica si la persona cree que puede volver a depositar una expectativa en la organización. La sexta es la reparación, porque allí se revela la madurez del sistema cuando algo falla.

Estas capas no pretenden complicar la medición. Pretenden hacerla más honesta. Un único número puede ser útil para mirar una tendencia, pero rara vez alcanza para gobernar la experiencia completa. La organización necesita un conjunto mínimo de señales que le permita reconocer si la promesa está siendo vivida como fue formulada. No para llenar tableros de cifras, sino para conversar mejor sobre lo que debe cuidarse.

Al revisar los datos, el equipo descubrió que su encuesta preguntaba por satisfacción general al final del proceso, pero no medía esfuerzo. Tampoco distinguía si la persona había entendido la respuesta, si había sentido continuidad entre contactos o si sabía qué hacer después. Mucho menos preguntaba por la reparación cuando algo no salía bien. Así, la organización obtenía una cifra favorable, pero no lograba ver con suficiente precisión dónde se estaba perdiendo confianza.

La medición debía cambiar de lugar. En vez de operar como certificado de tranquilidad, debía funcionar como instrumento de aprendizaje.

Para eso, Martín sugirió mirar la experiencia en relación con la promesa. Si la organización promete cercanía, debe observar si las personas se sienten orientadas y no abandonadas. Si promete oportunidad, debe medir tiempos, pero también sentido del tiempo para el destinatario. Si promete claridad, debe verificar comprensión, no solo entrega de información. Si promete acompañamiento, debe observar continuidad. Si promete cuidado, debe mirar trato, lenguaje, coordinación y reparación. Un indicador de experiencia no debería nacer de la moda de medir, sino de aquello que la organización se ha comprometido a hacer vivir.

También era necesario decidir cuándo medir. No todas las preguntas deben hacerse al final, ni todo momento necesita encuesta. Algunas señales deben recogerse durante la trayectoria, especialmente en esperas largas, transiciones críticas o puntos donde suele romperse la continuidad. Otras pueden recogerse después del cierre, cuando la persona tiene mejor perspectiva sobre el valor recibido. También conviene escuchar a quienes abandonan, a quienes no reclaman y a quienes regresan con el mismo problema, porque allí suelen aparecer verdades que los indicadores habituales no capturan.

La experiencia se mide mejor cuando combina datos y relatos. Los datos permiten observar tendencias, comparar, priorizar y verificar si una intervención produjo cambios. Los relatos permiten comprender textura, contexto, lenguaje, emoción y sentido. Un porcentaje puede decir que aumentó el esfuerzo percibido; un comentario puede mostrar que ese esfuerzo se debe a una instrucción confusa, a una transferencia mal diseñada o a una promesa interna que no se está cumpliendo. Sin datos, la organización puede perder escala. Sin relatos, puede perder comprensión.

Este equilibrio exige cuidado. Las historias conmueven, pero no siempre representan el patrón completo. Los números ordenan, pero pueden enfriar la experiencia si se interpretan sin contexto. Una organización habitable aprende a poner ambos elementos en conversación. No usa una queja aislada para rediseñar todo sin evidencia, pero tampoco usa un promedio alto para desestimar una historia que revela una fractura importante. La madurez está en discernir qué señal expresa un caso excepcional, qué señal anticipa un patrón y qué señal muestra una falla de diseño que debe corregirse.

Martín insistió en que medir experiencia no debía convertirse en una nueva carga para el destinatario. Muchas organizaciones, en su deseo de escuchar, terminan saturando a las personas con encuestas largas,

repetidas o mal ubicadas. Preguntan demasiado y aprenden poco. Piden calificaciones que luego no producen cambios visibles. El destinatario responde una vez, quizá dos, pero si no ve efectos, empieza a sentir que su opinión alimenta un sistema que escucha para reportar, no para transformar.

Por eso, toda medición de experiencia debería tener una promesa interna de uso. Si se pregunta, es para aprender. Si se aprende, es para decidir. Si se decide, es para cambiar algo. Y si algo cambia, la organización debería poder mostrarlo, aunque sea de manera sencilla. Nada desgasta más la confianza que pedir opinión sobre lo que no se está dispuesto a revisar.

La medición también debe proteger a los equipos. Cuando los indicadores de experiencia se usan solo para señalar culpables, la organización consigue defensas, no aprendizaje. Quien atiende al destinatario puede influir en la experiencia, pero no siempre controla tiempos, sistemas, promesas comerciales, reglas, recursos o decisiones de otras áreas. Si un indicador baja, la pregunta no debería ser de inmediato quién falló, sino qué parte del sistema está produciendo esa vivencia. Solo después de mirar el diseño se puede ubicar con justicia la responsabilidad individual.

Esto no significa diluir la responsabilidad. Significa distribuirla correctamente. Las personas deben

responder por su trato, su claridad, su cuidado y su cumplimiento. Los equipos deben responder por sus acuerdos, sus transferencias y su coordinación. Los líderes deben responder por capacidad, promesas, indicadores, decisiones y reparación. La organización debe responder por el sistema completo de experiencia. Cuando esta distribución se entiende, la medición deja de ser amenaza y empieza a convertirse en espejo.

A medida que el equipo revisaba su tablero, comprendió que necesitaba pocas señales, pero mejores. No hacía falta medirlo todo. Bastaba construir un tablero mínimo capaz de mostrar si la experiencia confirmaba la promesa. Ese tablero debía incluir valor percibido, esfuerzo, claridad, continuidad, confianza, oportunidad y reparación. También debía permitir leer comentarios abiertos y casos críticos, porque en la experiencia hay matices que ninguna escala captura por completo.

El valor percibido ayudaría a saber si la persona reconocía una transformación útil. El esfuerzo mostraría cuánta carga tuvo que asumir para recibirla. La claridad permitiría verificar si comprendió la información, los pasos o la decisión. La continuidad mostraría si sintió coordinación entre contactos. La oportunidad revisaría no solo el tiempo interno, sino el sentido de ese tiempo para quien espera. La confianza indicaría si la relación

quedó fortalecida o debilitada. La reparación permitiría observar qué ocurre cuando la promesa no se cumple.

Cada una de estas señales debía tener una conversación asociada. Ese punto era fundamental. Un indicador sin conversación termina acumulándose en un reporte. Una conversación sin indicador puede quedarse en percepción dispersa. El tablero de experiencia necesita producir decisiones: qué fricción se rediseña, qué promesa se ajusta, qué lenguaje se cambia, qué punto de contacto se fortalece, qué reparación se acelera, qué área debe coordinar mejor y qué aprendizaje debe instalarse.

Martín observó que, al final de la sesión, el equipo no despreciaba su 4,5. Seguía siendo una señal positiva. Pero ya no bastaba para concluir que la experiencia estaba cuidada. Ahora lo leían como una puerta de entrada, no como una conclusión. Querían saber qué había detrás de esa cifra, qué vivencias contenía, qué segmentos estaban menos satisfechos, qué comentarios se repetían, qué esfuerzos seguían invisibles y qué parte de la promesa necesitaba mayor gobierno.

Esa es la función más noble de medir experiencia: no tranquilizar prematuramente, sino escuchar con más precisión.

La organización habitable no pretende capturar toda la vida del otro en un número. Sabe que siempre habrá

algo irreductible en la experiencia humana, algo que requiere escucha, conversación y presencia. Pero tampoco se conforma con decir que la experiencia es demasiado humana para medirla. Busca señales suficientes para cuidarla mejor, porque aquello que no se mira tiende a repetirse sin aprendizaje.

La función de conservación de este capítulo está en sostener esa doble modestia. Modestia frente al número, para no convertirlo en verdad total. Modestia frente al relato, para no convertirlo en evidencia absoluta sin mirar patrones. La experiencia necesita ser medida con método y escuchada con humanidad. Cuando una organización logra hacer ambas cosas, empieza a diseñar trayectorias más confiables y a reparar con mayor oportunidad aquello que antes solo aparecía como malestar disperso.

Al cerrar el acto, Martín comprendió que la experiencia era mucho más que una etapa del servicio. Era el lugar donde el valor encontraba realidad, donde la promesa se probaba en la vida concreta y donde la confianza se construía o se desgastaba contacto tras contacto. Medirla bien no era administrarla desde la distancia, sino aprender a escuchar sus señales para gobernarla con más responsabilidad.

El tablero quedó proyectado de nuevo en la pantalla. La satisfacción seguía allí, alta y tranquilizadora. Pero

ahora la organización había aprendido a formular una pregunta más completa: ¿qué nos está diciendo esta cifra?, ¿qué no alcanza a decirnos y qué debemos cambiar para que la experiencia vivida se parezca más a la promesa que hacemos?

Esa pregunta abría el siguiente movimiento del libro.

Porque, una vez que la organización aprende a mirar valor y experiencia, necesita preguntarse cómo gobernar el logro sin reducirlo a control ni convertirlo en presión deshumanizante.

Práctica de trabajo

Tablero mínimo de experiencia

Esta práctica ayuda a construir un conjunto breve de señales para observar si la experiencia vivida confirma la promesa de valor. No busca multiplicar indicadores, sino seleccionar los más útiles para aprender, decidir y rediseñar.

El equipo debe elegir una experiencia crítica y completar la siguiente matriz.

Señal de experiencia	Pregunta que debe responder	Evidencia actual	Decisión que debería habilitar

Valor percibido	¿La persona reconoce que algo mejoró, se resolvió o se hizo más claro gracias a nuestra intervención?		
Esfuerzo	¿Cuánta carga tuvo que asumir para recibir lo prometido?		
Claridad	¿Comprendió la información, los pasos, los límites y el cierre?		
Continuidad	¿Sintió coordinación entre canales, áreas o momentos de la trayectoria?		
Oportunidad	¿El tiempo de respuesta tuvo sentido para su necesidad real?		
Confianza	¿La experiencia fortaleció o debilitó su disposición a volver a creer en la organización?		
Reparación	¿Qué ocurrió cuando la promesa no se cumplió o la experiencia se deterioró?		

Después de completar la matriz, el equipo puede responder tres preguntas de gobierno:

¿Qué señal de experiencia estamos midiendo hoy de manera insuficiente?

¿Qué indicador nos tranquiliza, pero no nos ayuda a decidir?

¿Qué cambio visible haremos con la información que ya tenemos?

La práctica tendrá sentido si la organización logra pasar de medir para reportar a medir para aprender. La experiencia no debe reducirse a un número, pero necesita señales que permitan cuidarla, rediseñarla y repararla con responsabilidad.

El siguiente acto llevará esta comprensión al corazón del gobierno organizacional: indicadores, cadencias, decisiones y aprendizajes que permitan sostener el logro sin deshumanizar

Cierre del Acto III

La experiencia como prueba de la promesa

Al terminar este tercer acto, Martín comprende que el valor no se completa en la estrategia, en la declaración institucional ni en la formulación de una promesa. Todo eso puede estar bien pensado y, aun así, no alcanzar a volverse verdadero para quien se encuentra con la organización. El valor necesita atravesar una trayectoria, tocar una vida concreta, pasar por tiempos, canales, palabras, esperas, respuestas, errores, reparaciones y señales acumuladas de confianza.

La experiencia es ese territorio donde la organización deja de hablar de sí misma y empieza a ser leída por el otro. Allí no importa solamente lo que quiso decir, sino lo que hizo vivir. No basta con haber entregado una solución si el camino estuvo lleno de incertidumbre; no basta con haber cerrado un caso si la persona quedó confundida; no basta con haber cumplido un tiempo si el destinatario tuvo que insistir demasiado para comprender qué ocurría; no basta con declarar cercanía si cada punto de contacto le recuerda al otro que está solo frente a un sistema fragmentado.

Este acto permitió ampliar la noción de resultado. La entrega final sigue siendo importante, pero ya no puede separarse del camino que la hizo posible. Lo que el otro vive antes, durante y después de recibir la promesa también forma parte del resultado, porque allí se forma la confianza. Una organización puede ser técnicamente competente y relacionalmente pobre; puede ser rápida y poco clara; puede ser amable y descoordinada; puede ser eficiente hacia adentro y pesada para quien intenta recibir valor. La experiencia revela esas contradicciones con una honestidad que ningún discurso logra ocultar por mucho tiempo.

Martín también aprendió que cada punto de contacto deja una huella. Algunas huellas son pequeñas, casi invisibles para la organización, pero importantes para quien las acumula. Una llamada, una espera, una transferencia, una factura, una visita, una respuesta automática, una explicación o una reparación enseñan algo sobre la confiabilidad del sistema. El destinatario no vive esas escenas como piezas sueltas; las une en una historia. Y esa historia termina diciéndole si puede confiar, si debe insistir, si conviene protegerse o si vale la pena volver a creer en la promesa recibida.

Por eso, prometer menos, cumplir mejor y reparar más rápido no es una fórmula de prudencia comercial, sino una disciplina de confianza. Prometer menos no significa perder ambición, sino hablar con más verdad.

Cumplir mejor no significa alcanzar perfección, sino coordinar las condiciones que hacen posible sostener la palabra dada. Reparar más rápido no significa borrar la falla, sino reconocerla antes de que la relación quede demasiado herida. La organización habitable no se define porque nunca se equivoca, sino porque no abandona al otro cuando su promesa se rompe.

El acto cerró con una tensión necesaria: la experiencia también debe medirse, pero no puede reducirse a un número. Sin medición, la organización queda expuesta a intuiciones, anécdotas y reclamos tardíos; con una medición pobre, puede tranquilizarse con promedios favorables mientras deja intactas fricciones que deterioran confianza. La experiencia necesita señales, pero también necesita escucha. Necesita datos que muestren tendencias y relatos que devuelvan contexto. Necesita indicadores que ayuden a decidir y conversaciones que permitan comprender.

La función de conservación de este acto consiste en cuidar la experiencia de dos riesgos. El primero es volverla superficial, como si bastara con agregar cordialidad, sonrisas, lenguaje amable o gestos de servicio sobre procesos que siguen fragmentando la vida del destinatario. El segundo es volverla excesivamente técnica, como si pudiera gobernarse solo con encuestas, tableros y métricas sin contacto con la textura humana de lo vivido. Entre ambos extremos aparece una

comprensión más madura: diseñar experiencia es cuidar trayectorias de confianza con sensibilidad y método.

También queda claro que la experiencia no puede ser descargada únicamente sobre quienes atienden al destinatario. Ellos dan la cara, pero no siempre diseñan los tiempos, las promesas, los sistemas, los recursos, las políticas, las capacidades o las decisiones que condicionan lo que finalmente ocurre. Si la organización quiere mejorar experiencia, necesita mirar su arquitectura completa. De lo contrario, terminará pidiéndole al personal de primera línea que compense con actitud lo que el sistema no ha querido rediseñar con responsabilidad.

Este aprendizaje prepara el siguiente movimiento del libro. Si el valor necesita definirse y la experiencia necesita vivirse, ahora la organización debe preguntarse cómo gobernar todo aquello sin reducirlo a control. Porque no basta con tener buenas intenciones, promesas inspiradoras o sensibilidad frente al destinatario. La organización necesita indicadores que iluminen, reuniones que decidan, cadencias que sostengan, criterios que ordenen, aprendizajes que se verifiquen y decisiones capaces de proteger aquello que más importa cuando aparecen tensiones reales.

El Acto IV entrará en ese territorio: el gobierno del logro.

Allí será necesario recuperar el rigor de la gestión, pero sin regresar a una lógica estrecha donde medir sea perseguir, decidir sea imponer, reunirse sea agotar y aprender sea llenar formatos después del error. La organización habitable necesita gobernar el desempeño de una manera más adulta, capaz de sostener exigencia sin deshumanizarla y de mirar el resultado sin separarlo del valor, la experiencia, la confianza y el aprendizaje que lo hacen sostenible.

Martín deja este acto con una convicción más afinada. Una promesa no se vuelve verdadera cuando se escribe, ni siquiera cuando se formula con belleza y precisión. Se vuelve verdadera cuando alguien la vive con suficiente claridad, continuidad, dignidad y confianza. Pero esa experiencia no se sostiene solo con sensibilidad; necesita gobierno.

Porque la confianza que nace en la experiencia debe ser cuidada por decisiones, indicadores y aprendizajes capaces de sostenerla en el tiempo.

Acto IV

Gobernar el logro sin deshumanizar



Indicadores, cadencias y decisiones que sostienen valor

Después de reconocer los síntomas de inhabitabilidad, construir una brújula del valor y

comprender que la experiencia es el lugar donde la promesa se vuelve verdadera, la organización llega a una pregunta inevitable: ¿cómo se gobierna todo esto en la vida cotidiana?

La pregunta importa porque ninguna comprensión, por profunda que sea, transforma una organización si no logra entrar en sus prácticas de gobierno. El valor puede estar bien formulado, la experiencia puede haber sido cuidadosamente observada y las promesas pueden sonar más responsables, pero si los tableros siguen midiendo lo de siempre, si las reuniones continúan consumiendo atención sin decidir, si las metas se revisan sin mirar costos, si los errores se esconden o se castigan, y si las decisiones se toman sin declarar qué valor se quiere proteger, la organización terminará regresando a sus hábitos conocidos.

Gobernar el logro no significa endurecer la organización ni reducirla a control. Tampoco significa abandonar el rigor para proteger una idea amable de lo humano. La organización habitable no se vuelve habitable porque mida menos, exija menos, decida menos o tolere cualquier forma de desempeño. Al contrario, necesita un gobierno más lúcido, capaz de sostener metas, indicadores, conversaciones, responsabilidades, ritmos y aprendizajes sin perder de vista que todo logro produce consecuencias en la vida

de las personas, en la experiencia del destinatario, en la confianza interna y en la legitimidad del sistema.

Este acto entra en ese territorio delicado: el lugar donde la gestión se prueba. Porque una cosa es hablar de valor y otra muy distinta es decidir qué valor se protege cuando dos intereses legítimos entran en tensión. Una cosa es declarar que la experiencia importa y otra es revisar un tablero que muestra cumplimiento operativo, pero deja señales de esfuerzo, confusión o reparación tardía. Una cosa es afirmar que la organización aprende y otra es mirar qué hace realmente cuando aparece un error. Allí, en esos momentos concretos, se revela si la habitabilidad es una convicción de gobierno o apenas un lenguaje inspirador.

Durante mucho tiempo, muchas organizaciones han confundido gobierno con control. El control mira desviaciones, exige explicaciones, asigna responsables y busca recuperar el curso previsto. Todo eso puede ser necesario, pero resulta insuficiente cuando se convierte en la única forma de dirigir. Gobernar exige algo más amplio: interpretar señales, comprender relaciones, cuidar promesas, priorizar valores, decidir a tiempo, aprender de lo que ocurre y ajustar el sistema antes de que el deterioro se vuelva costumbre.

Un tablero, por ejemplo, puede ser una pared de números o puede ser una conversación de gobierno. En

el primer caso, sirve para mostrar datos, confirmar avances, señalar incumplimientos o tranquilizar a la dirección. En el segundo, ayuda a leer qué está ocurriendo con el valor, la experiencia, la operación, las personas, el aprendizaje, la sostenibilidad y la legitimidad. La diferencia no está solo en la calidad técnica del indicador, sino en la conversación que la organización está dispuesta a sostener alrededor de lo que ese indicador muestra y de lo que todavía no alcanza a mostrar.

Lo mismo ocurre con las métricas y los incentivos. Una organización educa, muchas veces sin darse cuenta, a través de aquello que mide, premia, financia, celebra, tolera o deja sin consecuencia. Puede hablar de colaboración mientras reconoce únicamente resultados individuales; puede declarar cuidado mientras glorifica jornadas imposibles; puede invocar innovación mientras castiga el error honesto; puede defender experiencia mientras premia promesas comerciales que operación no puede sostener. La cultura no se forma solo con palabras; se forma con las señales repetidas que indican qué comportamientos tienen valor real dentro del sistema.

Por eso, gobernar el logro sin deshumanizarlo exige revisar la relación entre medición, decisión y aprendizaje. No basta con tener indicadores; hay que saber qué enseñan. No basta con tomar decisiones; hay que

declarar qué valor protegen. No basta con reunirse; hay que preguntarse si la reunión produce claridad, coordinación, prioridad, reparación o aprendizaje. No basta con corregir errores; hay que convertirlos en conocimiento verificable para que el sistema no dependa únicamente de la memoria dolorosa de quien falló.

Martín entra en este acto con una mirada distinta a la del comienzo del libro. Ya no se impresiona por la cantidad de luces encendidas, ni por la apariencia impecable de los tableros, ni por la energía de las reuniones. Ahora quiere comprender cómo se gobierna la organización cuando el valor entra en tensión, cuando la experiencia se deteriora, cuando los indicadores muestran señales contradictorias, cuando una decisión exige renunciar a algo y cuando un error obliga a mirar más allá del culpable inmediato.

Ese aprendizaje lo llevará, primero, a mirar el tablero como una conversación viva. Un indicador no debería existir solo para ser reportado, sino para ayudar a decidir. Cada señal relevante necesita propósito, dueño, frecuencia, umbral, interpretación y consecuencia. Cuando el tablero no conversa con decisiones, termina convertido en decoración técnica. Cuando conversa mal, puede producir miedo, defensa o cumplimiento aparente. Cuando conversa bien, se vuelve una forma de inteligencia colectiva.

Luego, el acto revisará una fuerza cultural de enorme poder: aquello que la organización mide y premia. No hay cultura declarada que sobreviva demasiado tiempo a un sistema de incentivos contradictorio. Lo que se reconoce, se multiplica; lo que se tolera, se autoriza; lo que se financia, crece; lo que se ignora, se debilita. Una organización habitable necesita revisar con honestidad si sus métricas, premios, consecuencias y silencios están educando los comportamientos que dice necesitar.

Más adelante, la reflexión entrará en el corazón de la decisión. Decidir no consiste únicamente en escoger una alternativa; consiste en elegir qué valor se protegerá cuando no todos los valores pueden protegerse al mismo tiempo. Toda decisión importante tiene un costo, deja algo por fuera, posterga una posibilidad, asume un riesgo o desplaza una carga. La madurez del gobierno no está en negar esa tensión, sino en hacerla visible para decidir con criterio, trazabilidad y responsabilidad.

El acto también mirará las reuniones, porque allí una organización revela buena parte de su gobierno cotidiano. Reunirse no es gobernar. Informar no es decidir. Conversar no siempre significa coordinar. Muchas organizaciones están sobre reunidas y sub-gobernadas: consumen horas, agendas y energía, pero dejan pendientes las decisiones que deberían ordenar el trabajo. Una reunión habitable debe merecer la atención que consume, y solo la merece si deja más claridad,

mejor coordinación, una decisión tomada, un aprendizaje útil o una reparación necesaria.

Finalmente, el recorrido cerrará con el error. Toda organización que actúa está expuesta a fallar, pero no toda organización aprende de sus fallas. Algunas las ocultan para protegerse, otras las castigan para mostrar autoridad, otras las corrigen para seguir adelante y pocas las convierten en aprendizaje verificable. Pasar del error castigado al aprendizaje verificable no significa renunciar a la responsabilidad; significa ubicarla mejor. La pregunta no es solo quién falló, sino qué diseño, qué señal ignorada, qué presión, qué ambigüedad o qué falta de capacidad hizo más probable que esa falla ocurriera.

La función de conservación de este acto será cuidar el rigor sin convertirlo en violencia organizacional. Una organización necesita indicadores, metas, decisiones, reuniones, consecuencias y aprendizaje, pero cada una de esas prácticas puede degradarse si pierde su sentido. El indicador puede volverse persecución, la meta puede volverse presión ciega, la decisión puede volverse imposición, la reunión puede volverse desgaste, la consecuencia puede volverse castigo y el aprendizaje puede volverse formato. Gobernar humanamente exige mantener esas prácticas conectadas con el valor que deben proteger.

Este acto no propone una gestión suave. Propone una gestión más adulta. Una gestión que no separa desempeño y humanidad, porque entiende que el logro sostenible necesita personas con energía, equipos con confianza, procesos con claridad, indicadores con sentido, decisiones trazables y errores convertidos en aprendizaje. La organización habitable no abandona el resultado; lo gobierna mejor.

Martín se dispone entonces a entrar en los espacios donde el logro se administra todos los días: el tablero, la reunión, el comité, el acta, la conversación de seguimiento, la decisión difícil, la revisión del error. Allí no habrá grandes discursos sobre cultura, sino prácticas aparentemente ordinarias que determinan la vida real de la organización.

Porque el logro no se humaniza quitándole rigor. Se humaniza dándole mejor gobierno.

Capítulo 13

El tablero no es una pared de números, es una conversación de gobierno

El tablero ocupaba casi toda la pantalla.

Había indicadores de ventas, productividad, oportunidad, costos, satisfacción, cumplimiento presupuestal, ejecución de proyectos, rotación, ausentismo, reclamos, cartera, eficiencia, calidad, seguridad y avance estratégico. Cada cifra tenía un color, una meta, una tendencia y un responsable. Visualmente, el tablero era impecable. La organización había invertido tiempo, tecnología y criterio en construir una herramienta capaz de ordenar la información y mostrar el estado del desempeño.

Martín reconoció el esfuerzo. Una organización que no mide termina dependiendo demasiado de impresiones, opiniones, intuiciones o relatos parciales. El tablero, bien usado, puede ayudar a mirar con mayor precisión, anticipar riesgos, priorizar conversaciones y tomar mejores decisiones. El problema no estaba en tener muchos datos, ni siquiera en haberlos organizado con rigor. El problema apareció cuando comenzó la reunión.

Cada líder presentaba su indicador, explicaba variaciones, justificaba desviaciones, mencionaba acciones en curso y pasaba al siguiente punto. La conversación avanzaba con disciplina, pero parecía no tocar el centro de la organización. Había información, pero poca interpretación compartida. Había seguimiento, pero pocas decisiones. Había responsables, pero escaso análisis de relaciones entre áreas. Había colores, tendencias y porcentajes, pero el tablero no estaba ayudando a comprender qué valor debía protegerse, qué experiencia se estaba deteriorando, qué capacidad se estaba agotando o qué aprendizaje necesitaba instalarse.

La organización tenía una pared de números.

Todavía no tenía una conversación de gobierno.

Esa diferencia es decisiva. Un tablero puede mostrar datos sin gobernar nada. Puede convertirse en vitrina de desempeño, ritual mensual, mecanismo de presión, archivo de cumplimiento o escenario donde cada área defiende su tramo. En esos casos, los indicadores están presentes, pero no necesariamente producen inteligencia colectiva. Se revisan, se reportan, se explican, se archivan y vuelven a aparecer en la siguiente reunión con ligeras variaciones, mientras muchas decisiones importantes siguen ocurriendo por fuera del tablero o demasiado tarde.

Gobernar con indicadores exige otra relación con la información. El dato no se presenta solo para demostrar que alguien cumplió o incumplió. Se trae a la conversación para comprender qué está ocurriendo en el sistema y qué debe hacerse al respecto. Un buen tablero no pregunta únicamente si estamos en verde, amarillo o rojo. Pregunta qué realidad revela esa señal, qué relación tiene con otras señales, qué promesa está en juego, qué riesgo anticipa, qué decisión habilita y qué aprendizaje exige.

Martín pidió mirar un indicador que estaba en verde: tiempo promedio de respuesta. La cifra cumplía el estándar. Sin embargo, al cruzarla con comentarios de usuarios, casos reabiertos y llamadas repetidas, apareció una lectura más compleja. La organización respondía dentro del tiempo, pero muchas respuestas no resolvían suficientemente la inquietud inicial. El tiempo era bueno; la claridad no tanto. El indicador, aislado, tranquilizaba. En conversación con otras señales, empezaba a enseñar.

Luego revisaron un indicador amarillo de productividad. El área responsable explicaba la desviación por aumento de carga y falta de personal. La lectura inicial podía llevar a pedir mayor esfuerzo o a exigir recuperación del indicador en el siguiente período. Pero al conectarlo con rotación, errores, reprocesos y tiempos de aprobación, apareció otra comprensión: la productividad no estaba cayendo solo por falta de

disciplina, sino por una combinación de saturación, decisiones lentas y procesos que obligaban a repetir trabajo. El indicador dejó de ser una acusación y se convirtió en una puerta para mirar diseño.

Ese es el valor de un tablero vivo: permite pasar de la cifra aislada a la conversación sistémica.

Un tablero vivo no necesita contenerlo todo. De hecho, cuando intenta medirlo todo, suele perder capacidad de gobierno. Lo importante no es la cantidad de indicadores, sino su capacidad de iluminar las dimensiones que la organización debe cuidar para producir valor sostenible. Si el tablero solo mira finanzas, puede perder experiencia. Si solo mira operación, puede perder legitimidad. Si solo mira satisfacción, puede perder viabilidad. Si solo mira personas, puede desconectarse del resultado. Si solo mira aprendizaje, puede quedarse sin disciplina de ejecución. La organización habitable necesita una mirada integrada, no una colección infinita de señales.

Esa mirada integrada puede organizarse alrededor de algunas dimensiones esenciales. El valor permite observar si la organización está produciendo una transformación reconocible para quienes dice servir. La experiencia muestra cómo se está viviendo esa promesa en la trayectoria real del destinatario. La operación revela si los procesos, tiempos, recursos y capacidades

sostienen lo prometido. Las personas muestran la energía, confianza, carga y desarrollo de quienes hacen posible el resultado. El aprendizaje permite reconocer si los errores, desviaciones y hallazgos están generando mejora verificable. La sostenibilidad muestra si el logro puede mantenerse sin destruir recursos críticos. La legitimidad observa la confianza interna y externa que queda después de actuar.

No se trata de convertir estas dimensiones en una lista rígida para todas las organizaciones. Cada institución deberá construir su propio tablero según su naturaleza, sector, estrategia, riesgos y promesa. Pero la pregunta de fondo permanece: ¿el tablero nos está ayudando a gobernar aquello que realmente sostiene nuestro valor, o solo nos permite reportar aquello que resulta más fácil de medir?

Martín observó que muchos indicadores del tablero habían nacido por acumulación. Algún indicador se creó para responder a una auditoría; otro, por solicitud de la junta; otro, por una crisis pasada; otro, por exigencia normativa; otro, porque una plataforma lo producía automáticamente; otro, porque siempre había estado allí. Ninguno era inútil por sí mismo, pero juntos formaban una arquitectura poco depurada. Algunos indicadores servían para gestión operativa, otros para control administrativo, otros para aprendizaje, otros para

gobierno estratégico, pero todos se revisaban como si tuvieran el mismo peso.

La organización necesitaba distinguir niveles. No todo dato debe llegar al tablero de gobierno. Algunos datos pertenecen al seguimiento diario de un proceso. Otros deben ser revisados semanalmente por un equipo operativo. Algunos tienen sentido en comités técnicos. Solo unos pocos merecen ocupar el espacio de decisión directiva porque muestran señales críticas sobre valor, experiencia, riesgo, capacidad, sostenibilidad o legitimidad. Cuando todo sube al tablero central, la dirección se llena de información y pierde conversación.

Un indicador de gobierno debe tener una razón clara para existir. Debe responder qué promesa ayuda a cuidar, qué decisión debería habilitar, con qué frecuencia necesita leerse, quién debe interpretarlo, qué umbral activa una conversación y qué tipo de acción se espera cuando cambia. Si nadie puede responder estas preguntas, quizá el indicador no debe desaparecer, pero sí debe salir del tablero principal o encontrar un uso más adecuado.

La reunión empezó a cambiar cuando Martín propuso leer cada indicador no como una cifra que se defiende, sino como una señal que se interpreta. El responsable ya no debía limitarse a explicar por qué el número estaba como estaba. Debía ayudar a comprender qué estaba

ocurriendo, qué relación tenía con otros indicadores, qué riesgo anticipaba, qué decisión necesitaba y qué apoyo requería del sistema. Esa diferencia modificó el papel de los líderes. Dejaron de actuar como propietarios defensivos de un dato y empezaron a comportarse como cuidadores de una dimensión del valor.

Esta transformación no es menor. En muchas organizaciones, los indicadores producen defensa porque se usan como juicio. Cada variación negativa activa explicaciones rápidas, promesas de mejora o intentos de mostrar que la causa está en otro lugar. Cuando el indicador se vive como amenaza, la organización aprende a protegerse del dato en lugar de aprender con él. En cambio, cuando el indicador se entiende como señal compartida, puede abrir una conversación más honesta sobre causas, interdependencias y decisiones.

Eso no elimina la responsabilidad. Al contrario, la vuelve más precisa. Si un indicador se deteriora, alguien debe responder por la lectura, la acción y el seguimiento. Pero responder no significa cargar con toda la culpa ni actuar en soledad. Significa ayudar a que la organización comprenda qué está pasando y qué debe hacer. Un líder responsable no oculta la desviación, no la maquilla, no la explica solo desde factores externos ni la reduce a falta de esfuerzo. La convierte en conversación útil.

Martín ayudó al equipo a revisar un caso concreto: satisfacción alta, esfuerzo percibido creciente y aumento de contactos repetidos. Si cada indicador se miraba por separado, la organización podía sentirse tranquila por la satisfacción, algo inquieta por el esfuerzo y moderadamente preocupada por los contactos repetidos. Pero al leerlos juntos, surgía una hipótesis más interesante: las personas valoraban la solución final, pero estaban trabajando demasiado para recibirla. Ese cruce permitía una decisión concreta: rediseñar los momentos de información y continuidad antes de que la satisfacción empezara a caer.

Allí se reveló otra función del tablero: anticipar. Un tablero pobre solo confirma tarde lo que ya ocurrió. Un tablero vivo permite detectar señales tempranas. No espera a que la confianza se rompa del todo, a que la rotación explote, a que el cliente se vaya, a que el proveedor incumpla, a que el error se repita o a que la comunidad proteste. Busca pequeñas variaciones que anuncian deterioros posibles y las convierte en decisiones oportunas.

Para lograrlo, el tablero debe leer relaciones. La realidad organizacional rara vez se mueve en una sola variable. Una caída en calidad puede estar asociada a presión comercial, cambio de proveedor, capacitación insuficiente, rotación, ambigüedad de prioridades o incentivos contradictorios. Una mejora en productividad

puede esconder sobrecarga. Una reducción de costos puede anticipar pérdida de experiencia. Un aumento de satisfacción puede convivir con mayor esfuerzo. Una meta cumplida puede estar dejando deuda humana o relacional. El gobierno aparece cuando la organización aprende a leer esas conexiones.

La conversación de tablero necesita una cadencia adecuada. Si se revisa demasiado tarde, pierde oportunidad. Si se revisa demasiado seguido, puede producir ansiedad y microgestión. Si se revisa sin preparación, se vuelve improvisación. Si se revisa solo para reportar, pierde fuerza. La cadencia debe corresponder al tipo de señal. Algunos indicadores requieren seguimiento diario porque protegen continuidad operativa. Otros necesitan revisión semanal porque muestran coordinación. Algunos son mensuales porque permiten leer tendencia. Otros, trimestrales o semestrales, porque revelan aprendizaje, legitimidad o sostenibilidad.

Martín insistió en que el tablero debía terminar en decisiones. No necesariamente en muchas, pero sí en alguna forma de acción clara. Una conversación de gobierno debería dejar una prioridad confirmada, un riesgo atendido, un ajuste de proceso, una promesa revisada, un apoyo solicitado, una reparación activada, una hipótesis de aprendizaje o una decisión de conservar algo que está funcionando bien. Si después de

mirar el tablero nadie sabe qué debe cambiar, qué debe cuidarse o qué debe verificarse, la reunión pudo haber sido informativa, pero no fue realmente una conversación de gobierno.

La organización empezó entonces a revisar su reunión de indicadores. Algunas cifras dejarían de presentarse en el comité directivo y pasarían a seguimiento operativo. Otras se agruparían para leer relaciones. Algunas necesitarían complementarse con señales de experiencia o carga de trabajo. Cada indicador central tendría una pregunta de gobierno asociada. Y, sobre todo, el tablero dejaría de ser una secuencia de reportes para convertirse en una conversación sobre el valor que la organización quería sostener.

La función de conservación de este capítulo está en evitar dos riesgos. El primero es convertir el tablero en un mecanismo de control frío, donde los números persiguen personas y empobrecen la conversación. El segundo es despreciar el tablero en nombre de una comprensión más humana, como si medir fuera contrario a cuidar. La organización habitable necesita superar esa falsa oposición. Mide porque quiere cuidar mejor. Conversa porque sabe que el número no se interpreta solo. Decide porque entiende que la información sin acción se vuelve ruido.

Un tablero vivo no busca reemplazar el juicio directivo. Lo educa. Ayuda a que la dirección vea más allá de la urgencia, compare señales, cuestione supuestos, reconozca patrones y decida con mayor trazabilidad. También protege a la organización de depender exclusivamente del carisma, la memoria o la percepción de quienes lideran. Cuando el tablero está bien diseñado, la conversación se vuelve menos caprichosa y más responsable.

Al final de la reunión, el tablero seguía siendo el mismo en apariencia. Tenía colores, cifras y tendencias. Pero ya no era leído de la misma manera. La organización empezaba a entender que el verdadero valor del tablero no estaba en mostrar datos, sino en elevar la calidad de sus conversaciones y decisiones.

Martín miró la pantalla una última vez. No vio una pared de números. Vio una posibilidad: la de convertir las señales dispersas de la organización en una inteligencia compartida al servicio del valor.

Un tablero no debería servir solo para decir si estamos bien o mal.

Debería ayudarnos a decidir qué debemos cuidar ahora.

Práctica de trabajo

Diseño de tablero vivo organizacional

Esta práctica ayuda a revisar o construir un tablero de gobierno que no se limite a reportar indicadores, sino que habilite conversaciones y decisiones sobre el valor que la organización debe sostener.

El equipo debe elegir un tablero existente o diseñar uno nuevo para una organización, área, proceso o proyecto estratégico. La pregunta inicial es sencilla: ¿qué dimensiones necesitamos mirar para gobernar mejor aquello que prometemos?

Dimensión a cuidar	Indicador o señal disponible	Qué promesa protege	Qué conversación debe abrir	Qué decisión debería habilitar	Frecuencia de revisión
Valor creado					
Experiencia					
Operación					
Personas					
Aprendizaje					
Sostenibilidad					
Legitimidad					

Después de completar la matriz, conviene depurar el tablero con tres preguntas. La primera ayuda a reducir ruido: ¿qué indicadores estamos revisando por costumbre, pero no están habilitando decisiones relevantes? La segunda permite integrar señales: ¿qué indicadores deben leerse juntos para comprender mejor la realidad? La tercera orienta el gobierno: ¿qué conversación directiva debería ocurrir cada vez que una señal crítica cambie?

El equipo puede cerrar definiendo una regla mínima para cada indicador central:

"Este indicador existe para cuidar _____; será revisado cada _____; cuando cambie de manera relevante, abriremos una conversación sobre _____ y tomaremos una decisión relacionada con _____."

La práctica tendrá sentido si el tablero deja de ser una acumulación de cifras y se convierte en una arquitectura de conversación. La organización no necesita más números de los que puede interpretar ni más reportes de los que puede convertir en acción. Necesita señales suficientes para comprender, decidir, aprender y cuidar mejor el valor que promete.

Capítulo 14

Lo que mides, educas; lo que premias, multiplicas

El mural de valores era impecable.

En una pared amplia, visible desde la entrada principal, la organización había escrito palabras que nadie discutiría: colaboración, confianza, innovación, servicio, responsabilidad, respeto y orientación al cliente. Cada una estaba acompañada por una breve explicación y por imágenes cuidadosamente seleccionadas. El conjunto transmitía una intención genuina. No parecía una decoración vacía. Había allí un deseo real de construir una cultura más humana, más cooperativa y más coherente con el propósito institucional.

Sin embargo, durante la reunión de revisión de desempeño, Martín empezó a ver otra pedagogía.

Los reconocimientos más importantes se entregaban a quienes superaban metas individuales, aunque algunas de esas personas fueran conocidas por trabajar mal con otras áreas. Las bonificaciones premiaban velocidad y volumen, pero no siempre calidad de coordinación ni experiencia del destinatario. Los ascensos recaían sobre líderes capaces de producir resultados rápidos, aunque

varios de sus equipos mostraran señales de agotamiento. Las decisiones de inversión favorecían áreas de alto impacto visible, mientras procesos críticos para la confianza quedaban aplazados porque no lucían estratégicos. Algunos comportamientos contrarios a los valores eran comentados en voz baja, pero no generaban consecuencias claras si venían acompañados de buenos números.

La organización decía una cosa y enseñaba otra.

Martín no lo planteó como acusación. Sabía que esta incoherencia rara vez nace de una mala intención explícita. Muchas organizaciones declaran valores sinceros y, al mismo tiempo, conservan métricas, incentivos y reconocimientos heredados de otro momento de su historia. Quieren colaboración, pero siguen premiando logros individuales aislados. Quieren aprendizaje, pero castigan el error. Quieren experiencia, pero reconocen únicamente eficiencia interna. Quieren cuidado, pero celebran el sacrificio permanente como si fuera señal de compromiso. Quieren innovación, pero financian solo lo conocido. Quieren accountability, pero toleran incumplimientos cuando provienen de personas influyentes.

La cultura no se forma únicamente con discursos. Se forma con señales repetidas.

Cada organización educa todo el tiempo. Educa cuando define qué mide, cuando decide qué pregunta en un comité, cuando reconoce públicamente un comportamiento, cuando asigna presupuesto, cuando promueve a alguien, cuando tolera una práctica dañina, cuando protege a una persona por sus resultados, aunque deteriore al equipo, cuando deja sin consecuencia una promesa interna incumplida, cuando celebra un cierre exitoso sin preguntar por el costo que dejó en otros. Esa educación no siempre aparece en los manuales, pero se aprende con rapidez, porque las personas observan dónde está realmente el valor dentro del sistema.

Por eso, lo que se mide educa.

Una métrica no solo informa; orienta la atención. Cuando algo se mide de manera visible y recurrente, la organización le está diciendo a su gente que eso importa. Si se mide únicamente volumen, el volumen empezará a gobernar la conversación. Si se mide solo tiempo, las personas aprenderán a proteger la velocidad, incluso cuando la claridad o la calidad necesiten más cuidado. Si se mide solo rentabilidad, otras dimensiones del valor pueden quedar subordinadas. Si se mide la satisfacción sin medir esfuerzo, la organización puede celebrar una buena calificación mientras obliga al destinatario a trabajar demasiado para recibir lo

prometido. La medición no es neutra, porque concentra energía y enseña prioridades.

Y lo que se premia se multiplica.

El premio no siempre es dinero. También es visibilidad, confianza directiva, ascenso, acceso a proyectos importantes, cercanía con el poder, reconocimiento público, protección ante críticas, flexibilidad frente a incumplimientos o simple silencio cuando algo no debería pasar inadvertido. Una organización puede no tener un bono explícito por conductas individualistas, pero si quienes logran resultados a costa de otros reciben más oportunidades, la cultura aprende. Puede no premiar formalmente la sobrecarga, pero si solo reconoce a quienes viven disponibles a toda hora, la cultura aprende. Puede no declarar que la prudencia es debilidad, pero si quien advierte riesgos es tratado como obstáculo, la cultura aprende.

La cultura aprende más de las consecuencias que de las declaraciones.

Martín propuso revisar un caso concreto. Un líder comercial había superado su meta durante tres períodos consecutivos y era considerado una figura clave para el crecimiento. Sus resultados eran visibles y valiosos. Sin embargo, operación señalaba que varias de sus ventas llegaban con expectativas difíciles de sostener; servicio

recibía reclamos por promesas poco claras; finanzas debía ajustar condiciones no previstas; y algunas personas evitaban confrontarlo porque temían ser vistas como quienes frenaban el negocio. El sistema lo reconocía por el resultado que capturaba, pero no revisaba suficientemente el costo que trasladaba.

La conversación fue incómoda porque nadie quería negar su aporte. Y no había que negarlo. El punto no era convertir a una persona en culpable de una incoherencia más amplia, sino mirar qué estaba educando la organización al premiar un tramo del resultado y no la calidad completa del valor producido. Si el mensaje implícito era "lo importante es cerrar, después resolvemos", el sistema terminaría multiplicando ese comportamiento, aunque en la pared siguiera hablando de confianza, servicio y colaboración.

Ese es uno de los modos más frecuentes en que la cultura se contradice. No se contradice necesariamente porque los valores sean falsos, sino porque las consecuencias reales no los respaldan. La organización afirma que el trabajo interáreas es fundamental, pero reconoce a las áreas que brillan solas. Declara que la experiencia del destinatario está en el centro, pero revisa la operación desde indicadores internos. Habla de aprendizaje, pero pregunta primero quién falló. Defiende la sostenibilidad, pero celebra crecimientos que se apoyan en deuda humana o relacional. La

incoherencia no siempre grita; muchas veces se administra con elegancia.

Gobernar la cultura exige mirar esa arquitectura de señales.

No basta con preguntar qué valores queremos. También hay que preguntar qué comportamientos estamos financiando con atención, reconocimiento, presupuesto, promociones, tolerancias y silencios. Una organización puede trabajar durante meses en una declaración cultural y perderla en una sola decisión de promoción si asciende a alguien que contradice, en su manera de liderar, aquello que el discurso dice proteger. Puede invertir en formación de líderes y debilitarla si premia al jefe que logra resultados humillando. Puede hablar de innovación y desactivar toda iniciativa nueva si los errores tempranos se vuelven marcas de incompetencia.

La cultura observa y aprende.

Martín ayudó al equipo a distinguir tres zonas. La primera estaba compuesta por los comportamientos declarados: aquello que la organización decía valorar y quería fortalecer. La segunda, por los comportamientos realmente premiados: aquello que daba visibilidad, oportunidades, poder o protección. La tercera, por los comportamientos tolerados: aquello que no se consideraba deseable, pero que seguía ocurriendo sin

una conversación ni una consecuencia proporcional. En la distancia entre esas tres zonas aparecía la cultura real.

La zona de lo tolerado resultó especialmente reveladora. Algunas prácticas no eran premiadas de manera explícita, pero seguían existiendo porque el sistema no las enfrentaba. Reuniones donde se descalificaba a otras áreas. Líderes que no cumplían promesas internas. Equipos que entregaban tarde y culpaban al proceso anterior. Personas de alto desempeño que trataban mal. Proyectos que avanzaban sin escuchar alertas. Indicadores maquillados con explicaciones cómodas. Nada de eso formaba parte del discurso cultural, pero su permanencia enseñaba que ciertos comportamientos eran aceptables si no generaban demasiado ruido o si venían acompañados de resultados visibles.

La tolerancia silenciosa es una forma de incentivo.

Esta idea ayudó a mover la conversación. La organización entendió que no necesitaba únicamente diseñar nuevos reconocimientos, sino revisar qué estaba dejando pasar. Hay culturas que se deterioran menos por lo que premian abiertamente que por aquello que nunca se atreven a corregir. Cuando una conducta dañina se repite sin consecuencia, las personas aprenden que denunciarla no vale la pena, que confrontarla es riesgoso o que adaptarse resulta más inteligente. Así se

instala una forma de prudencia defensiva que empobrece la confianza.

La corrección, sin embargo, también necesita cuidado. No se trata de volver punitiva la cultura ni de perseguir cada desviación con dureza. Una organización habitable debe diferenciar entre error, aprendizaje, negligencia, contradicción cultural y daño. No todo comportamiento indeseado exige castigo; algunos requieren conversación, formación, rediseño de condiciones o acompañamiento. Pero tampoco todo puede ser tratado como oportunidad de aprendizaje sin consecuencia, porque entonces la cultura pierde bordes. La humanidad sin límites se vuelve permisividad; el rigor sin comprensión se vuelve miedo.

El liderazgo debe sostener ese equilibrio.

Si la organización quiere que ciertos comportamientos crezcan, necesita hacerlos visibles. No basta con premiar resultados finales; hay que reconocer la forma como se lograron. Un equipo que alcanzó una meta cuidando experiencia, coordinando con otras áreas, reparando a tiempo y dejando aprendizaje debería recibir un reconocimiento distinto al de quien logró una cifra a costa de fricciones ocultas. Una persona que advierte un riesgo antes de que se convierta en crisis debe ser vista como protectora de valor, no como portadora de problemas. Un líder que desarrolla

capacidad en otros merece reconocimiento, aunque su logro no sea tan espectacular en el corto plazo. La cultura se fortalece cuando aprende a celebrar lo que quiere repetir.

También es necesario revisar los indicadores que educan comportamientos equivocados. A veces no hay mala voluntad en las personas; simplemente están respondiendo al sistema de señales que tienen delante. Si se mide cierre de casos sin medir reaperturas, aumentará el cierre rápido. Si se mide venta sin medir promesa sostenible, crecerán compromisos difíciles de cumplir. Si se mide productividad sin mirar carga y errores, se puede producir más a costa de calidad. Si se mide asistencia a capacitaciones sin mirar cambio de práctica, se llenarán salones sin transformar desempeño. Las personas suelen adaptarse a lo que el sistema les pide de verdad, no a lo que el discurso les sugiere idealmente.

Martín invitó al equipo a preguntarse qué conductas quería multiplicar en los próximos meses. La respuesta inicial fue amplia: colaboración, responsabilidad, foco en cliente, innovación, aprendizaje, cuidado de las personas. Eran palabras necesarias, pero todavía demasiado generales. Entonces pidió traducirlas en comportamientos observables. Colaboración podía significar entregar información completa a otra área antes de transferir un caso, pedir ayuda a tiempo,

anticipar impactos y no trasladar problemas sin contexto. Responsabilidad podía significar cumplir promesas internas, declarar riesgos temprano, cerrar conversaciones pendientes y responder por consecuencias. Foco en cliente podía significar revisar la experiencia completa y no solo la entrega del área propia.

Cuando los valores se convierten en comportamientos observables, la cultura empieza a volverse gobernable.

Pero aún faltaba una pregunta: ¿qué reconoceremos cuando esas conductas aparezcan? Allí el equipo descubrió que muchas veces esperaba que las personas actuaran de cierta manera sin modificar los mecanismos de visibilidad. Si alguien colaboraba bien, aquello se daba por sentado. Si alguien apagaba incendios, se volvía héroe. Si alguien prevenía un problema, casi nadie se enteraba. Si alguien corregía un proceso para evitar reprocesos futuros, recibía menos reconocimiento que quien resolvía la urgencia visible. La cultura estaba enseñando que era más rentable apagar incendios que rediseñar para evitarlos.

Cambiar esa pedagogía exige paciencia y coherencia. No basta con lanzar un nuevo programa de reconocimiento. La organización debe revisar sus conversaciones directivas, sus tableros, sus criterios de

desempeño, sus promociones, sus narrativas internas y sus consecuencias cotidianas. Debe aprender a preguntar no solo qué se logró, sino cómo se logró, qué costo tuvo, qué confianza dejó, qué capacidad instaló y qué comportamiento conviene multiplicar. Esta pregunta, repetida con seriedad, empieza a cambiar la cultura más que muchas campañas.

La función de conservación de este capítulo está en evitar que la coherencia cultural se convierta en rigidez moral. Una organización no puede exigir pureza perfecta en cada comportamiento ni convertir sus valores en un tribunal permanente. La vida organizacional es compleja, las personas aprenden, los contextos presionan y las decisiones a veces obligan a sostener tensiones difíciles. Pero tampoco puede usar esa complejidad para justificar cualquier contradicción. La madurez está en reconocer las tensiones sin renunciar a los bordes.

Una cultura habitable no es aquella donde nadie se equivoca, sino aquella donde la organización aprende qué quiere repetir, qué necesita corregir y qué no puede seguir tolerando si desea merecer confianza.

Al final de la sesión, Martín volvió a mirar el mural de valores. Seguía siendo hermoso, pero ahora el equipo sabía que la pared no bastaba. La verdadera cultura se estaba escribiendo en otro lugar: en el tablero, en el bono, en la promoción, en el comentario del comité, en

la conversación que se aplaza, en la conducta que se reconoce, en el abuso que se tolera, en el riesgo que se escucha, en el error que se convierte en aprendizaje o en castigo.

La organización no necesitaba renunciar a sus valores. Necesitaba respaldarlos con señales.

Porque lo que se declara puede inspirar, pero lo que se mide, se premia y se tolera termina educando la conducta real del sistema.

El siguiente capítulo llevará esta comprensión al momento donde esa educación cultural se vuelve decisión. Porque, cuando los valores entran en tensión, la organización descubre qué protege realmente.

Práctica de trabajo

Auditoría de coherencia cultural

Esta práctica ayuda a revisar la distancia entre los valores declarados y las señales reales que la organización está enviando mediante indicadores, reconocimientos, incentivos, consecuencias y tolerancias.

El equipo debe elegir tres valores o comportamientos culturales que considera críticos para sostener su promesa de valor. Luego debe analizarlos en la siguiente matriz.

Valor o comportamiento declarado	Cómo debería verse en la práctica	Qué estamos midiendo	Qué estamos premiando o reconociendo	Qué estamos tolerando	Ajuste necesario

Después de completar la matriz, conviene sostener una conversación de coherencia alrededor de tres preguntas:

¿Qué comportamiento decimos valorar, pero todavía no hacemos suficientemente visible?

¿Qué resultado estamos premiando sin revisar bien cómo fue logrado?

¿Qué conducta seguimos tolerando, aunque contradice la cultura que queremos construir?

El equipo puede cerrar con un compromiso de señal cultural:

"Durante los próximos _____, haremos visible y reconoceremos _____, porque este comportamiento protege _____. Al mismo tiempo, dejaremos de tolerar _____, porque deteriora _____."

La práctica tendrá sentido si la organización logra ver que la cultura no se transforma solo con nuevas

palabras, sino con señales repetidas y coherentes. Medir, premiar y tolerar son actos de educación organizacional. La pregunta es qué está aprendiendo el sistema a repetir.

El próximo capítulo entrará en el lugar donde esa coherencia se prueba con mayor intensidad: la decisión. Allí la organización deberá elegir qué valor proteger cuando no puede protegerlo todo al mismo tiempo.

Capítulo 15

Decidir es elegir qué valor proteger

La decisión parecía urgente.

Un cliente estratégico había pedido adelantar una entrega que, según el plan original, necesitaba todavía varios días de preparación. Comercial insistía en la importancia de responder con flexibilidad; operación advertía que hacerlo podía aumentar errores; servicio temía que una entrega incompleta generara reclamos posteriores; finanzas recordaba que el contrato era relevante para el cierre del trimestre; talento humano señalaba que el equipo venía de varias semanas de alta carga. Nadie hablaba desde la indiferencia. Cada área defendía algo legítimo.

Por eso la conversación era difícil.

Martín escuchó durante un buen rato. La discusión parecía moverse entre dos alternativas: cumplir el nuevo plazo o pedir una ampliación. A simple vista, se trataba de decidir entre rapidez y prudencia. Pero, debajo de esa

superficie, la organización estaba enfrentando una tensión más profunda. No estaba decidiendo solamente una fecha. Estaba decidiendo qué valor protegería con mayor prioridad en ese momento y qué costo estaba dispuesta a asumir por esa elección.

Esa comprensión cambió la conversación.

Toda decisión importante revela una jerarquía de valores. A veces esa jerarquía está declarada y se conversa con suficiente claridad. Otras veces opera de manera implícita, escondida detrás de argumentos técnicos, presiones comerciales, urgencias financieras, temores reputacionales o hábitos culturales. La organización cree estar decidiendo sobre un asunto operativo, pero en realidad está mostrando qué considera más importante cuando no puede protegerlo todo al mismo tiempo.

Decidir es elegir. Y elegir implica dejar algo por fuera, aplazar algo, asumir un riesgo, aceptar una pérdida parcial o trasladar una carga que luego deberá ser atendida. La dificultad no está en que exista costo; casi toda decisión relevante lo tiene. La dificultad aparece cuando ese costo no se nombra, cuando se presenta la elección como si fuera neutral, cuando se oculta la tensión bajo un lenguaje técnico o cuando se espera que alguna parte del sistema pague silenciosamente las consecuencias.

En la reunión, cada área traía una parte de la verdad. Comercial cuidaba la relación con el cliente y la posibilidad de conservar una oportunidad estratégica. Operación cuidaba la calidad de la entrega y la capacidad real del sistema. Servicio cuidaba la experiencia posterior y la confianza que podría quedar afectada si la promesa se cumplía a medias. Finanzas cuidaba la viabilidad del período. Talento humano cuidaba la energía de un equipo que ya estaba cerca de su límite. Ninguna de esas perspectivas podía ser descartada sin empobrecer la decisión.

El problema es que muchas organizaciones convierten estas tensiones en luchas de áreas. Comercial parece presionar, operación parece resistirse, finanzas parece endurecer, servicio parece dramatizar, talento humano parece pedir calma cuando la organización necesita velocidad. Así, cada voz queda reducida a una etiqueta, y la decisión pierde riqueza. En realidad, cada una está intentando proteger un valor. La tarea del gobierno no es silenciar esas diferencias para decidir rápido, sino integrarlas lo suficiente para decidir mejor.

Martín propuso formular la pregunta de otra manera: ¿qué valor no estamos dispuestos a traicionar en esta decisión?

La pregunta no resolvió de inmediato el dilema, pero obligó al equipo a salir del forcejeo. Si protegían la

oportunidad comercial sin cuidar capacidad, podían ganar velocidad y perder confianza. Si protegían la calidad sin considerar la relación con el cliente, podían actuar con prudencia técnica y perder una oportunidad valiosa. Si protegían solo el margen financiero, podían ignorar costos humanos o reputacionales que aparecerían después. Si protegían únicamente la carga del equipo, podían dejar de responder a una exigencia legítima del mercado. La decisión no consistía en escoger entre bien y mal, sino en ordenar valores legítimos bajo condiciones reales.

Esa es una de las pruebas más maduras del liderazgo. Resulta fácil defender valores cuando no entran en conflicto. Casi todas las organizaciones dicen valorar la calidad, la experiencia, la eficiencia, la sostenibilidad, las personas, la innovación, la rentabilidad y la confianza. La pregunta decisiva aparece cuando esos valores no pueden satisfacerse plenamente al mismo tiempo. Allí se descubre si la organización tiene criterio o solo vocabulario.

Una decisión habitable no elimina la tensión. La hace visible, la conversa, la ordena y deja trazabilidad sobre lo elegido. No busca complacer a todas las áreas ni producir una falsa armonía. Tampoco se refugia en la autoridad para cerrar la discusión demasiado pronto. Decide, pero decide mostrando qué valor se protege, qué riesgo se asume, qué costo se acepta, quién debe

hacerse cargo de mitigarlo y cuándo se verificará si la decisión produjo el efecto esperado.

En el caso de la entrega anticipada, la organización empezó a distinguir varias opciones. Podía aceptar el plazo solicitado y trabajar con sobrecarga, pero eso aumentaba el riesgo de error. Podía negar el cambio y proteger la calidad, pero quizá enviaría al cliente una señal de poca flexibilidad. Podía entregar una primera parte, aclarando límites y dejando una segunda fase definida. Podía renegociar el alcance sin modificar la fecha. Podía pedir apoyo temporal de otra área. Podía conversar con el cliente no desde la excusa, sino desde el cuidado de la promesa: "queremos responderle, pero no queremos entregarle algo que luego deteriore su experiencia".

La decisión empezó a dejar de ser binaria.

Cuando una organización formula mejor la tensión, suele descubrir alternativas que no veía mientras discutía desde posiciones. La pregunta por el valor protegido permite abrir el diseño. No siempre habrá una tercera vía perfecta, pero casi siempre aparece una forma más responsable de decidir. Incluso cuando la organización debe escoger una opción difícil, puede hacerlo con mayor claridad sobre sus consecuencias.

Martín invitó al equipo a mirar la decisión desde varios criterios, sin convertirlos en una lista mecánica. El

primero era el valor para el destinatario: qué recibiría realmente el cliente y qué experiencia quedaría después. El segundo era la sostenibilidad de la promesa: si el sistema podía cumplir sin depender de heroísmo o improvisación. El tercero era la calidad del trabajo: qué riesgos técnicos o de servicio podían aparecer. El cuarto era la energía humana: qué carga adicional asumiría el equipo y si existían condiciones razonables para compensarla. El quinto era la legitimidad de la relación: qué mensaje enviaría la organización al cliente y a sí misma. El sexto era el aprendizaje: qué debería instalarse para que una tensión similar no volviera a resolverse solo con urgencia.

Al conversar desde esos criterios, el equipo decidió no aceptar la entrega anticipada en los términos iniciales. Tampoco decidió negarse de manera defensiva. Propuso al cliente una entrega parcial con alcance definido, una fecha precisa para el complemento, un responsable de seguimiento, una explicación transparente sobre el cuidado de la calidad y una señal de compensación si algún tramo dependiente de la organización se retrasaba. Internamente, acordó revisar por qué la solicitud había llegado tan tarde al comité y qué promesas comerciales necesitaban mayor validación operativa antes de ser comunicadas.

La decisión no dejó a todos plenamente satisfechos. Las decisiones reales rara vez lo hacen. Pero dejó algo más importante: criterio, responsabilidad y aprendizaje.

Una organización no se vuelve habitable porque todas sus decisiones sean cómodas. Se vuelve habitable cuando puede decidir sin negar los costos de lo que decide. Cuando puede decir: protegemos este valor porque, en estas circunstancias, es el que sostiene mejor nuestra promesa; asumimos este riesgo y lo mitigaremos de esta manera; reconocemos este costo y no lo dejaremos caer silenciosamente sobre quienes tienen menos poder; verificaremos estas consecuencias en esta fecha; aprenderemos esto para la próxima vez.

Ese modo de decidir construye confianza interna. Las personas no necesitan estar siempre de acuerdo con la decisión final para reconocer que hubo un proceso responsable. Lo que deteriora la confianza no es solo perder una discusión, sino sentir que la decisión ya estaba tomada, que las alertas no fueron escuchadas, que los costos se ocultaron o que algunas áreas deberán cargar después con consecuencias que nadie quiso nombrar. La transparencia del criterio no elimina el desacuerdo, pero reduce la sensación de arbitrariedad.

También construye confianza externa. Un cliente, usuario, proveedor o aliado puede aceptar mejor una limitación cuando la organización la explica desde el

cuidado de la promesa y no desde la evasión. Decir "no podemos cumplir ese plazo sin comprometer la calidad de la entrega" puede ser más confiable que prometer de manera complaciente y fallar después. La honestidad bien expresada no debilita necesariamente la relación; muchas veces la vuelve más adulta.

La decisión, entonces, es un acto de pedagogía cultural. Cada vez que una organización decide, enseña. Enseña si el cliente importa más que la gente, si la gente importa solo cuando no hay presión, si la calidad se negocia fácilmente, si los compromisos se hacen sin verificar capacidad, si la rentabilidad justifica cualquier costo, si la prudencia tiene lugar o si el error de prometer demasiado se resolverá siempre con sacrificio interno. Las decisiones repetidas terminan formando la cultura con más fuerza que muchos discursos.

Por eso, una organización necesita cuidar no solo qué decide, sino cómo decide. El cómo deja memoria. Si decide con prisa permanente, educa urgencia. Si decide sin escuchar voces críticas, educa silencio. Si decide castigando a quien advierte riesgos, educa complacencia. Si decide con criterios claros, educa responsabilidad. Si revisa consecuencias, educa aprendizaje. Si repara costos no previstos, educa confianza.

Martín insistió en algo que suele olvidarse: decidir también implica verificar. Muchas decisiones se toman con solemnidad, se comunican con fuerza y luego se pierden en la operación cotidiana. La organización no vuelve a mirar si el valor protegido realmente quedó protegido, si el costo asumido fue mayor de lo previsto, si la experiencia se deterioró, si el equipo quedó demasiado cargado, si el cliente entendió la decisión o si el aprendizaje prometido se instaló. Sin verificación, la decisión queda incompleta.

Verificar no significa perseguir. Significa cerrar el ciclo de responsabilidad. Si una decisión protegió calidad sacrificando velocidad, conviene mirar si el destinatario lo reconoció y si la relación se sostuvo. Si protegió una oportunidad comercial asumiendo carga interna, conviene revisar cómo se compensó esa carga y qué capacidad debe fortalecerse. Si protegió margen reduciendo alcance, conviene observar si la experiencia quedó clara o si se produjo frustración. La verificación ayuda a que la organización no viva de decisiones épicas, sino de gobierno consistente.

La función de conservación de este capítulo está en proteger la decisión de dos extremos. El primero es la decisión autoritaria, que cierra la conversación sin escuchar suficientemente las tensiones que debe integrar. El segundo es la decisión interminable, que conversa tanto que termina aplazando lo que necesita

resolverse. Una organización habitable no decide desde la imposición ni desde la parálisis. Escucha lo necesario, declara criterios, asume costos, decide a tiempo y verifica consecuencias.

Este equilibrio requiere liderazgo. No cualquier conversación amplia mejora una decisión. Algunas reuniones se llenan de opiniones, intereses o temores sin llegar a criterio. Tampoco cualquier cierre rápido expresa autoridad madura. A veces solo revela impaciencia, temor a la complejidad o preferencia por escuchar lo que confirma la opción deseada. El líder debe ayudar a que la organización no se pierda ni en el ruido ni en la prisa. Su tarea es ordenar la tensión para que la decisión proteja valor.

Al final del proceso, Martín miró el acta que el equipo había construido. Era breve, pero clara. Decía qué se había decidido, qué valor se quería proteger, qué alternativa se descartaba y por qué, qué riesgo se aceptaba, qué condición debía cumplirse, quién sería responsable de verificar y cuándo se revisaría el efecto. No era un documento burocrático. Era una forma de memoria.

Esa memoria importa porque las organizaciones suelen olvidar cómo decidieron. Recuerdan el resultado, pero no siempre recuerdan la tensión que lo produjo. Y cuando el resultado sale mal, la memoria incompleta

facilita la culpa; cuando sale bien, facilita la repetición ingenua. Registrar el criterio ayuda a aprender de ambas cosas.

Martín salió de la reunión con una certeza más serena. La organización no había encontrado una fórmula para decidir sin conflicto. Había encontrado algo mejor: una manera de no esconder el conflicto detrás de la urgencia. Había aprendido que una decisión madura no promete protegerlo todo, pero sí se compromete a no ocultar lo que sacrifica.

Decidir es elegir qué valor proteger. Y gobernar es hacerse responsable de lo que esa elección produce.

Práctica de trabajo

Acta breve de decisión responsable

Esta práctica ayuda a tomar decisiones críticas con mayor claridad, trazabilidad y responsabilidad. Puede aplicarse cuando una organización enfrenta tensiones entre oportunidad, calidad, experiencia, costo, carga humana, sostenibilidad, reputación o aprendizaje.

El equipo debe elegir una decisión concreta y completar el acta antes de cerrar la conversación.

Elemento de decisión	Pregunta de trabajo	Respuesta

Decisión a tomar	¿Qué debemos decidir ahora con precisión?	
Valores en tensión	¿Qué valores legítimos están compitiendo o entrando en tensión?	
Valor a proteger	¿Qué valor protegeremos con mayor prioridad y por qué?	
Alternativas consideradas	¿Qué opciones revisamos antes de decidir?	
Costo aceptado	¿Qué costo, renuncia o riesgo asumimos conscientemente?	
Mitigación	¿Qué haremos para reducir el costo o evitar que caiga injustamente sobre alguien?	
Responsable	¿Quién coordinará la ejecución y el seguimiento?	
Verificación	¿Cuándo y cómo revisaremos las consecuencias de la decisión?	
Aprendizaje esperado	¿Qué deberíamos aprender para decidir mejor la próxima vez?	

Para cerrar, el equipo puede formular la decisión en cinco líneas:

"Decidimos _____ para proteger _____."

"Sabemos que esta decisión implica _____."

"Para mitigar ese costo, haremos _____."

"El responsable de verificar será _____."

"Revisaremos las consecuencias el día _____."

La práctica tendrá sentido si la organización logra decidir sin esconder la tensión. Una decisión responsable no elimina todos los costos; los reconoce, los gobierna y aprende de ellos.

El siguiente capítulo llevará esta comprensión al espacio donde muchas decisiones deberían ocurrir, pero con frecuencia se diluyen: la reunión. Porque una reunión que no decide también decide, aunque lo haga por omisión, cansancio o aplazamiento.

Capítulo 16

La reunión que no decide también decide

La agenda estaba completa.

Había temas estratégicos, informes de avance, asuntos pendientes, alertas operativas, solicitudes de otras áreas, seguimiento a compromisos y varios puntos marcados como "varios", esa categoría donde suelen esconderse las conversaciones que nadie supo ubicar mejor. La reunión estaba programada para dos horas, aunque todos sabían que probablemente tomaría más tiempo. Algunas personas llegaron con computadores abiertos, otras con el celular en la mano, otras con documentos por revisar y varias con la expresión de quien ya venía de otra reunión y saldría directo hacia la siguiente.

Martín observó la escena con atención. Nadie parecía estar allí por descuido. Había compromiso, carga, urgencias reales y una intención sincera de mantenerse coordinados. Sin embargo, a medida que avanzaba la reunión, empezó a notar un patrón conocido. Se hablaba mucho, se informaba bastante, se explicaban dificultades, se actualizaban tareas, se abrían nuevos temas y, de vez en cuando, alguien intentaba cerrar una decisión que volvía a quedar suspendida porque faltaba un dato, no estaba la persona clave, había que revisarlo con otra área o convenía dejarlo para la próxima sesión.

Al terminar, todos sabían un poco más, pero no necesariamente podían actuar mejor.

La reunión había consumido tiempo, atención y energía, pero había dejado pocas decisiones claras. Algunos salieron con tareas difusas; otros, con la sensación de haber vuelto a escuchar asuntos ya conocidos; otros, con la preocupación de que el tema más importante no había sido tratado con suficiente profundidad. Nadie podía decir que la reunión hubiera sido inútil en sentido absoluto, pero tampoco era fácil demostrar qué había cambiado gracias a ella.

Martín escribió en su cuaderno una frase que luego compartiría con el equipo: una reunión que no decide también decide.

Decide por omisión, porque deja que las cosas sigan su curso sin una orientación nueva. Decide por aplazamiento, porque traslada al futuro una tensión que ya está produciendo costo en el presente. Decide por agotamiento, porque consume la energía que luego hará falta para ejecutar con claridad. Decide por ambigüedad, porque permite que cada persona salga interpretando de manera distinta lo que debería ocurrir. Decide, incluso, por silencio, porque aquello que no se conversa a tiempo termina siendo gobernado por la inercia, la urgencia o el poder invisible.

Las reuniones son una de las prácticas más reveladoras de la vida organizacional. En ellas se ve qué entiende una organización por gobierno, qué confunde con participación, qué evita decidir, cómo escucha las alertas, cómo distribuye la palabra, qué temas repite sin resolver y qué asuntos considera dignos de la atención colectiva. Una reunión puede ser un espacio de claridad, coordinación y aprendizaje; también puede convertirse en un mecanismo elegante para postergar decisiones difíciles.

Muchas organizaciones no están simplemente llenas de reuniones. Están sobre-reunidas y sub-gobernadas. Se reúnen para informarse, para protegerse, para no quedar por fuera, para dejar constancia, para pedir validación, para compartir responsabilidad, para evitar que alguien diga que no fue tenido en cuenta. En apariencia, hay coordinación. En la práctica, puede haber cansancio, dispersión y una creciente dificultad para distinguir qué conversación merece realmente reunir a varias personas al mismo tiempo.

El problema no está en reunirse. Ninguna organización compleja puede prescindir de espacios de conversación. Los equipos necesitan coordinarse, los líderes necesitan leer señales, las áreas necesitan alinear promesas, los problemas transversales necesitan comprensión compartida y las decisiones relevantes necesitan criterios visibles. La reunión, bien diseñada,

puede ser una de las herramientas más poderosas de gobierno. Lo que la empobrece es convertirla en respuesta automática frente a cualquier inquietud.

No toda inquietud merece una reunión. Algunas necesitan una decisión directa. Otras requieren una conversación breve entre dos personas. Algunas deben resolverse por escrito. Otras necesitan análisis previo antes de llevarse a un comité. Algunas requieren información, no deliberación. Otras piden escucha amplia porque afectan varias dimensiones del sistema. Cuando la organización no distingue estos niveles, empieza a convocar reuniones para compensar falta de claridad, falta de autoridad o falta de confianza.

Martín propuso revisar la reunión desde una pregunta sencilla: ¿para qué existe este espacio?

La pregunta parecía obvia, pero no lo era. Algunas personas respondieron que la reunión existía para hacer seguimiento. Otras, para alinear. Otras, para informar avances. Otras, para resolver problemas. Otras, para tomar decisiones. Todas las respuestas tenían algo de verdad, pero juntas mostraban una dificultad: el espacio quería hacerlo todo y, por eso mismo, no lograba hacer bien lo más importante.

Una reunión habitable necesita propósito claro. Puede existir para abrir sentido, para coordinar ejecución, para tomar decisiones, para revisar señales,

para aprender de lo ocurrido, para reparar una ruptura, para destrabar una tensión o para cerrar un ciclo. Lo que no debería ocurrir es que se convoque sin saber qué tipo de acto organizacional debe producir. Cuando el propósito es difuso, la reunión se llena de temas; cuando el propósito es claro, la atención se ordena.

El equipo empezó a distinguir sus reuniones por función. Había reuniones de información, que no necesitaban tanta presencialidad ni tanto tiempo colectivo si podían resolverse con un reporte claro. Había reuniones de coordinación, orientadas a ordenar compromisos, responsables, tiempos y dependencias. Había reuniones de decisión, donde debían llegar alternativas preparadas y criterios explícitos. Había reuniones de aprendizaje, destinadas a revisar errores, resultados o experiencias para cambiar prácticas. Había reuniones de reparación, necesarias cuando una promesa interna o externa se había roto y hacía falta restaurar confianza. Cada tipo exigía una preparación distinta.

Esta distinción liberó algo importante. No todos los espacios debían tener la misma duración, la misma frecuencia, los mismos asistentes ni la misma profundidad. Una reunión diaria podía servir para ajustar operación si era breve y concreta. Una reunión semanal podía sostener coordinación entre áreas. Una mensual podía leer tendencias del tablero y tomar decisiones de

gobierno. Una trimestral podía revisar estrategia, capacidades, legitimidad y aprendizaje. El problema no es tener cadencias; el problema es no saber qué debe pasar en cada una.

La organización descubrió que varias reuniones estaban mezclando niveles. En una misma sesión se pretendía informar, analizar, decidir, revisar indicadores, resolver conflictos, asignar tareas y abrir conversaciones estratégicas. El resultado era una especie de tránsito congestionado: los temas pequeños ocupaban tiempo de gobierno, los temas grandes quedaban sin profundidad y las decisiones urgentes terminaban tomándose por fuera, en conversaciones paralelas, porque la reunión formal no alcanzaba a resolverlas.

Una buena cadencia no aumenta burocracia; reduce desgaste. Permite que cada asunto encuentre su lugar. Lo operativo no invade lo estratégico. Lo informativo no consume el espacio de decisión. Lo urgente no destruye siempre lo importante. Lo transversal no queda atrapado en conversaciones de área. Cuando una organización diseña bien sus ritmos, la energía circula mejor.

Martín insistió en otra pregunta: ¿quién debe estar en esta reunión y para qué?

La presencia también es un acto de gobierno. Hay personas que deben estar porque tienen autoridad para decidir; otras, porque traen información crítica; otras,

porque serán responsables de ejecutar; otras, porque representan un impacto que debe escucharse. Pero cuando se invita a demasiadas personas por costumbre, deferencia o miedo a excluir, la reunión se vuelve pesada. Y cuando faltan las personas que tienen criterio o autoridad, la reunión se vuelve incompleta. En ambos casos, la decisión se deteriora.

Una reunión habitable respeta la atención de las personas. No convoca para que alguien escuche pasivamente lo que podría haber leído. No retiene a todos durante toda la conversación si solo algunos son necesarios para ciertos puntos. No confunde inclusión con saturación. Incluir no significa hacer que todos estén en todo; significa garantizar que las voces necesarias sean escuchadas en el momento adecuado y que las decisiones que afecten a otros sean comunicadas con suficiente claridad.

También importa la calidad de la preparación. Muchas reuniones fracasan antes de empezar porque llegan sin información suficiente, sin alternativas, sin criterio de decisión o sin una pregunta bien formulada. Entonces el tiempo colectivo se usa para construir desde cero lo que debió prepararse antes. El equipo conversa, pero no avanza; improvisa análisis, pero no decide; abre opciones, pero no sabe con qué criterio cerrarlas. Una reunión de decisión debería llegar con insumos. Una reunión de aprendizaje debería llegar con evidencias.

Una reunión de coordinación debería llegar con compromisos revisados. La preparación es una forma de respeto.

Durante la revisión, Martín pidió observar cómo se cerraban los temas. Allí apareció otro hallazgo. Muchos puntos terminaban con frases como "lo revisamos", "lo vamos mirando", "queda pendiente", "lo retomamos después", "hay que conversarlo con tal área". Esas frases pueden ser legítimas cuando nombran un siguiente paso real, pero se vuelven peligrosas cuando funcionan como cierre aparente. La organización siente que trató el asunto, aunque en realidad no definió qué pasará, quién lo hará, cuándo volverá, con qué criterio o qué decisión queda aplazada.

Cerrar bien una reunión no significa resolverlo todo. Significa dejar claridad suficiente sobre lo que queda decidido, lo que queda pendiente, quién tiene la responsabilidad, qué información falta y cuándo se retomará. La ambigüedad puede ser más costosa que el desacuerdo. Cuando dos personas salen de una reunión con interpretaciones distintas, la organización no solo pierde tiempo; siembra futuros conflictos.

La reunión también debe cuidar la conversación. Hay espacios donde siempre hablan los mismos, donde las alertas incómodas se suavizan, donde las personas esperan a que la autoridad marque la dirección antes de

opinar, donde el desacuerdo se vive como amenaza o donde se confunde participación con una ronda interminable de intervenciones sin criterio. Una reunión habitable no busca que todos hablen por igual, sino que lo importante pueda ser dicho, escuchado y trabajado sin que la conversación se destruya.

Para lograrlo, el liderazgo de la reunión es decisivo. Quien conduce no es simplemente quien reparte la palabra o controla el tiempo. Su tarea es proteger el propósito del espacio, distinguir información de decisión, evitar que la conversación se disperse, invitar voces necesarias, nombrar tensiones, formular cierres y cuidar que la reunión no se convierta en escenario de poder invisible. Conducir una reunión es ejercer gobierno en pequeña escala.

Martín ayudó al equipo a revisar una tensión frecuente: la diferencia entre conversación y decisión. Algunas reuniones conversaban mucho porque no se había declarado qué debía decidirse. Otras intentaban decidir sin permitir la conversación mínima necesaria. La primera forma produce cansancio; la segunda produce resistencia o decisiones pobres. La organización necesitaba aprender a decir, desde el inicio, qué tipo de conversación estaba sosteniendo: exploración, coordinación, deliberación, decisión, aprendizaje o reparación. Esa claridad reducía frustraciones.

También apareció el valor del acta, no como documento burocrático, sino como memoria del gobierno. Un acta útil no necesita registrar todo lo dicho. Debe dejar visible lo decidido, los responsables, los tiempos, las razones principales, los riesgos asumidos y los asuntos que requieren seguimiento. Cuando el acta se limita a resumir temas, pierde fuerza. Cuando registra compromisos claros, protege la continuidad y evita que la reunión siguiente comience desde la misma confusión.

La función de conservación de este capítulo está en proteger las reuniones de dos extremos. El primero es eliminarlas de manera indiscriminada, como si toda reunión fuera pérdida de tiempo. Esa reacción puede dejar a la organización sin espacios de coordinación, aprendizaje y decisión compartida. El segundo es conservarlas por costumbre, aunque ya no produzcan valor. La pregunta no es si reunirse mucho o poco, sino si cada reunión merece la atención que consume.

Una reunión merece esa atención cuando deja algo que no habría podido lograrse mejor por otro medio: una decisión tomada, una tensión destrabada, una coordinación más clara, un aprendizaje compartido, una reparación iniciada o una prioridad protegida. Si no deja nada de eso, tal vez la organización necesitaba otra herramienta: un mensaje, un reporte, una llamada breve, una decisión directa o una conversación entre menos personas.

El equipo decidió rediseñar su cadencia. Algunas reuniones desaparecerían. Otras cambiarían de frecuencia. Varias reducirían asistentes. Los informes se enviarían antes, con preguntas claras para lectura. Los espacios de decisión exigirían alternativas preparadas. Los compromisos se cerrarían en cinco minutos finales con responsable, fecha y criterio de seguimiento. Y, cada cierto tiempo, revisarían si la reunión seguía cumpliendo su función o se había convertido otra vez en costumbre.

No era una reforma espectacular. Pero podía cambiar la experiencia interna de la organización. Menos reuniones inútiles significaban más tiempo para pensar, ejecutar, conversar donde realmente hacía falta y recuperar energía. Mejores reuniones significaban decisiones más claras, menos ambigüedad, menos conversaciones paralelas y mayor confianza en el gobierno.

Martín salió de aquella sesión con una imagen sencilla. Una reunión es como una plaza dentro de la ciudad organizacional. En ella la gente se encuentra, conversa, acuerda, decide, repara o aprende. Pero una plaza mal cuidada se llena de ruido, comercio desordenado, tránsito sin dirección y personas que pasan por obligación. Una plaza bien cuidada permite que la vida común se organice.

La organización no necesita reunirse para parecer coordinada.

Necesita reunirse cuando la conversación colectiva puede producir mejor gobierno.

Y cuando una reunión no decide, no aprende, no coordina, no repara ni aclara, también está decidiendo algo: que la inercia siga gobernando un poco más.

Práctica de trabajo

Rediseño de cadencia gerencial

Esta práctica ayuda a revisar las reuniones de un equipo, área o comité para distinguir cuáles deben conservarse, rediseñarse, fusionarse, reducirse o eliminarse. Su propósito es recuperar tiempo, atención y capacidad de decisión.

El equipo debe listar sus reuniones principales y analizarlas en la siguiente matriz.

Reunión	Propósito real	Qué debería producir	Participantes necesarios	Frecuencia adecuada	Ajuste requerido
		Decisión / coordinación / aprendizaje / reparación / información			
		Decisión / coordinación /			

		aprendizaje / reparación / información			
		Decisión / coordinación / aprendizaje / reparación / información			
		Decisión / coordinación / aprendizaje / reparación / información			

Después de completar la matriz, conviene responder tres preguntas:

¿Qué reunión consume atención sin producir una decisión, coordinación, aprendizaje o reparación suficiente?

¿Qué tema estamos llevando a reunión cuando podría resolverse mejor por otro medio?

¿Qué decisión importante se está aplazando porque la reunión no está diseñada para cerrarla?

Para cerrar, el equipo puede establecer una regla mínima de reunión habitable:

"Ninguna reunión se convocará sin propósito, insumos, participantes necesarios y cierre esperado. Toda reunión deberá dejar claro qué se decidió, qué se coordina, qué se aprende, qué se repara o qué se comunica."

La práctica tendrá sentido si la organización recupera gobierno y reduce desgaste. Una reunión no debe existir porque siempre ha existido; debe existir porque la atención colectiva que consume produce un valor que justifica reunir a las personas.

El siguiente capítulo cerrará este acto mirando una práctica decisiva para toda organización que quiere gobernar mejor: aprender de sus errores sin convertirlos en vergüenza privada ni en castigo público.

Capítulo 17

Del error castigado al aprendizaje verificable

El error apareció en un proceso rutinario.

No era una crisis mayor, pero sí tenía consecuencias. Una información había sido registrada de manera incompleta, el caso pasó al área siguiente con un dato equivocado y la respuesta final llegó tarde. El destinatario tuvo que insistir, el equipo de servicio recibió la molestia, operación debió rehacer parte del trabajo y, al final, varias personas terminaron dedicando tiempo a corregir algo que habría podido evitarse.

La primera reacción fue conocida: había que saber quién se había equivocado.

La pregunta parecía razonable. Toda organización necesita responsabilidad. No puede tratar los errores como si fueran simples accidentes sin dueño, ni convertir el aprendizaje en una excusa para diluir consecuencias. Sin embargo, Martín notó que la conversación empezó a estrecharse demasiado pronto. Al concentrarse en encontrar al responsable inmediato, el equipo corría el riesgo de perder una comprensión más amplia: qué condiciones habían hecho probable ese error, qué señales habían sido ignoradas, qué ambigüedad existía

en el proceso y qué debía aprender el sistema para no repetir la misma falla bajo otro nombre.

El error tenía autor, pero también tenía contexto.

Esta distinción es fundamental para una organización que quiere gobernar el logro sin deshumanizarlo. Cuando un error se mira únicamente como falta individual, la respuesta tiende a ser corrección, advertencia, sanción o entrenamiento puntual. A veces eso será necesario, especialmente cuando hubo negligencia, descuido reiterado o incumplimiento de una responsabilidad clara. Pero muchas veces el error muestra algo más: un diseño confuso, una presión mal distribuida, una información incompleta, un indicador que empuja atajos, una promesa hecha sin capacidad suficiente, una capacitación que no llegó a la práctica o una alerta que nadie escuchó a tiempo.

Si la organización no mira ese contexto, puede castigar a alguien y dejar intacta la causa que producirá el próximo error.

Martín pidió reconstruir lo ocurrido sin convertir la conversación en juicio. No se trataba de proteger artificialmente a quien se había equivocado, sino de ampliar la pregunta. ¿Dónde empezó realmente la falla? ¿Qué dato faltaba? ¿Quién dependía de esa información? ¿Qué parte del procedimiento era clara y qué parte se interpretaba de manera distinta? ¿Había

carga excesiva? ¿El sistema permitía verificar antes de transferir el caso? ¿Alguien había advertido antes que esa situación podía ocurrir? ¿Qué se corrigió en el momento y qué quedó sin rediseñar?

Al responder, el equipo descubrió que el error no había nacido en un solo punto. La persona que registró la información tenía responsabilidad, pero el formato era ambiguo, el sistema permitía avanzar con campos críticos incompletos, el proceso no tenía una verificación intermedia y el área siguiente asumía que lo recibido ya venía validado. Además, en las semanas anteriores había aumentado la carga y varios colaboradores habían comentado informalmente que el registro se estaba volviendo más rápido que seguro. Nadie había querido fallar. El sistema, sin embargo, estaba creando condiciones para que alguien fallara.

Esta comprensión no eliminó la responsabilidad individual. La ubicó mejor.

Una cultura castigadora suele producir defensas. Las personas aprenden a ocultar errores, maquillar causas, buscar justificaciones, trasladar culpa o hablar tarde. No necesariamente porque carezcan de ética, sino porque han aprendido que el error expone más de lo que enseña. Cuando el miedo gobierna la conversación, la organización pierde información valiosa. Los errores pequeños se esconden hasta que se vuelven grandes; las

alertas tempranas se callan; los aprendizajes quedan encerrados en quienes vivieron el problema; y el sistema repite, con variaciones, lo que no quiso mirar.

Pero una cultura permisiva también produce daño. Si todo error se recibe con un discurso genérico de aprendizaje y nunca hay consecuencia, la organización deteriora estándares, confunde comprensión con indulgencia y envía una señal peligrosa a quienes sí cuidan el trabajo con rigor. Aprender no significa renunciar a la exigencia. Significa hacer una pregunta más completa antes de decidir qué consecuencia corresponde.

Martín propuso distinguir cuatro situaciones. Hay errores honestos, propios de la complejidad, la novedad o la información incompleta. Hay errores por falta de capacidad, cuando alguien no ha recibido formación, práctica o acompañamiento suficiente. Hay errores de diseño, cuando el sistema empuja a fallar por ambigüedad, presión, mala coordinación o ausencia de controles útiles. Y hay errores por negligencia, cuando una persona incumple deliberadamente o descuida responsabilidades que conoce y puede cumplir. No todos exigen la misma respuesta. Tratarlos igual es una forma de injusticia.

La organización empezó a ver que necesitaba una conversación más madura sobre responsabilidad. En

algunos casos habría que formar; en otros, rediseñar; en otros, acompañar; en otros, ajustar carga; y en otros, aplicar consecuencias claras. La pregunta no era cómo evitar toda incomodidad, sino cómo responder de manera proporcional y útil para proteger valor, experiencia y confianza.

El aprendizaje verificable aparece cuando el error deja una modificación real en la práctica. No basta con decir "aprendimos la lección". Esa frase puede sonar bien y, sin embargo, no cambiar nada. El aprendizaje debe poder verse en un ajuste de proceso, una nueva verificación, un cambio de criterio, una alerta temprana, una mejora en el sistema, una conversación interáreas, una actualización de estándar, una formación aplicada o una decisión distinta en el siguiente caso parecido. Si nada cambia, el error solo produjo desgaste.

Muchas organizaciones realizan análisis posteriores que terminan en documentos poco usados. Se reúne el equipo, se registra lo ocurrido, se identifican causas, se acuerdan acciones y el informe queda guardado en alguna carpeta. Durante unos días hay atención; luego la urgencia cotidiana vuelve a ocuparlo todo. Meses después, aparece una falla similar y alguien dice que eso ya se había hablado. Esa frase revela una distancia dolorosa entre conversación y aprendizaje.

Aprender no es haber hablado de lo ocurrido. Aprender es haber cambiado la probabilidad de que ocurra de la misma manera.

Martín invitó al equipo a mirar el error como una señal de diseño. No todos los errores tienen la misma profundidad, pero muchos permiten ver una zona del sistema que estaba funcionando por costumbre, memoria personal o buena voluntad. Allí donde el proceso depende de que alguien recuerde un paso crítico sin apoyo del sistema, hay fragilidad. Allí donde una transferencia exige contexto, pero solo se envía un dato, hay riesgo. Allí donde la velocidad se premia más que la verificación, hay una conducta esperable. Allí donde las personas comentan informalmente una dificultad y nadie la convierte en conversación de gobierno, hay una alerta desperdiciada.

La organización habitable aprende a tomar en serio esas señales sin dramatizarlas. No convierte cada error en crisis, pero tampoco lo reduce a incidente menor si revela un patrón. Para eso necesita una práctica sencilla y constante: reconstruir lo ocurrido, distinguir responsabilidad individual y causa de diseño, definir una acción de rediseño, verificar su implementación y compartir el aprendizaje con quienes podrían necesitarlo. La diferencia entre corregir y aprender está en esa verificación.

También importa cómo se conversa el error. Si la conversación comienza con acusación, la energía se va a la defensa. Si comienza con vaguedad, nadie se hace cargo. Una buena conversación de aprendizaje necesita un tono distinto: claro, respetuoso, específico y orientado al sistema. Debe nombrar el hecho sin rodeos, reconocer el efecto producido, escuchar a quienes participaron, mirar condiciones, distinguir tipos de responsabilidad y cerrar con acciones concretas. La confianza no se construye evitando la verdad, sino tratándola de una manera que permita actuar mejor.

En el caso analizado, la organización decidió varias acciones. El formato sería ajustado para impedir avanzar sin campos críticos completos. El área receptora tendría una verificación rápida antes de iniciar la siguiente etapa. Se actualizaría el criterio de registro y se haría una práctica breve con quienes usaban el sistema. También se acordó revisar la carga del equipo durante los picos de demanda, porque la presión estaba aumentando la probabilidad de errores. La persona que registró mal el dato recibió proalimentación clara, pero no fue tratada como causa única de una falla que el sistema ayudó a producir.

Ese equilibrio produjo alivio, pero también responsabilidad. Nadie quedó humillado; tampoco se banalizó lo ocurrido. El destinatario recibiría una explicación y una reparación proporcional. El equipo

tendría una mejora concreta. Y la organización contaría con una señal para revisar otros procesos donde la misma fragilidad pudiera estar presente.

La reparación externa formaba parte del aprendizaje. Cuando un error afecta a alguien fuera de la organización, no basta con corregir internamente. La persona que recibió el impacto necesita reconocimiento, claridad y, cuando corresponda, una acción reparadora. Esa reparación no debe ser teatral ni defensiva. Debe decir, con sobriedad, qué ocurrió, qué se corrigió, qué puede esperar ahora y qué hará la organización para evitar que el problema se repita. La reparación convierte el aprendizaje interno en una señal externa de responsabilidad.

Martín observó que el equipo empezaba a hablar de los errores con menos temor y más precisión. Eso no ocurrió porque alguien decretara una cultura de aprendizaje, sino porque la conversación produjo justicia. Cuando las personas perciben que un error será mirado con seriedad, sin humillación y sin impunidad, aumenta la posibilidad de que hablen a tiempo. Y hablar a tiempo es uno de los recursos más valiosos de cualquier organización que quiere cuidar valor.

La función de conservación de este capítulo está en proteger el aprendizaje de dos desbordes. El primero es el castigo automático, que produce silencio y deja

intactas las causas profundas. El segundo es la indulgencia permanente, que convierte todo en oportunidad de aprendizaje sin consecuencias proporcionales. Entre ambos extremos está la responsabilidad madura: comprender antes de juzgar, rediseñar antes de repetir, reparar antes de perder confianza y aplicar consecuencias cuando la conducta lo exige.

Esa responsabilidad madura convierte el error en una fuente de gobierno. Un error muestra dónde la promesa se volvió frágil, dónde el indicador no anticipó, dónde la reunión no decidió, dónde la capacitación no llegó a práctica, dónde el poder silenció una alerta o dónde la meta empujó más de lo que el sistema podía sostener. Por eso, el error no pertenece solo al área donde aparece. Es una noticia del sistema.

Al final de la conversación, Martín volvió a la pregunta inicial. Ya no bastaba con saber quién se equivocó. La organización necesitaba saber qué debía cambiar para que la misma falla no volviera a necesitar otro culpable. Esa pregunta no suavizaba la exigencia. La hacía más profunda.

Un error se vuelve útil cuando deja de ser vergüenza privada y se convierte en aprendizaje público, verificable y repetible.

Y una organización empieza a gobernar mejor cuando cada falla importante le permite mejorar el sistema que produce sus resultados.

Práctica de trabajo

Protocolo de aprendizaje verificable

Esta práctica ayuda a convertir errores, desviaciones, reclamos o fallas repetidas en aprendizaje organizacional. Su propósito es evitar tanto el castigo automático como la conversación blanda que no modifica la práctica.

El equipo debe elegir un error o incidente relevante y trabajarlo con la siguiente matriz.

Momento del aprendizaje	Pregunta de trabajo	Respuesta
Hecho ocurrido	¿Qué pasó, de manera concreta y sin adornos?	
Efecto producido	¿A quién afectó y qué consecuencia tuvo en valor, experiencia, confianza, operación o personas?	
Responsabilidad inmediata	¿Qué persona, rol o área participó directamente en la falla?	
Condición del sistema	¿Qué diseño, presión, ambigüedad, falta de información	

	o señal ignorada hizo más probable el error?	
Tipo de respuesta	¿Se requiere formación, rediseño, acompañamiento, ajuste de carga, reparación o consecuencia disciplinaria?	
Cambio verificable	¿Qué práctica, estándar, sistema, control o conversación cambiará a partir de este aprendizaje?	
Responsable del cambio	¿Quién asegurará que el ajuste ocurra?	
Verificación	¿Cuándo revisaremos si el cambio redujo la probabilidad de repetición?	
Socialización	¿Quién más necesita conocer este aprendizaje para evitar errores similares?	

Después de completar la matriz, conviene cerrar con tres compromisos:

"Lo que no debemos volver a tratar como caso aislado es…"

"La práctica concreta que cambiará desde ahora es…"

"La evidencia de que aprendimos será…"

La práctica tendrá sentido si el error deja una mejora observable. No basta con registrar una lección aprendida; la organización debe poder mostrar que cambió algo en su manera de trabajar, decidir, coordinar, verificar o reparar.

El cierre de este acto recogerá ahora lo aprendido sobre indicadores, incentivos, decisiones, reuniones y errores. Todas son prácticas ordinarias de gobierno, pero de ellas depende que el logro se sostenga sin deshumanizar la vida que lo hace posible.

Cierre del Acto IV

El logro necesita gobierno

Al terminar este cuarto acto, Martín comprende que una organización no sostiene valor únicamente porque lo haya definido bien, ni conserva confianza solo porque haya diseñado mejor la experiencia. Tarde o temprano, todo eso debe entrar en las prácticas ordinarias de gobierno: el tablero que se revisa, el indicador que se interpreta, el incentivo que se entrega, la decisión que se toma, la reunión que consume atención, el error que se corrige o se aprende, la consecuencia que se aplica y la conversación que permite ajustar el rumbo antes de que el deterioro se vuelva costumbre.

Allí se prueba la madurez de la gestión.

Una organización puede hablar con profundidad sobre propósito, cultura, experiencia y valor, pero si sus indicadores siguen educando comportamientos contrarios a lo que declara, si sus reuniones aplazan lo que deberían resolver, si sus decisiones ocultan los costos que trasladan, si sus reconocimientos premian resultados que destruyen confianza o si sus errores se convierten en vergüenza privada y no en aprendizaje verificable, el lenguaje humano se queda sin gobierno. Inspira, pero no transforma. Nombra, pero no sostiene.

Promete, pero no logra cambiar suficientemente la práctica repetida.

Este acto ha mostrado que gobernar el logro no significa endurecer la organización hasta volverla fría, ni suavizarla hasta perder exigencia. Significa darle al desempeño una arquitectura más consciente. El tablero no debería ser una pared de números que se revisa por obligación, sino una conversación capaz de mostrar qué valor se está protegiendo, qué experiencia se está deteriorando, qué capacidad se está agotando y qué decisión debe tomarse. Los indicadores no deberían funcionar como amenazas ni como adornos, sino como señales que ayudan a mirar mejor aquello que merece cuidado.

También quedó claro que toda medición educa. La organización enseña a través de lo que pregunta, reconoce, financia, promueve, tolera y deja sin consecuencia. Por eso, una cultura no se transforma solo con palabras más bellas, sino con señales más coherentes. Cuando se premia la velocidad sin mirar claridad, la organización aprende a correr, aunque confunda. Cuando se reconoce el resultado sin mirar el costo, aprende a lograr, aunque desgaste. Cuando se tolera una conducta dañina porque viene acompañada de buenos números, aprende que ciertos valores pueden esperar. Y cuando se hace visible la cooperación, la reparación, la prudencia responsable, la claridad y el

aprendizaje, empieza a multiplicar aquello que dice necesitar.

La decisión apareció como uno de los actos más profundos del gobierno. Decidir no consiste únicamente en escoger una alternativa, sino en declarar qué valor se protegerá cuando no todos los valores pueden protegerse al mismo tiempo. Allí la organización muestra su criterio real. Puede decidir desde la urgencia, desde el poder invisible, desde la presión comercial, desde el temor financiero o desde la comodidad de no incomodar a nadie. También puede decidir con mayor responsabilidad, nombrando las tensiones, reconociendo los costos, mitigando los daños posibles, dejando trazabilidad y verificando después si aquello que quiso proteger realmente quedó protegido.

Las reuniones, por su parte, revelaron la calidad cotidiana del gobierno. No basta con que las personas se encuentren, se informen y hablen. Una reunión merece la atención que consume cuando produce claridad, coordinación, decisión, aprendizaje o reparación. De lo contrario, puede convertirse en un ritual que da apariencia de control mientras deja que la inercia siga decidiendo. Una organización sobre reunida y sub-gobernada no necesita más espacios; necesita mejores cadencias, mejores preguntas, mejores cierres y mayor respeto por la energía colectiva.

El error cerró este acto mostrando una de las fronteras más delicadas entre control y aprendizaje. Una organización que castiga de manera automática produce silencio, defensa y ocultamiento; una organización que todo lo disculpa pierde estándar, justicia y rigor. Entre esos extremos aparece la responsabilidad madura: mirar el hecho con claridad, reconocer el efecto producido, distinguir la responsabilidad individual de la causa de diseño, reparar lo que deba repararse y cambiar alguna práctica para que el aprendizaje pueda verificarse. El error solo se vuelve útil cuando deja una mejora observable en la manera de trabajar, decidir, coordinar o cuidar la promesa.

En conjunto, estos capítulos permiten comprender que el logro no se humaniza quitándole exigencia. Se humaniza gobernándolo mejor. La organización habitable no renuncia al resultado, no teme los indicadores, no evita las decisiones difíciles ni convierte el aprendizaje en disculpa permanente. Lo que hace es sostener esas prácticas desde una conciencia más amplia del valor que producen y de los costos que pueden dejar. Su rigor no está al servicio de la presión ciega, sino de la confianza sostenible.

Martín entiende ahora que gobernar es cuidar la relación entre lo que la organización quiere lograr y la forma como lo logra. Esa relación es frágil. Puede

romperse cuando la meta se separa del valor, cuando el indicador sustituye la realidad, cuando la reunión consume más de lo que decide, cuando la decisión oculta su costo o cuando el error se trata como un episodio aislado. Pero también puede fortalecerse cuando el sistema aprende a mirar señales, ordenar conversaciones, declarar criterios, corregir prácticas y verificar aprendizajes.

La función de conservación de este acto queda, entonces, en una pregunta que toda organización debería hacerse de manera periódica: ¿nuestras prácticas de gobierno están sosteniendo el valor que decimos querer crear, o están educando otra forma de operar? Esta pregunta evita que el gobierno se vuelva burocracia, que la medición se vuelva persecución, que la decisión se vuelva imposición y que el aprendizaje se vuelva archivo. También evita el riesgo contrario: confundir humanidad con falta de consecuencia, conversación con aplazamiento o confianza con ausencia de rigor.

Sin embargo, este acto deja abierta una verdad adicional. Ningún tablero, ninguna reunión, ningún indicador y ninguna decisión pueden sostener por sí solos una organización si las capacidades necesarias para lograr no están suficientemente desarrolladas. El gobierno puede mostrar la señal, ordenar la conversación y tomar la decisión, pero si las personas no

tienen criterio, si los equipos no saben coordinar, si el conocimiento queda atrapado en unos pocos, si el desempeño depende siempre del heroísmo o si la organización no aprende a formar aquello que necesita para su futuro, el logro seguirá siendo frágil.

Por eso, el siguiente movimiento del libro entrará en la organización que educa y desarrolla. Después de gobernar el logro, será necesario preguntarse cómo se construyen las capacidades que permiten sostenerlo sin agotar a quienes lo hacen posible. Porque una organización habitable no solo exige desempeño; crea las condiciones para que las personas, los equipos y el sistema puedan aprender, crecer, transferir criterio y producir valor con mayor autonomía.

El Acto IV deja una convicción clara: el logro necesita gobierno.

El Acto V mostrará que ese gobierno necesita capacidad instalada.

Porque ninguna organización logra de manera sostenible aquello que no aprende a desarrollar en quienes deben hacerlo posible.

Acto V

La organización que educa y desarrolla



Convertir desempeño en capacidad colectiva

Después de mirar la inhabitabilidad del sistema, de construir una brújula del valor, de comprender la experiencia como prueba de la promesa y de revisar las prácticas que gobiernan el logro, aparece una pregunta que ninguna organización puede aplazar por demasiado

tiempo: ¿cómo se desarrollan las capacidades que hacen posible sostener aquello que se exige?

La pregunta importa porque una organización puede tener metas claras, indicadores mejor diseñados, reuniones más útiles y decisiones más responsables, pero si las personas no cuentan con el criterio, la autonomía, la coordinación, el conocimiento y las condiciones necesarias para actuar mejor, el logro seguirá dependiendo de presión, supervisión excesiva o heroísmo. Y cuando el desempeño depende demasiado del heroísmo, el sistema puede celebrar resultados durante un tiempo, pero tarde o temprano empieza a cobrar el costo en cansancio, errores, rotación, dependencia o pérdida de confianza.

El Acto V entra en ese territorio. Ya no se pregunta únicamente qué valor debe producir la organización, ni cómo debe gobernarlo, sino qué debe aprender a desarrollar para poder sostenerlo. Porque una organización habitable no se limita a exigir desempeño; crea las condiciones para que ese desempeño sea posible, crezca, circule y no quede encerrado en unas pocas personas excepcionales.

Esta distinción es esencial. Desempeño es lo que la organización logra hoy. Capacidad es aquello que le permitirá seguir logrando mañana sin depender siempre de la misma presión. El desempeño muestra resultados;

la capacidad muestra madurez. El desempeño puede alcanzarse por esfuerzo extraordinario; la capacidad permite que el logro se vuelva más confiable, más distribuido y menos desgastante. Una organización que solo exige resultados puede producir movimiento; una organización que desarrolla capacidades produce futuro.

Martín llega a este acto después de haber visto cómo el gobierno del logro necesita algo más que tableros y decisiones. Ha comprendido que un indicador puede mostrar una brecha, pero no cerrarla por sí solo; que una reunión puede aclarar prioridades, pero no instalar criterio; que una decisión puede ordenar un camino, pero no crear automáticamente las competencias necesarias para recorrerlo; y que un error puede abrir aprendizaje, pero solo si la organización transforma ese aprendizaje en práctica compartida.

Por eso, el desarrollo no puede reducirse a capacitación. La capacitación puede ser necesaria, pero resulta insuficiente cuando se separa de los problemas reales del trabajo. Muchas organizaciones forman mucho y desarrollan poco. Ofrecen talleres, cursos, charlas, plataformas y programas, pero luego las personas regresan a contextos que no les permiten aplicar, conversar, ensayar, recibir proalimentación o convertir lo aprendido en mejora observable. En esos

casos, el aprendizaje queda como experiencia individual, no como capacidad organizacional.

Una organización que educa y desarrolla trabaja de otra manera. Usa el desempeño como fuente de aprendizaje, convierte los problemas reales en aula, hace circular el conocimiento que ya existe, conecta personas con distintos niveles de experiencia, distribuye criterio, fortalece autonomía y revisa qué condiciones del sistema permiten o bloquean el logro. No aprende solo cuando envía a alguien a formarse; aprende cuando convierte su propia vida cotidiana en una escuela de mejores prácticas.

El recorrido de este acto será deliberadamente sobrio. Primero, se mirará una afirmación que recoge buena parte de lo aprendido hasta ahora: nadie logra solo lo que el sistema no le permite lograr. Allí se revisará el desempeño no como una responsabilidad puramente individual, sino como el resultado de una relación entre competencia, compromiso y contexto. La persona debe responder por su actuación, pero la organización también debe responder por las condiciones que le entrega para actuar bien.

Después, el acto abordará las mentorías cruzadas como una forma concreta de hacer circular el saber. En toda organización hay conocimiento acumulado, criterio experto, experiencia práctica, memoria de errores, oficio

y comprensión del negocio que muchas veces permanecen atrapados en cargos, áreas, generaciones o personas clave. Cuando ese saber no circula, la organización se vuelve dependiente. Cuando circula bien, se convierte en capacidad colectiva.

Finalmente, se comprenderá que la organización enseña todo el tiempo, incluso cuando no se da cuenta. Enseña con sus líderes, con sus decisiones, con sus indicadores, con sus errores, con sus silencios, con sus reconocimientos y con la forma como repara o evade sus promesas rotas. La pregunta no es si la organización educa, sino qué está enseñando y si aquello que enseña corresponde a lo que necesita aprender para sostener valor con legitimidad.

La función de conservación de este acto será cuidar que el desarrollo no se vuelva dependencia, activismo formativo ni técnica fría. Una organización puede llenar agendas de formación y no cambiar su capacidad real. Puede crear mentorías que terminen siendo conversaciones agradables, pero desconectadas de desafíos concretos. Puede hablar de aprendizaje continuo mientras conserva intactos los contextos que impiden aprender. Por eso, desarrollar exige equilibrio: formar personas, rediseñar condiciones, transferir criterio, acompañar la aplicación y verificar si algo cambió en la práctica.

Martín entra en este tramo sabiendo que la organización habitable no puede prometer logro sostenible si no aprende a cultivar la capacidad que lo sostiene. Las personas no son recursos que se exprimen hasta alcanzar metas; son portadoras de juicio, experiencia, sensibilidad, energía y posibilidad de aprendizaje. Los equipos no son simples unidades de ejecución; son espacios donde el saber puede circular o quedarse atrapado. Y la organización no es solo el lugar donde se trabaja; también es el sistema que educa, para bien o para mal, la forma como se trabaja.

El Acto V mostrará entonces que el desarrollo no es un beneficio adicional ni un gesto amable de la cultura. Es una condición estratégica del valor sostenible.

Porque ninguna organización puede seguir exigiendo, de manera indefinida, aquello que no se ocupa de desarrollar en quienes deben hacerlo posible.

Capítulo 18

Nadie logra solo lo que el sistema no le permite lograr

La conversación empezó con una evaluación de desempeño.

Un líder de área venía incumpliendo varios compromisos. Sus entregas llegaban tarde, su equipo parecía desordenado, los indicadores mostraban desviaciones y otras áreas empezaban a quejarse por demoras que afectaban la coordinación general. Desde una lectura rápida, el caso parecía claro: había una brecha de liderazgo, de disciplina o de responsabilidad personal. La organización necesitaba intervenir.

Martín escuchó el diagnóstico inicial sin descartarlo. Era posible que hubiera una responsabilidad individual que mirar. Todo desempeño tiene un componente personal: criterio, competencia, compromiso, rigor, capacidad de priorizar, disposición para conversar, cumplimiento de promesas y respuesta ante las consecuencias. Una organización habitable no puede convertir el sistema en excusa para diluir la responsabilidad de cada persona. Pero Martín también había aprendido que mirar solo al individuo suele ser

una forma demasiado corta de comprender el desempeño.

Pidió entonces reconstruir el contexto.

Poco a poco apareció otra escena. El líder tenía prioridades contradictorias, recibía solicitudes urgentes de tres frentes distintos, contaba con un equipo reducido después de varias salidas no reemplazadas, dependía de información que otras áreas entregaban tarde, debía responder por decisiones para las cuales no tenía autoridad suficiente y, además, trabajaba con un sistema de datos poco confiable que lo obligaba a verificar manualmente lo que debería estar disponible. El bajo desempeño no desaparecía, pero dejaba de verse como un problema exclusivamente personal.

La organización empezó a comprender que nadie logra solo lo que el sistema no le permite lograr.

Esta afirmación no exonera a las personas. Las ubica dentro de una realidad más completa. Una persona puede tener talento y compromiso, pero si opera en medio de prioridades confusas, autoridad insuficiente, procesos contradictorios, información tardía, sobrecarga crónica o incentivos mal alineados, su desempeño terminará deteriorándose o dependerá de un esfuerzo extraordinario que no puede sostenerse indefinidamente. También puede ocurrir lo contrario: una persona con brechas reales puede quedar

escondida detrás de un sistema desordenado que impide distinguir qué parte corresponde a su responsabilidad y qué parte pertenece al contexto.

Por eso, una organización que quiere desarrollar capacidad necesita mirar el desempeño como una relación entre competencia, compromiso y contexto. La competencia muestra lo que la persona sabe hacer y el criterio con el que actúa. El compromiso expresa su disposición a responder, aprender, coordinar y hacerse cargo. El contexto reúne las condiciones que facilitan o bloquean el logro: claridad de prioridades, autoridad, recursos, procesos, información, carga, liderazgo, confianza y coordinación interáreas.

Cuando una de estas dimensiones se debilita, el desempeño se vuelve frágil. Si falta competencia, la persona necesita formación, mentoría, práctica y proalimentación. Si falta compromiso, se requiere una conversación clara sobre responsabilidad, sentido, consecuencias y voluntad de contribuir. Si falla el contexto, la organización debe rediseñar condiciones antes de seguir pidiendo resultados como si todo dependiera de actitud. El error más común consiste en responder siempre con la misma solución: más presión, más capacitación o más seguimiento, sin haber comprendido cuál dimensión está realmente afectada.

Martín invitó al equipo a revisar el caso desde esa triple mirada. Descubrieron que el líder necesitaba mejorar su capacidad de priorización y su forma de coordinar con otras áreas, pero también que la organización debía resolver tres condiciones críticas: definir una sola jerarquía de prioridades, entregarle autoridad proporcional a sus responsabilidades y corregir el flujo de información que estaba llegando tarde o incompleto. Sin esas condiciones, cualquier plan de mejora personal corría el riesgo de convertirse en otra carga sobre una persona ya saturada.

Este punto es decisivo para el Liderazgo Humanamente Efectivo. Liderar no es elegir entre exigir o comprender. Es hacer ambas cosas en el orden correcto. Primero se comprende qué está ocurriendo; luego se ubica la responsabilidad donde corresponde; después se crean condiciones para actuar mejor; y, finalmente, se verifica si la persona, el equipo y el sistema respondieron al aprendizaje. La comprensión sin exigencia puede volverse permisiva. La exigencia sin comprensión puede volverse injusta.

Muchas organizaciones desgastan talento porque confunden desempeño con voluntad. Cuando algo no ocurre, preguntan quién no quiso, quién no se esforzó o quién no tuvo suficiente compromiso. A veces esa pregunta es necesaria, pero no debería ser la única. También hay que preguntar qué estaba mal diseñado,

qué información no llegó, qué decisión se aplazó, qué meta entró en conflicto con otra, qué promesa interna se rompió o qué parte del sistema obligó a compensar con esfuerzo lo que debió resolverse con mejor arquitectura.

El desempeño sostenible no nace de pedir más a personas cada vez más cansadas. Nace de alinear mejor la capacidad de las personas con las condiciones del sistema. Cuando esa alineación ocurre, la exigencia deja de sentirse como presión ciega y empieza a vivirse como responsabilidad posible. Las personas pueden responder mejor porque entienden qué se espera, cuentan con medios razonables, saben con quién coordinar, tienen autoridad suficiente y reciben proalimentación útil. El sistema, a su vez, deja de esconder sus fallas detrás de evaluaciones individuales.

Martín cuidó que la conversación no derivara hacia una defensa automática del líder. El contexto explicaba parte de la dificultad, pero no todo. También había decisiones personales que revisar: había tardado en pedir ayuda, no había escalado algunas alertas a tiempo y había mantenido conversaciones ambiguas con su equipo. La mirada sistémica no lo liberaba de responder; le permitía responder mejor, porque ahora sabía qué debía desarrollar en sí mismo y qué debía pedirle al sistema con mayor claridad.

Esa es la diferencia entre culpar y responsabilizar. Culpar reduce el problema a alguien. Responsabilizar distribuye con justicia lo que debe cambiar. La persona responde por su criterio, sus compromisos y su aprendizaje. El equipo responde por su coordinación y sus acuerdos. Los líderes responden por prioridades, autoridad, recursos, acompañamiento y consecuencias. La organización responde por las condiciones que diseña, tolera o posterga. Cuando cada nivel asume lo suyo, el desempeño deja de ser una carga solitaria.

La función de conservación de este capítulo está precisamente allí: evitar que el enfoque sistémico se convierta en excusa y evitar que la exigencia individual se convierta en simplificación. Una organización habitable no dice "todo es culpa del sistema", porque eso debilita la responsabilidad personal. Tampoco dice "todo depende de la persona", porque eso invisibiliza las condiciones que hacen posible o imposible el logro. Su madurez consiste en mirar la relación.

Al final, el plan de mejora cambió de forma. Ya no sería únicamente un llamado de atención al líder ni un curso adicional de habilidades gerenciales. Incluiría una conversación de prioridades con la dirección, ajustes de autoridad, revisión del flujo de información, mentoría puntual para fortalecer criterio de coordinación y un seguimiento breve, con señales claras, para verificar si el desempeño mejoraba en condiciones más justas.

La organización no bajó la exigencia. La volvió más habitable.

Martín salió de aquella conversación con una comprensión que abriría el siguiente paso del acto. Si el desempeño depende de capacidades que no siempre están distribuidas, entonces la organización necesita crear caminos para que el saber circule, para que el criterio no quede encerrado en unos pocos y para que la experiencia acumulada se convierta en aprendizaje compartido.

Porque una organización no desarrolla capacidad solo corrigiendo a quien falla.

La desarrolla cuando aprende a crear condiciones para que más personas puedan lograr mejor.

Práctica de trabajo

Análisis de desempeño sistémico

Esta práctica ayuda a revisar una brecha de desempeño sin reducirla de inmediato a falta de actitud o de competencia individual. Puede aplicarse a una persona, equipo, área o proceso que no está logrando lo esperado.

Dimensión	Pregunta de trabajo	Hallazgo principal	Acción necesaria

Competencia	¿La persona o el equipo sabe hacer lo que se le está pidiendo, con el criterio requerido?		
Compromiso	¿Existe disposición real para responder, aprender, coordinar y hacerse cargo?		
Contexto	¿Las condiciones del sistema permiten lograr lo esperado de manera razonable?		
Autoridad	¿La responsabilidad asignada corresponde con la autoridad disponible?		
Coordinación	¿Qué promesas internas están facilitando o bloqueando el desempeño?		
Carga	¿El nivel de exigencia es sostenible o depende de esfuerzo extraordinario permanente?		

Para cerrar, el equipo puede responder tres preguntas:

¿Qué parte de esta brecha sí corresponde a responsabilidad individual?

¿Qué parte corresponde a condiciones del sistema que deben ser rediseñadas?

¿Qué capacidad concreta debemos desarrollar para que el logro sea más sostenible?

La práctica tendrá sentido si permite construir un plan de mejora más justo y más útil. Una organización habitable no deja de exigir; aprende a exigir creando condiciones para que el desempeño sea posible, verificable y sostenible.

El siguiente capítulo abordará una de esas condiciones esenciales: hacer circular el saber mediante mentorías cruzadas que conviertan la experiencia acumulada en capacidad colectiva.

Capítulo 19

Mentorías cruzadas para que el saber circule

La organización sabía más de lo que creía.

El problema era que ese saber no circulaba. Estaba guardado en personas clave, en líderes con muchos años de experiencia, en técnicos que conocían detalles que ningún procedimiento explicaba del todo, en asistentes que sabían cómo destrabar trámites difíciles, en comerciales que podían leer señales tempranas del cliente, en personas de operación que anticipaban riesgos antes de que aparecieran en los indicadores y en colaboradores antiguos que recordaban errores que la organización ya había pagado, aunque no siempre hubiera aprendido de ellos.

Martín lo notó durante una reunión en la que varios líderes hablaban de falta de capacidad. Decían que la gente necesitaba más formación, más criterio, más autonomía y más comprensión del negocio. La necesidad era real. Sin embargo, mientras escuchaba, empezó a reconocer una paradoja: mucho de aquello que la organización decía necesitar ya existía dentro de ella, pero estaba distribuido de manera desigual, atrapado en silos, dependiente de personas específicas o transmitido solo por cercanía informal.

No faltaba únicamente conocimiento. Faltaban caminos para hacerlo circular.

Cuando el saber no circula, la organización se vuelve dependiente. Depende de quien siempre resuelve, de quien recuerda cómo se hizo antes, de quien conoce al proveedor, de quien sabe leer al cliente, de quien entiende el sistema, de quien traduce el lenguaje técnico, de quien anticipa la falla o de quien tiene suficiente criterio para decidir sin escalarlo todo. Esa dependencia puede parecer eficiente durante un tiempo, porque las personas expertas sostienen el funcionamiento. Pero también vuelve frágil al sistema. Si esas personas se saturan, se van, enferman, se cansan o dejan de estar disponibles, la organización descubre que no tenía capacidad instalada, sino conocimiento concentrado.

La mentoría cruzada aparece como respuesta a esa fragilidad.

No se trata de convertir la mentoría en una conversación amable entre alguien que sabe y alguien que escucha. Tampoco de crear un programa simbólico para mostrar interés por el desarrollo. La mentoría, en una organización habitable, es una arquitectura de transferencia de criterio. Permite que la experiencia acumulada se vuelva aprendizaje disponible, que el saber experto no quede encerrado en un cargo, que las

áreas se comprendan mejor entre sí y que las nuevas generaciones no tengan que aprender únicamente por ensayo, error o agotamiento.

La palabra "cruzada" es importante. No toda mentoría debe ocurrir de arriba hacia abajo, ni solo desde la antigüedad hacia la juventud. Hay saberes que circulan desde la experiencia senior hacia quienes están creciendo, pero también hay saberes que circulan desde lo digital hacia quienes necesitan actualizarse, desde la operación hacia la estrategia, desde el servicio hacia el diseño de promesas, desde el territorio hacia la oficina central, desde el proveedor hacia la organización y desde los equipos jóvenes hacia las formas tradicionales de dirección. Cuando la mentoría se cruza, la organización empieza a reconocer que el conocimiento valioso no vive en un solo nivel.

Martín propuso mirar la mentoría desde problemas reales, no desde temas genéricos. Allí estaba la diferencia. Si la organización quería fortalecer criterio, no bastaba con asignar parejas de mentor y aprendiz para conversar cada mes. Había que conectar cada mentoría con un desafío concreto: mejorar una decisión recurrente, reducir errores en un proceso, fortalecer coordinación entre áreas, preparar sucesores, transferir conocimiento crítico, mejorar la lectura del cliente, acompañar una transición de rol o instalar una práctica que hoy depende de pocas personas.

Una mentoría útil necesita tener una promesa de aprendizaje. Quien participa debe saber qué capacidad quiere desarrollar, en qué situación concreta se aplicará, qué evidencia mostrará que hubo avance y cómo ese aprendizaje beneficiará no solo a una persona, sino al sistema. De lo contrario, la mentoría corre el riesgo de volverse una relación valiosa en lo humano, pero débil en términos organizacionales. Puede inspirar, acompañar y motivar, pero no necesariamente transformar capacidad.

Esto no significa instrumentalizar la relación. La mentoría conserva una dimensión profundamente humana. Requiere confianza, escucha, generosidad, respeto por la experiencia del otro y disposición a pensar juntos. Pero su valor organizacional aparece cuando esa relación ayuda a desarrollar criterio aplicable. El mentor no está allí para crear dependencia ni para convertirse en respuesta permanente. Está para ayudar a mirar mejor, decidir mejor, comprender patrones, reconocer riesgos, elaborar experiencia y actuar con mayor autonomía.

El buen mentor no entrega solamente soluciones. Ayuda a formar mirada.

En una organización, esto tiene enorme valor. Muchas dificultades no se resuelven con más información, porque la información ya existe. Se resuelven con mejor

criterio para interpretar señales, priorizar, conversar, decidir, coordinar y anticipar consecuencias. Una persona puede conocer un procedimiento y aun así no saber qué hacer cuando el caso se sale de lo previsto. Puede haber recibido una capacitación y no tener todavía juicio suficiente para distinguir cuándo escalar, cuándo esperar, cuándo reparar o cuándo pedir ayuda. La mentoría entra en ese espacio donde el conocimiento necesita convertirse en discernimiento práctico.

Martín invitó al equipo a identificar saberes críticos atrapados. No preguntó solo quién sabía mucho, sino qué conocimiento sería costoso perder, qué decisiones dependían de pocas personas, qué errores se repetían por falta de transferencia, qué áreas no comprendían suficientemente el trabajo de otras y qué capacidades serían necesarias para sostener la estrategia futura. La conversación empezó a mostrar un mapa distinto de la organización. Aparecieron personas que no siempre ocupaban cargos altos, pero que sostenían saberes decisivos. Aparecieron también brechas entre áreas que podían resolverse mejor mediante mentorías cruzadas que mediante cursos generales.

Un líder de operación podía mentorear a alguien de comercial para ayudarle a prometer con mayor responsabilidad. Una persona de servicio podía acompañar a alguien de diseño de procesos para mostrarle cómo se vive realmente la experiencia del

destinatario. Un analista joven podía mentorear a un directivo en el uso inteligente de datos o herramientas digitales. Un colaborador senior podía transferir memoria institucional a alguien que se preparaba para asumir un rol crítico. Un proveedor estratégico podía ayudar a la organización a comprender restricciones que afectaban la promesa extendida. Cada cruce abría una posibilidad de aprendizaje que el organigrama, por sí solo, no habría producido.

La mentoría cruzada también reduce silos. Cuando las áreas se enseñan entre sí, empiezan a comprender mejor las consecuencias de sus decisiones. Comercial entiende qué ocurre después de una promesa apresurada. Operación entiende mejor la presión del cliente. Finanzas comprende mejor ciertos impactos en experiencia. Talento humano reconoce capacidades críticas que no aparecen en los perfiles formales. Tecnología descubre cómo una solución bien diseñada técnicamente puede ser difícil de habitar para el usuario. La mentoría no solo transfiere conocimiento; también crea puentes de comprensión.

Pero para que funcione, necesita cuidado. Una mentoría mal diseñada puede volverse paternalista, dependiente, decorativa o invasiva. Puede convertirse en espacio donde alguien impone su estilo, reproduce prácticas antiguas sin cuestionarlas o genera lealtades personales que no necesariamente fortalecen al sistema.

También puede fracasar si se deja sin tiempo, sin propósito, sin seguimiento o sin conexión con desafíos reales. La mentoría no prospera por decreto; necesita condiciones.

La organización debe definir qué saber quiere hacer circular, para qué desafío, entre quiénes, con qué frecuencia, durante cuánto tiempo y con qué evidencia de aprendizaje. No hace falta convertirlo en burocracia, pero sí darle suficiente estructura. La confianza sostiene la conversación; la estructura sostiene el aprendizaje. Sin confianza, la mentoría se vuelve técnica fría. Sin estructura, se vuelve conversación dispersa.

Martín insistió en una condición especialmente importante: toda mentoría debe terminar aumentando autonomía. Si después de varias conversaciones la persona depende más del mentor para decidir, algo se desvió. La mentoría no busca crear seguidores agradecidos, sino personas con más criterio. El mentor abre preguntas, comparte experiencia, ofrece distinciones, muestra consecuencias, ayuda a leer contextos y acompaña la práctica, pero poco a poco debe retirarse del centro para que el aprendiz pueda actuar con mayor responsabilidad.

Esta es la función de conservación del capítulo: cuidar que la mentoría no se vuelva dependencia ni simple transferencia de recetas. El mentor no debe colonizar la

mirada del otro con su propia experiencia, como si aquello que le funcionó a él debiera repetirse sin adaptación. Tampoco debe limitarse a contar historias brillantes que despiertan admiración, pero dejan poca capacidad práctica. Su tarea es convertir experiencia en criterio disponible, y criterio disponible en acción más autónoma.

Al final del ejercicio, la organización diseñó sus primeras mentorías cruzadas alrededor de tres desafíos concretos: promesas comerciales más sostenibles, transferencia de conocimiento crítico en un proceso operativo y fortalecimiento de criterio para líderes nuevos. Cada mentoría tendría una dupla o triada, un problema real, una capacidad a desarrollar, una práctica de aplicación y una evidencia sencilla de avance. No era un programa enorme. Era un primer circuito para que el saber empezara a moverse.

Martín comprendió entonces que una organización desarrolla capacidad cuando deja de tratar el conocimiento como propiedad privada de algunos y empieza a convertirlo en patrimonio compartido. No se trata de quitar valor a quienes saben, sino de honrar mejor su experiencia, permitiendo que aquello aprendido a lo largo de los años ayude a otros a decidir, coordinar y crear valor con mayor madurez.

El conocimiento que no circula se vuelve dependencia. El criterio que circula se vuelve capacidad colectiva.

Y una organización que aprende a mentorearse entre áreas, generaciones y niveles empieza a preparar algo más profundo: una cultura donde el trabajo cotidiano se convierte en escuela viva de aquello que la organización necesita aprender.

Práctica de trabajo

Diseño de mentoría cruzada

Esta práctica ayuda a convertir conocimiento crítico en capacidad compartida. Puede aplicarse a procesos, áreas, roles clave, proyectos estratégicos, transiciones de liderazgo o problemas que se repiten por falta de criterio distribuido.

Elemento	Pregunta de trabajo	Respuesta
Desafío real	¿Qué problema, transición o capacidad crítica necesita ser fortalecida?	
Saber a transferir	¿Qué conocimiento, criterio, experiencia o memoria institucional debe circular?	

Mentor o mentores	¿Quién posee experiencia relevante y disposición para acompañar sin imponer?	
Aprendiz o grupo aprendiz	¿Quién necesita desarrollar mayor criterio y autonomía?	
Aplicación práctica	¿En qué situación real se aplicará lo aprendido?	
Evidencia de avance	¿Cómo sabremos que aumentó la capacidad y no solo hubo conversación?	
Cierre de autonomía	¿Qué deberá poder hacer mejor la persona o el equipo sin depender del mentor?	

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué saber crítico está demasiado concentrado en pocas personas?

¿Qué cruce entre áreas, generaciones o niveles podría aumentar comprensión y capacidad?

¿Qué evidencia mostrará que la mentoría produjo autonomía y no dependencia?

La práctica tendrá sentido si el saber deja de permanecer atrapado y empieza a convertirse en criterio.

Capítulo 20

La organización que enseña lo que necesita aprender

La organización tenía un plan de formación amplio.

Había cursos programados, rutas de aprendizaje, talleres de liderazgo, capacitaciones técnicas, plataformas digitales, evaluaciones de conocimiento y un calendario que ocupaba buena parte del año. Desde la mirada formal, la institución podía decir que invertía en desarrollo. Había horas, contenidos, facilitadores, asistencia y registros suficientes para demostrar esfuerzo.

Martín revisó el plan con atención. No encontró allí un problema de intención. Al contrario, veía cuidado, inversión y una preocupación legítima por fortalecer a las personas. Sin embargo, al conversar con varios equipos, empezó a notar una distancia conocida: la organización enseñaba muchas cosas, pero no siempre enseñaba aquello que necesitaba aprender para resolver sus problemas reales.

Esa diferencia cambia por completo la conversación sobre desarrollo.

Una organización puede capacitar mucho y aprender poco. Puede llenar agendas de formación y, aun así, conservar los mismos errores, las mismas conversaciones pendientes, los mismos silos, las mismas promesas incumplidas, los mismos liderazgos que no desarrollan, las mismas reuniones que no deciden y las mismas dificultades para convertir indicadores en aprendizaje. La capacitación entrega contenidos; el aprendizaje organizacional transforma prácticas. Y entre una cosa y otra hay un puente que no puede darse por supuesto.

Martín propuso mirar el plan de formación desde las tensiones reales del sistema. ¿Qué errores se repetían? ¿Qué decisiones costaban más? ¿Qué capacidades estaban demasiado concentradas? ¿Qué conversaciones los líderes evitaban? ¿Qué promesas se rompían con frecuencia? ¿Qué parte de la experiencia del destinatario seguía deteriorándose? ¿Qué indicadores mostraban señales que nadie sabía interpretar? ¿Qué conocimiento crítico podía perderse si algunas personas salían de la organización?

Al cruzar esas preguntas con el plan vigente, aparecieron hallazgos importantes. Había cursos valiosos, pero algunos no estaban conectados con los problemas más urgentes. Había formación en liderazgo, pero poca práctica acompañada para conversar sobre desempeño, decidir en tensión o reparar promesas. Había capacitación técnica, pero no suficiente

transferencia de criterio frente a casos no previstos. Había talleres sobre cultura, pero pocos espacios para revisar qué estaba enseñando realmente el sistema mediante sus incentivos, sus reuniones y sus decisiones.

La organización entendió entonces que no necesitaba simplemente enseñar más. Necesitaba enseñar mejor aquello que debía aprender.

Esta comprensión vuelve más exigente el desarrollo. Ya no basta preguntar qué cursos ofrecer, sino qué capacidad debe quedar instalada. No basta preguntar quién asistió, sino qué cambió en su manera de actuar. No basta preguntar si la sesión fue bien evaluada, sino si la organización está resolviendo de otra manera aquello que antes repetía como dificultad. El aprendizaje verdadero deja huellas visibles: una decisión mejor tomada, una conversación que antes se evitaba, una coordinación más clara, un error que no vuelve por la misma causa, una promesa mejor formulada, una experiencia más confiable.

La organización enseña todo el tiempo, incluso cuando no lo hace de manera formal. Enseña cuando un líder escucha o descalifica una alerta. Enseña cuando una reunión cierra con decisiones claras o deja todo en ambigüedad. Enseña cuando un error se convierte en castigo, excusa o rediseño. Enseña cuando reconoce a quien coopera, a quien repara, a quien aprende y a quien

desarrolla a otros. También enseña cuando tolera comportamientos que contradicen los valores declarados. Por eso, el aprendizaje no vive únicamente en el aula; vive en la práctica repetida.

El trabajo cotidiano puede convertirse en escuela si la organización aprende a mirarlo de esa manera. Un tablero puede ser una pizarra si ayuda a interpretar señales y tomar mejores decisiones. Un error puede ser un caso de aprendizaje si permite rediseñar una práctica. Una reunión puede ser espacio pedagógico si enseña a decidir, coordinar y cerrar compromisos. Una reparación puede enseñar ética aplicada si muestra cómo se responde cuando la promesa se rompe. Un proyecto puede ser laboratorio si permite ensayar, ajustar, documentar y transferir criterio.

Esta mirada evita que el desarrollo se vuelva un asunto aislado de talento humano. Talento humano puede diseñar rutas, acompañar procesos, cuidar metodologías y medir avances, pero la organización completa educa. Cada líder es formador de cultura. Cada comité enseña una manera de gobernar. Cada proceso entrena una forma de actuar. Cada decisión muestra qué criterio importa. Si el aprendizaje se delega únicamente al área responsable de formación, la organización pierde la oportunidad de convertir su operación en capacidad colectiva.

Martín invitó al equipo a elegir tres aprendizajes críticos. No tres temas bonitos ni tres contenidos disponibles, sino tres capacidades sin las cuales la estrategia seguiría siendo frágil. Después de conversar, eligieron aprender a prometer con mayor responsabilidad, aprender a decidir mejor cuando había tensiones entre áreas y aprender a reparar con más oportunidad las fallas de experiencia. Esos aprendizajes no podían resolverse solo con una charla. Necesitaban práctica, seguimiento, mentoría, indicadores, revisión de casos y cambios en la forma de gobernar.

Ese fue el giro: pasar de programas de formación a arquitectura de aprendizaje.

Una arquitectura de aprendizaje conecta necesidad, práctica, acompañamiento y evidencia. Parte de un problema real, define la capacidad que debe desarrollarse, crea espacios para practicar, vincula mentores o líderes que acompañen, revisa casos concretos, ajusta condiciones del sistema y verifica si el comportamiento cambió. No reemplaza la capacitación, pero la integra dentro de una ruta más completa. El curso deja de ser el centro; se convierte en uno de los medios.

La organización que enseña lo que necesita aprender no busca formar por acumulación, sino por pertinencia. No llena a las personas de contenidos para mostrar

inversión; selecciona aprendizajes críticos que pueden elevar el valor, la experiencia, el gobierno y la legitimidad. Sabe que no todo debe enseñarse al mismo tiempo y que, cuando todo es prioridad formativa, nada termina transformando la práctica. La formación habitable también necesita foco.

La función de conservación de este capítulo está en evitar tres desbordes. El primero es el activismo formativo, que confunde muchas horas de capacitación con desarrollo real. El segundo es la dependencia pedagógica, donde las personas esperan siempre que alguien externo les enseñe lo que el trabajo cotidiano podría ayudarles a aprender. El tercero es la técnica fría, que convierte el aprendizaje en formatos, plataformas y evidencias sin tocar la experiencia viva del desempeño. Una organización que aprende necesita método, pero también conversación, práctica, confianza y sentido.

Martín vio que el equipo empezaba a comprender algo sencillo y profundo: la organización no debía preguntarse únicamente qué quería enseñarles a las personas, sino qué necesitaba aprender ella misma a través de sus personas, sus equipos y sus prácticas. Esa pregunta desplazaba el desarrollo desde el individuo aislado hacia la capacidad colectiva. Ya no se trataba solo de mejorar hojas de vida o cerrar brechas de competencia, sino de construir una organización más capaz de cumplir su promesa.

Al final, el plan de formación no fue descartado. Fue reorientado. Algunos cursos se conservaron, otros se integraron a problemas reales, algunos desaparecieron y varias conversaciones de trabajo fueron reconocidas como espacios legítimos de aprendizaje. Las mentorías cruzadas se conectaron con capacidades críticas. Los errores recurrentes se convirtieron en casos. Los indicadores de experiencia empezaron a alimentar decisiones formativas. Y los líderes asumieron que desarrollar no era una tarea adicional, sino parte esencial de su forma de gobernar.

La organización no aprendió porque programó más actividades.

Aprendió porque empezó a enseñar aquello que necesitaba transformar en su manera de actuar.

Con este capítulo, Martín comprende que el desarrollo no es un complemento del desempeño, sino su condición de sostenibilidad. Una organización que no aprende termina exigiendo más de lo mismo a personas cada vez más cansadas. Una organización que aprende convierte el trabajo en fuente de criterio, la experiencia en memoria útil y el conocimiento en capacidad compartida.

El siguiente movimiento llevará esta comprensión más allá de las paredes internas. Porque una organización que crea valor, gobierna el logro y desarrolla capacidad

no vive aislada. Sus decisiones salen a la plaza, tocan comunidades, proveedores, aliados y territorios, y allí deberá responder por algo más amplio que su desempeño interno: su legitimidad.

Práctica de trabajo

Mapa de aprendizaje organizacional

Esta práctica ayuda a conectar formación, problemas reales y capacidades críticas. Su propósito es revisar si la organización está enseñando aquello que verdaderamente necesita aprender para sostener su promesa de valor.

Pregunta de aprendizaje	Respuesta
¿Qué problema real se repite y muestra que necesitamos aprender algo?	
¿Qué capacidad específica debe desarrollarse para resolverlo mejor?	
¿Quiénes necesitan participar en ese aprendizaje?	
¿Qué práctica cotidiana puede convertirse en aula de aprendizaje?	
¿Qué mentoría, acompañamiento o proalimentación se requiere?	
¿Qué condición del sistema debe ajustarse para que el aprendizaje pueda aplicarse?	

¿Qué evidencia mostrará que la organización aprendió?	

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué estamos enseñando hoy que no está cambiando suficientemente la práctica?

¿Qué problema real debería convertirse en nuestra próxima aula organizacional?

¿Qué evidencia concreta mostrará que aprendimos como sistema y no solo que capacitamos personas?

La práctica tendrá sentido si la organización deja de medir desarrollo solo por asistencia, satisfacción o cobertura, y empieza a medirlo por capacidad instalada. Enseñar lo que se necesita aprender es una de las formas más serias de cuidar el futuro.

Cierre del Acto V

Desarrollar la capacidad que sostiene el logro

Al terminar este quinto acto, Martín comprende que una organización no puede sostener indefinidamente aquello que solo sabe exigir. Las metas, los indicadores, las decisiones y las reuniones pueden ordenar el desempeño, pero no reemplazan la capacidad que las personas y los equipos necesitan para lograr mejor. Cuando esa capacidad no se desarrolla, el resultado depende de presión, vigilancia, improvisación o heroísmo; y aunque en algunos momentos eso permite avanzar, tarde o temprano deja cansancio, dependencia, errores repetidos y pérdida de confianza.

El Acto V mostró que el desempeño no puede ser leído como una responsabilidad aislada de la persona. Cada colaborador debe responder por su criterio, su compromiso, su aprendizaje y sus promesas; pero la organización también debe responder por las condiciones que crea o descuida. Nadie logra solo lo que el sistema no le permite lograr. Por eso, desarrollar no consiste únicamente en capacitar individuos, sino en construir contextos donde la competencia, el

compromiso y la coordinación puedan convertirse en resultados sostenibles.

También quedó claro que una organización sabe más de lo que suele reconocer. Parte de su conocimiento vive en procedimientos, manuales y sistemas, pero otra parte decisiva está en la experiencia acumulada de quienes han aprendido a leer señales, anticipar riesgos, resolver situaciones no previstas, comprender al destinatario, coordinar entre áreas y cuidar la promesa en medio de la presión cotidiana. Si ese saber permanece atrapado en unas pocas personas, la organización se vuelve frágil. Si circula mediante mentorías cruzadas, conversaciones de criterio y prácticas compartidas, empieza a convertirse en capacidad colectiva.

La mentoría aparece aquí como una práctica central de habitabilidad organizacional. No como acompañamiento decorativo ni como transmisión de consejos, sino como arquitectura para que el criterio circule. Un mentor ayuda a pensar mejor, no a depender más. Abre preguntas, comparte experiencia, muestra consecuencias, acompaña la aplicación y se retira poco a poco para que el otro pueda actuar con mayor autonomía. Cuando esta práctica cruza áreas, generaciones, niveles y saberes, la organización deja de aprender solo por accidente y empieza a diseñar caminos para que su experiencia se vuelva patrimonio común.

Finalmente, este acto permitió reconocer que la organización enseña todo el tiempo. Enseña con sus cursos, pero también con sus decisiones, sus indicadores, sus reuniones, sus silencios, sus errores, sus reconocimientos y sus reparaciones. Por eso, la pregunta no es únicamente qué formación ofrece, sino qué está enseñando realmente a repetir. Una organización puede capacitar mucho y aprender poco si sus prácticas cotidianas contradicen aquello que enseña en el aula. En cambio, aprende de verdad cuando convierte sus problemas reales en espacios de desarrollo, sus errores en casos de mejora, sus tableros en conversaciones de criterio y sus líderes en formadores de capacidad.

La función de conservación de este acto consiste en evitar que el desarrollo se vuelva activismo formativo, dependencia o técnica fría. No se trata de llenar calendarios de capacitación, crear programas de mentoría sin propósito o medir aprendizaje solo por asistencia y satisfacción. Se trata de instalar capacidades verificables. La pregunta final no es cuántas personas fueron formadas, sino qué puede hacer mejor la organización después de haber aprendido.

Martín entiende ahora que la habitabilidad organizacional no se sostiene solo con sensibilidad ni con buen gobierno. Necesita desarrollo. Necesita personas con más criterio, equipos con mayor coordinación, líderes capaces de formar a otros, saberes

que circulen y prácticas que conviertan la experiencia en aprendizaje compartido. Una organización que no desarrolla termina exigiendo más de lo mismo a personas cada vez más cansadas. Una organización que desarrolla aumenta su posibilidad de lograr sin deteriorar aquello que hace posible el logro.

Este aprendizaje prepara el último movimiento del libro.

Hasta ahora, la organización ha mirado su interior: sus síntomas, su valor, su experiencia, su gobierno y su capacidad. Pero ninguna organización termina en sus paredes. Todo lo que decide, promete, produce, mide, repara y aprende sale hacia la comunidad, toca proveedores, aliados, familias, instituciones, territorios y generaciones futuras. Allí se juega una dimensión más amplia de la habitabilidad: la legitimidad.

Porque una organización madura no solo pregunta si logra.

Pregunta qué confianza deja en el mundo después de lograr.

Acto VI

Legitimidad, ecosistema y futuro compartido



Cuando la organización sale a la plaza

Ninguna organización termina en sus paredes.

Puede tener oficinas, sedes, procesos, equipos, tableros, comités, clientes y resultados, pero su vida no queda encerrada en el perímetro formal que administra.

Cada decisión que toma, cada promesa que hace, cada proveedor que elige, cada contrato que negocia, cada persona que atiende, cada carga que traslada, cada impacto que declara y cada error que repara o evade sale hacia un territorio más amplio. Allí la organización deja de ser solo una estructura de gestión y empieza a ser leída como presencia social.

Esa lectura no depende únicamente de lo que la organización comunica. Depende de lo que hace vivir. La comunidad observa cómo contrata, cómo paga, cómo responde, cómo trata a sus colaboradores, cómo se relaciona con proveedores, cómo escucha el territorio, cómo reconoce sus impactos, cómo maneja sus errores y cómo actúa cuando nadie la está celebrando. La legitimidad nace en ese conjunto de señales, mucho antes de que aparezca en un informe, una campaña o una declaración pública.

Después de recorrer los síntomas internos, la brújula del valor, la experiencia, el gobierno del logro y el desarrollo de capacidades, Martín comprende que la habitabilidad organizacional no puede quedarse dentro de la empresa. Una organización puede mejorar su clima, ordenar sus indicadores, fortalecer sus equipos y diseñar mejores experiencias, pero si al mismo tiempo traslada costos invisibles a proveedores, infla su impacto, desconoce a la comunidad o actúa como si su licencia

para operar fuera solo un permiso legal, todavía no ha comprendido plenamente su responsabilidad.

La legitimidad es una confianza más amplia. No reemplaza la eficiencia, la rentabilidad, la calidad ni el cumplimiento normativo, pero los coloca dentro de una pregunta mayor: qué derecho moral, social y relacional está construyendo la organización para seguir existiendo, creciendo e influyendo. La licencia formal autoriza, pero la confianza pública sostiene. Una organización puede cumplir la ley y, aun así, deteriorar su relación con el entorno. Puede tener buenos resultados y, al mismo tiempo, perder credibilidad si la comunidad percibe incoherencia, abuso, indiferencia o maquillaje.

Este acto final entra en esa plaza.

Primero, será necesario mirar cómo la comunidad lee la cultura. Las organizaciones suelen creer que su cultura pertenece al mundo interno, pero la cultura sale todos los días por la puerta. Sale en el trato, en la respuesta, en la demora, en la reparación, en la forma de comprar, de contratar, de comunicar y de hacerse cargo de las consecuencias. La comunidad no necesita conocer el manual de valores para percibir cómo opera realmente la institución. La lee en sus efectos.

Después, el recorrido ampliará la promesa hacia proveedores, aliados y comunidades. Ninguna

organización cumple sola. Detrás de cada experiencia confiable hay redes de actores que sostienen partes de la promesa: logística, tecnología, insumos, servicios especializados, territorio, instituciones, familias, canales, aliados. Si esos actores hacen posible el valor, también deben entrar en la arquitectura de gobierno. Una promesa extendida no puede sostenerse con relaciones débiles, pagos injustos, exigencias desproporcionadas o acuerdos que solo miran el beneficio de una parte.

Luego, el acto abordará el impacto. En tiempos donde casi toda organización quiere mostrar contribución social, ambiental o comunitaria, aparece una tentación sutil: inflar resultados, confundir actividad con transformación, seleccionar solo datos favorables o convertir buenas intenciones en reputación. Una organización habitable necesita medir impacto con sobriedad. No para disminuir su contribución, sino para hacerla más creíble. El impacto que se exagera puede impresionar por un momento, pero termina debilitando la confianza que pretendía construir.

Finalmente, la reflexión se concentrará en la licencia para operar, no como un capítulo más que repite lo anterior, sino como la decantación natural de todo el libro. La licencia para operar se renueva cada día en decisiones pequeñas y grandes, en la forma como la organización crea valor, captura beneficios, comparte responsabilidades, repara daños y permite que otros

puedan confiar en ella después de haberla vivido. La legitimidad no se decreta; se merece de manera acumulativa.

La función de conservación de este último acto será cuidar que la organización no confunda legitimidad con imagen. Comunicar bien puede ser necesario, pero no sustituye actuar bien. Mostrar impacto puede ser valioso, pero no reemplaza medirlo con honestidad. Relacionarse con la comunidad puede abrir puentes, pero no debe convertirse en estrategia de apariencia. La organización habitable no busca parecer buena; busca ser confiable bajo verificación.

Martín llega a esta plaza con una mirada más completa. Ya sabe que funcionar no basta, que el valor debe verificarse, que la experiencia prueba la promesa, que el logro necesita gobierno y que el desarrollo convierte desempeño en capacidad. Ahora debe mirar qué deja la organización en el mundo que toca. Porque toda organización, incluso la más técnica, incluso la más privada, incluso la más concentrada en su operación, produce alguna forma de huella.

La pregunta final no será solo cuánto logró.

Será qué confianza dejó después de lograrlo.

Porque una organización verdaderamente habitable no solo produce resultados. Produce mundo.

Capítulo 21

La comunidad también lee la cultura

La primera reacción fue pensar en comunicación.

Habían aparecido comentarios incómodos en redes, algunas conversaciones difíciles con actores del territorio y una percepción creciente de distancia entre lo que la organización decía ser y lo que algunas personas sentían haber vivido en su relación con ella. El equipo directivo quería responder con rapidez. Se habló de fortalecer mensajes, aclarar información, mostrar mejor los programas realizados, publicar cifras de impacto y explicar con mayor precisión los esfuerzos que la institución venía haciendo.

Martín escuchó con cuidado. No desestimaba la importancia de comunicar bien. Muchas organizaciones son injustamente leídas porque no explican con suficiente claridad lo que hacen, lo que enfrentan o lo que han intentado mejorar. Pero también sabía que la comunicación puede convertirse en refugio cuando la pregunta de fondo es más exigente. Antes de preparar una respuesta pública, propuso mirar algo distinto: ¿y si la comunidad no estuviera reaccionando a lo que la organización dice, sino a lo que la organización le hace vivir?

La sala quedó en silencio.

La cultura suele entenderse como un asunto interno: la manera como trabajan las personas, los valores que comparten, los comportamientos que se promueven, el clima que se respira, las conversaciones que se sostienen y las decisiones que se toman puertas adentro. Todo eso es cierto, pero incompleto. La cultura también sale de la organización. Sale en la forma de atender, comprar, pagar, contratar, comunicar, responder, reparar, escuchar y hacerse cargo de las consecuencias. Sale en la manera como un proveedor es tratado, como una familia recibe una explicación, como un vecino percibe una afectación, como una institución aliada siente respeto o uso instrumental, como un ciudadano vive una promesa pública.

La comunidad no necesita leer el manual de valores para formarse una idea de la cultura. La lee en sus contactos con la organización.

Por eso, cuando una organización quiere comprender su legitimidad, no puede limitarse a preguntar qué imagen proyecta. Debe preguntarse qué experiencia produce en quienes están alrededor de su operación. A veces la comunidad reconoce compromiso, coherencia, oportunidad, respeto y valor. Otras veces percibe soberbia, lejanía, incumplimiento, lentitud, lenguaje defensivo o una preocupación excesiva por la reputación

propia. Esa lectura externa puede ser parcial, incluso injusta en algunos casos, pero siempre contiene señales que conviene escuchar antes de responder desde la autoprotección.

Martín invitó al equipo a mirar la organización desde la plaza. No desde el informe institucional, sino desde quienes reciben sus efectos. Allí aparecieron grupos distintos: clientes o usuarios, familias, proveedores, aliados, vecinos, autoridades locales, organizaciones sociales, medios, colaboradores que llevan la cultura a sus casas y comunidades que conviven con las consecuencias de ciertas decisiones. Cada uno leía una parte diferente de la organización, y ninguna lectura por sí sola agotaba la verdad. Pero juntas mostraban una huella.

La huella cultural no se construye únicamente en los grandes acontecimientos. También se forma en pequeños gestos repetidos. Un proveedor que debe insistir para recibir respuesta aprende algo. Una comunidad que solo es convocada cuando la organización necesita mostrar impacto aprende algo. Un aliado que no es escuchado a tiempo aprende algo. Una persona que recibe una explicación clara después de un error aprende algo. Una familia que percibe cuidado en medio de una situación difícil aprende algo. La cultura se vuelve pública en esas escenas.

Aquí aparece una diferencia importante entre reputación y legitimidad. La reputación es lo que se dice de la organización; la legitimidad es la confianza que la organización va mereciendo por la coherencia entre lo que promete, lo que hace y lo que repara. La reputación puede ser influida por comunicación, diseño de imagen, vocerías y presencia pública. La legitimidad necesita algo más profundo: consistencia en el tiempo. Una organización puede tener buena reputación durante un período y perder legitimidad si la experiencia de quienes la rodean empieza a contradecir de manera persistente su relato.

La organización habitable no desprecia la reputación, pero no la confunde con confianza. Comunicar bien es necesario; maquillar no lo es. Explicar es legítimo; ocultar señales incómodas no lo es. Mostrar logros puede ser valioso; convertirlos en cortina para no escuchar dolores reales deteriora la relación. La comunidad suele percibir cuándo una organización quiere conversar y cuándo solo quiere defenderse.

Martín propuso entonces revisar los comentarios externos no como amenaza, sino como información. ¿Qué se repetía? ¿Qué actor lo decía? ¿Qué experiencia podía estar detrás? ¿Qué parte era desinformación y qué parte era una señal legítima? ¿Qué daño podía requerir reparación? ¿Qué práctica interna estaba produciendo esa lectura externa? Esta manera de mirar no obligaba a

aceptar toda crítica como verdadera, pero impedía descartarla de manera cómoda.

La conversación permitió reconocer que algunas percepciones externas nacían de falta de información; otras, de experiencias reales de demora, lenguaje poco claro o poca presencia en momentos críticos; y otras, de expectativas que la organización nunca había conversado bien con el territorio. Responder solo con comunicación habría sido insuficiente. Hacía falta ajustar prácticas, abrir conversaciones y, en algunos casos, reconocer con modestia que la organización había llegado tarde.

La función de conservación de este capítulo está en cuidar dos riesgos. El primero es vivir pendientes de la aprobación externa, como si toda crítica debiera gobernar la organización. Eso volvería frágil el criterio. El segundo es encerrarse en la defensa institucional, como si la comunidad no tuviera nada importante que enseñar. Una organización madura escucha sin arrodillarse y responde sin blindarse. Distingue ruido de señal, crítica injusta de alerta legítima, expectativa imposible de deuda relacional pendiente.

Al final, el equipo decidió no empezar por una campaña. Empezaría por un mapa de legitimidad externa. Quería saber quiénes estaban leyendo la organización, desde qué experiencia, con qué nivel de

confianza y qué conversaciones debían abrirse antes de seguir hablando de impacto. La comunicación vendría después, pero ya no como maquillaje ni como defensa, sino como expresión de una escucha más responsable.

Martín comprendió entonces que la cultura no se guarda en las paredes internas. Camina hacia afuera todos los días. Se sienta con proveedores, toca familias, conversa con aliados, llega al territorio, aparece en redes, se recuerda en la experiencia y se convierte, poco a poco, en confianza o distancia.

La comunidad no lee únicamente lo que la organización dice. Lee la forma como la organización la toca.

Práctica de trabajo

Mapa de legitimidad externa

Esta práctica ayuda a reconocer cómo distintos actores externos están leyendo la cultura de la organización a partir de su experiencia real. Su propósito no es reaccionar defensivamente, sino escuchar señales útiles para fortalecer confianza.

Actor externo	Qué relación tiene con nosotros	Qué experiencia le estamos haciendo vivir	Qué señal de confianza o desconfianza aparece	Qué debemos conversar, ajustar o reparar

Clientes, usuarios o beneficiarios				
Familias o cuidadores, si aplica				
Proveedores				
Aliados				
Comunidad o territorio				
Instituciones o autoridades				

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué actor externo está leyendo una cultura distinta a la que decimos tener?

¿Qué señal incómoda debemos escuchar antes de comunicar más?

¿Qué práctica concreta debemos ajustar para merecer mayor confianza?

La práctica tendrá sentido si la organización logra pasar de defender su imagen a comprender mejor su huella.

Capítulo 22

Proveedores, aliados y comunidades como parte de la promesa

El reclamo llegó por un incumplimiento en la entrega.

La primera respuesta interna fue señalar al proveedor. La organización había hecho su parte, el proceso estaba correctamente registrado, el contrato contenía condiciones claras y el retraso parecía explicarse por una falla externa. Desde la lógica administrativa, la explicación era suficiente. Pero para la persona que esperaba la solución, esa distinción no tenía demasiado sentido. No vivía la organización por partes. No separaba proveedor, logística, operación, servicio y promesa comercial. Solo sabía que alguien le había prometido algo y que aquello no había llegado como debía.

Martín escuchó la conversación y reconoció una dificultad frecuente: muchas organizaciones prometen como si todo dependiera de ellas, pero cumplen mediante redes que no siempre gobiernan con la misma seriedad con la que gobiernan sus áreas internas.

Ninguna organización cumple sola. Detrás de una experiencia confiable suele haber proveedores, aliados, contratistas, plataformas tecnológicas, transportadores,

instituciones, comunidades, familias, territorios y actores que sostienen partes visibles o invisibles de la promesa. Algunos entregan insumos, otros información, otros capacidad técnica, otros presencia territorial, otros confianza local, otros continuidad operativa. Cuando alguno de esos vínculos falla, la experiencia completa puede deteriorarse, aunque internamente la organización sienta que hizo lo que le correspondía.

Esa es la primera comprensión de este capítulo: si un actor externo sostiene una parte de nuestra promesa, entonces no está completamente fuera de nuestra responsabilidad.

Esto no significa que la organización deba cargar con todo lo que otros hacen ni asumir culpas que no le corresponden. Significa algo más preciso: debe reconocer qué parte de su valor depende de terceros, qué condiciones ha creado para que esos terceros puedan cumplir, qué riesgos se producen en esas interdependencias y qué reparación ofrecerá cuando la experiencia del destinatario se afecte por una falla de la red. La promesa extendida no elimina la responsabilidad de cada actor, pero impide que la organización se esconda cómodamente detrás de sus fronteras contractuales.

Martín propuso revisar el caso desde la trayectoria del destinatario. La organización había ofrecido una fecha,

un estándar de calidad y una experiencia de continuidad. Para cumplirlo, dependía de un proveedor que venía trabajando con márgenes estrechos, tiempos exigentes y pagos que no siempre llegaban con la oportunidad requerida. También dependía de un aliado logístico que no recibía información completa cuando había cambios de prioridad. La falla externa existía, pero no había nacido en el vacío. La red que sostenía la promesa estaba tensionada desde antes.

Este hallazgo incomodó al equipo porque obligaba a mirar una zona que muchas organizaciones prefieren mantener separada: la relación entre eficiencia interna y justicia relacional. Es posible exigir cumplimiento a proveedores y aliados; de hecho, es necesario. Pero esa exigencia debe conversar con condiciones razonables, acuerdos claros, pagos oportunos, información suficiente, canales de escalamiento, reconocimiento de riesgos y una comprensión mínima de cómo las decisiones internas afectan la capacidad externa de responder. Una organización que trata a sus aliados como simples ejecutores reemplazables puede ahorrar en el corto plazo y deteriorar su promesa en el largo.

La promesa extendida exige pasar del contrato como documento al acuerdo como relación de valor. El contrato establece obligaciones, precios, tiempos, responsabilidades y consecuencias. Todo eso es indispensable. Pero el acuerdo vivo incluye además

claridad sobre la experiencia que se quiere sostener, señales tempranas de riesgo, conversaciones de ajuste, criterios de reparación y una comprensión compartida de qué valor recibe el destinatario final. Cuando los actores de la red no comprenden la promesa completa, cada uno cumple su tramo sin ver el efecto que produce en la experiencia total.

Esto ocurre también con las comunidades. Una organización puede llegar a un territorio con programas, servicios, empleos, infraestructura o inversiones, y pensar que por ese solo hecho está generando valor. Pero las comunidades no son escenarios pasivos donde la organización ejecuta su propósito. Tienen memoria, expectativas, liderazgos, temores, dinámicas propias y una forma particular de leer si una presencia institucional trae respeto o extracción, posibilidad o carga, escucha o imposición. Si la comunidad sostiene parte de la legitimidad, también debe ser considerada dentro de la arquitectura de la promesa.

Martín invitó al equipo a mirar tres tipos de relación. La primera era instrumental: actores externos tratados solo como medios para cumplir una tarea. La segunda era transaccional: relaciones correctas, basadas en intercambio, pero con poca construcción compartida. La tercera era corresponsable: vínculos donde cada actor conserva su rol y su autonomía, pero entiende cómo su actuación contribuye al valor final y qué condiciones

necesita para sostenerlo. La organización no podía convertir todas sus relaciones en alianzas profundas, pero sí debía distinguir cuáles eran críticas para su promesa y merecían una gobernanza más cuidadosa.

Al revisar la red, aparecieron actores que antes no estaban en el tablero de valor. Un proveedor pequeño que sostenía un insumo crítico. Un aliado territorial que traducía el lenguaje institucional a la comunidad. Una empresa logística que era percibida por los usuarios como parte de la organización. Una plataforma tecnológica que definía buena parte de la experiencia. Familias que ayudaban a que una promesa de cuidado se sostuviera en la vida cotidiana. Cada actor cargaba una parte de la confianza, aunque no siempre recibiera el mismo nivel de conversación, información o reconocimiento.

La función de conservación de este capítulo está en evitar dos desbordes. El primero es creer que la organización puede desentenderse de todo lo que ocurre fuera de sus paredes, como si la promesa terminara donde termina su nómina. El segundo es pretender controlar por completo a todos los actores del ecosistema, ahogando las relaciones en vigilancia, auditoría y exigencia unilateral. Entre ambos extremos aparece una gestión más madura: reconocer interdependencias críticas, construir acuerdos

suficientes, cuidar condiciones, escuchar señales y reparar con responsabilidad cuando la red falla.

Al final, el equipo dejó de hablar del proveedor como excusa y empezó a hablar de la promesa extendida. Revisó qué había que ajustar en tiempos, información, pagos, coordinación y comunicación al destinatario. También acordó que, cuando una falla externa afectara la experiencia, la organización no respondería con una frase defensiva del tipo "eso depende del proveedor", sino con una respuesta responsable: explicaría lo ocurrido, asumiría la coordinación de la solución y luego revisaría con el actor correspondiente la causa de la ruptura.

La organización no podía prometer que nunca fallaría su red. Sí podía prometer que no abandonaría al destinatario dentro de una cadena de responsabilidades fragmentadas.

Martín comprendió entonces que una organización habitable no se mide solo por la manera como trata a quienes están adentro o a quienes compran sus servicios. También se mide por la forma como construye relaciones con quienes hacen posible su promesa. Proveedores, aliados y comunidades no son decoración del ecosistema. Son parte de la arquitectura real del valor.

Si otros sostienen nuestra promesa, también deben entrar en nuestro cuidado.

Práctica de trabajo

Mapa de promesa extendida

Esta práctica ayuda a identificar qué actores externos sostienen partes críticas de la promesa organizacional y qué condiciones necesitan para cumplir de manera confiable.

Actor de la red	Qué parte de la promesa sostiene	Riesgo si falla	Condición que necesita para cumplir	Acuerdo o ajuste necesario
Proveedor crítico				
Aliado estratégico				
Actor logístico o tecnológico				
Comunidad o territorio				
Familia, cuidador o red de apoyo, si aplica				

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué actor externo está sosteniendo más valor del que reconocemos?

¿Qué condición nuestra está dificultando que ese actor cumpla bien su parte?

¿Qué reparación debemos ofrecer cuando la falla de la red afecta al destinatario?

La práctica tendrá sentido si permite mirar la promesa como una red y no como una declaración interna. Una organización habitable gobierna sus interdependencias porque sabe que la confianza del destinatario se construye en la experiencia completa, no en la frontera administrativa donde termina la responsabilidad formal de un área.

Capítulo 23

Impacto que no se infla

El informe era hermoso.

Tenía fotografías cuidadas, cifras grandes, testimonios emocionantes, gráficos limpios y una narrativa capaz de mostrar a la organización como una institución comprometida con transformar realidades. Hablaba de personas beneficiadas, actividades realizadas, comunidades acompañadas, recursos invertidos, alianzas construidas y resultados obtenidos. A primera vista, transmitía orgullo legítimo. La organización había hecho cosas importantes y quería contarlas.

Martín lo leyó con atención. No encontró allí mala intención. Al contrario, percibía esfuerzo, sensibilidad y deseo de mostrar una contribución que no debía permanecer invisible. Pero, mientras avanzaba en el documento, empezó a hacerse una pregunta incómoda: ¿cuánto de lo narrado era realmente impacto y cuánto era actividad, cobertura, resultado inmediato o intención bien presentada?

La pregunta no buscaba disminuir el trabajo realizado. Buscaba proteger su credibilidad.

En muchas organizaciones, la palabra impacto empieza a usarse con demasiada facilidad. Se llama impacto al número de personas convocadas, al total de talleres realizados, a la cantidad de atenciones prestadas, a los recursos entregados, a las publicaciones difundidas o a los proyectos ejecutados. Todo eso puede ser valioso y necesario, pero no siempre demuestra transformación. Una actividad muestra que algo se hizo. Un resultado inmediato muestra que algo ocurrió después de hacerlo. El impacto exige una pregunta más rigurosa: qué cambió de manera significativa, para quién, durante cuánto tiempo y con qué evidencia razonable.

Inflar impacto no siempre nace de la vanidad. A veces nace de la presión por mostrar valor, de la necesidad de justificar recursos, de la competencia por reputación, del deseo de atraer aliados, de la expectativa de los financiadores o del entusiasmo de quienes trabajan con genuina entrega. Pero, aunque nazca de una intención comprensible, exagerar la contribución termina debilitando la confianza. La organización puede ganar visibilidad en el corto plazo y perder legitimidad cuando otros descubren que las cifras decían más de lo que la realidad podía sostener.

Martín propuso distinguir cuatro niveles. La actividad responde a lo que se hizo: reuniones, visitas, capacitaciones, campañas, entregas, intervenciones o acompañamientos. El resultado inmediato muestra lo

que ocurrió como efecto cercano de esa actividad: personas atendidas, herramientas recibidas, conocimientos declarados, procesos cerrados o servicios completados. El efecto observa cambios más consistentes en comportamientos, capacidades, decisiones, confianza o condiciones de vida. El impacto, en sentido más exigente, mira transformaciones más profundas, sostenidas y atribuibles de manera razonable a la intervención de la organización, aunque nunca de forma absoluta ni aislada.

Esta distinción ayudó al equipo a mirar el informe de otra manera. Algunas cifras eran importantes, pero no debían llamarse impacto. Eran cobertura. Algunas historias mostraban cambios valiosos, pero necesitaban mejor evidencia para no convertirse solo en relato inspirador. Algunos indicadores mostraban satisfacción, pero no necesariamente transformación sostenida. Algunos logros podían atribuirse parcialmente a la organización, aunque también dependían de familias, comunidades, instituciones públicas, aliados y condiciones del entorno. Nombrar esas diferencias no le quitaba valor al trabajo; le daba honestidad.

Una organización habitable no necesita agrandar artificialmente su contribución para merecer reconocimiento. Puede decir con sobriedad lo que hizo, lo que logró, lo que todavía no sabe, lo que está aprendiendo y lo que necesita medir mejor. Esa forma

de comunicar puede parecer menos espectacular, pero suele producir más confianza. La verdad bien contada tiene una fuerza que la exageración no puede sostener.

Medir impacto también exige reconocer al beneficiario real. A veces la organización reporta desde lo que entregó, no desde lo que cambió para quien lo recibió. Puede decir que formó a muchas personas, pero no saber si cambiaron su práctica. Puede decir que acompañó a una comunidad, pero no saber si aumentó su capacidad de gestión. Puede decir que fortaleció proveedores, pero no saber si mejoraron sus condiciones para sostener la promesa. Puede decir que cuidó el ambiente, pero no distinguir entre mitigación, compensación y transformación efectiva. El impacto no se verifica en el orgullo interno, sino en la realidad del otro y del ecosistema.

Esto no significa que todo impacto deba medirse con sofisticación académica. No todas las organizaciones tienen recursos, tiempo o información para estudios complejos. Pero todas pueden mejorar la honestidad de su medición. Pueden distinguir actividad de cambio, evitar cifras ambiguas, declarar límites de interpretación, escuchar a los destinatarios, combinar datos y relatos, comparar antes y después cuando sea posible, reconocer la contribución de otros actores y no atribuirse en solitario lo que fue producido por una red.

Martín cuidó que la conversación no se volviera defensiva. El equipo temía que, al hacer esas distinciones, el informe perdiera fuerza. Pero ocurrió lo contrario. El impacto se volvió más creíble. Donde antes decía "transformamos la vida de mil personas", ahora podía decir con mayor precisión: "mil personas participaron; seiscientas completaron el proceso; cuatrocientas reportaron cambios concretos en una práctica; doscientas fueron acompañadas durante tres meses; y estamos evaluando qué parte de esos cambios se sostiene en el tiempo". La frase quizá era menos brillante, pero mucho más confiable.

El impacto honesto también permite aprender. Cuando todo se presenta como éxito, la organización pierde la oportunidad de mejorar. Si no distingue qué funcionó, qué funcionó parcialmente, qué no produjo cambio, qué dependió de condiciones externas y qué debe rediseñarse, el informe se convierte en vitrina, no en herramienta de gobierno. En cambio, cuando mide con sobriedad, puede decidir mejor dónde invertir, qué alianzas fortalecer, qué prácticas abandonar, qué promesas ajustar y qué capacidades desarrollar.

La función de conservación de este capítulo está en evitar dos extremos. El primero es inflar impacto para ganar reputación. El segundo es volverse tan temeroso de medir que la organización termine invisibilizando contribuciones reales. La modestia no consiste en callar

lo logrado, sino en nombrarlo con proporción. La rigurosidad no consiste en negar todo lo que no puede probarse de manera perfecta, sino en declarar con claridad qué evidencia existe y qué límites tiene.

Al final, el equipo decidió rehacer el informe. Mantendría las historias, pero las acompañaría con mejores datos. Conservaría las cifras, pero las nombraría correctamente. Mostraría logros, pero también aprendizajes. Reconocería aliados y condiciones externas. Y, sobre todo, dejaría de usar la palabra impacto como decoración automática para cada actividad realizada.

Martín comprendió que una organización madura no necesita exagerar para ser reconocida. Su legitimidad crece cuando habla con verdad, incluso cuando esa verdad es menos espectacular que el relato inicial. Porque la confianza pública no se sostiene con números inflados ni con historias seleccionadas para impresionar. Se sostiene con evidencia, proporcionalidad, coherencia y disposición a aprender.

El impacto no se infla para merecer reputación.

Se mide con honestidad para merecer confianza.

Y esa confianza prepara el cierre natural del recorrido: comprender que la licencia para operar no se recibe una vez y para siempre, sino que se renueva cada día en la

forma como la organización crea valor, mide su huella y responde por lo que deja en el mundo.

Práctica de trabajo

Matriz anti-maquillaje de impacto

Esta práctica ayuda a revisar informes, programas, proyectos o iniciativas para distinguir actividad, resultado, efecto e impacto, evitando exageraciones que puedan deteriorar la confianza.

Lo que queremos reportar	Qué hicimos	Qué resultado inmediato obtuvimos	Qué cambio real observamos	Qué evidencia tenemos	Qué no podemos afirmar todavía

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué estamos llamando impacto cuando todavía es actividad o cobertura?

¿Qué evidencia necesitamos para sostener mejor nuestra afirmación?

¿Qué deberíamos comunicar con más modestia para ganar mayor confianza?

La práctica tendrá sentido si la organización logra contar su contribución sin inflarla.

Capítulo 24

La licencia para operar se renueva cada día

Martín volvió a mirar la organización desde afuera.

Ya no veía solamente un edificio, una marca, una estructura o una operación en marcha. Después de todo el recorrido, podía reconocer algo más complejo: una red de promesas que tocaba vidas, equipos, clientes, proveedores, comunidades, territorios y futuros posibles. Cada decisión que antes parecía interna tenía ahora una resonancia más amplia. Cada indicador hablaba de algo que la organización decidía cuidar o descuidar. Cada experiencia dejaba una huella. Cada error reparado, o no reparado, enseñaba algo sobre su carácter. Cada relación con el ecosistema revelaba si el valor se estaba construyendo de manera compartida o si alguien estaba pagando un costo que no aparecía en los reportes.

La organización seguía siendo la misma, pero Martín ya no la miraba igual.

Comprendía que la licencia para operar no podía reducirse a una autorización legal, un registro formal, una habilitación administrativa o una aprobación normativa. Todo eso es necesario y debe cumplirse con rigor. Sin licencia formal, la organización no puede actuar legítimamente en muchos campos. Pero la

licencia más profunda, aquella que permite que una organización sea aceptada, escuchada, respetada y sostenida por la confianza de quienes la rodean, se construye de otra manera.

Esa licencia se renueva cada día.

Se renueva cuando la organización cumple lo que promete y reconoce con honestidad cuando no logra hacerlo. Se renueva cuando crea valor real y no solo actividad visible. Se renueva cuando captura beneficios sin volverse extractiva. Se renueva cuando comparte parte del valor con quienes hacen posible su promesa. Se renueva cuando escucha a la comunidad antes de defender su imagen. Se renueva cuando mide impacto sin inflarlo. Se renueva cuando trata a sus proveedores y aliados como parte de una red de valor y no como simples instrumentos de ejecución. Se renueva cuando repara a tiempo, aprende con modestia y no usa su poder para evitar preguntas legítimas.

La legitimidad no aparece de una sola vez. Se acumula o se erosiona en actos pequeños. Una respuesta tardía puede parecer menor, pero enseña algo. Un pago injustificadamente demorado a un proveedor puede parecer un asunto administrativo, pero enseña algo. Una comunidad convocada solo para la foto aprende algo. Un cliente que recibe una explicación honesta ante una falla aprende algo. Un equipo que ve

corregir una práctica dañina aprende algo. Una organización que reconoce límites antes de prometer aprende algo de sí misma y le enseña algo a su entorno.

Por eso, la legitimidad no depende únicamente de la intención. También depende de la consecuencia. Muchas organizaciones quieren hacer el bien, servir mejor, transformar vidas, generar empleo, innovar, cuidar territorios o contribuir al desarrollo. Esas intenciones pueden ser valiosas, pero no bastan. La pregunta madura no es solo qué quiso hacer la organización, sino qué produjo realmente, a quién fortaleció, qué costo trasladó, qué confianza dejó y qué estuvo dispuesta a corregir cuando la realidad no coincidió con el relato.

Martín había visto, a lo largo del camino, que la organización habitable no es una organización perfecta. Esa idea debía quedar definitivamente descartada. Toda organización falla, se tensiona, se equivoca, decide bajo incertidumbre, enfrenta límites, convive con intereses distintos y debe responder a presiones que no siempre puede elegir. La diferencia no está en la ausencia de error, sino en la calidad de la respuesta. Una organización habitable no oculta indefinidamente sus grietas, no convierte cada crítica en amenaza, no llama impacto a cualquier actividad y no confunde cumplimiento formal con confianza social.

La organización habitable se deja verificar.

Esta expresión resume una parte esencial de su madurez. Dejarse verificar no significa vivir bajo sospecha permanente ni entregar su criterio a cualquier juicio externo. Significa aceptar que el valor, la experiencia, el impacto y la legitimidad no pueden ser definidos solo desde adentro. Quien recibe la promesa tiene algo que decir. Quien sostiene una parte de la red tiene algo que decir. Quien vive las consecuencias en el territorio tiene algo que decir. Quien observa una incoherencia tiene algo que decir. La organización puede escuchar, discernir, responder y decidir; pero ya no puede actuar como si su propia narrativa bastara para declarar que todo está bien.

En esa verificación se juega la confianza pública. Una organización confiable no es la que siempre logra controlar el relato sobre sí misma, sino la que puede sostener una conversación honesta entre lo que declara, lo que hace, lo que mide, lo que repara y lo que aprende. Esa conversación no siempre será cómoda, pero es más sólida que cualquier estrategia de imagen. La reputación puede beneficiarse de una buena comunicación; la legitimidad necesita coherencia repetida.

Martín recordó el edificio iluminado del comienzo. Allí había visto una organización activa, eficiente en apariencia, llena de movimiento, pero difícil de habitar.

Ahora entendía que la pregunta por la habitabilidad había crecido. No se trataba solo de que las personas pudieran respirar dentro de la organización, ni solo de que los equipos coordinaran mejor, ni solo de que los clientes vivieran una experiencia más confiable. También se trataba de que el mundo tocado por la organización pudiera confiar en la forma como ella lograba.

Esa era la palabra decisiva: lograr.

El libro no había propuesto renunciar al logro. Al contrario, había intentado elevarlo. Lograr no es simplemente alcanzar metas, crecer, facturar, cumplir estándares o presentar indicadores favorables. Lograr, en una organización habitable, significa producir valor verificable sin deteriorar las condiciones humanas, relacionales, operativas, éticas y sociales que permiten sostener ese valor en el tiempo. Significa que el resultado no puede separarse de la forma como fue producido ni de la confianza que deja después.

La licencia para operar se renueva precisamente allí, en la relación entre resultado y confianza. Cuando una organización logra y deja cansancio extremo, la confianza se resiente. Cuando logra y deja proveedores debilitados, la red se empobrece. Cuando logra y deja comunidades no escuchadas, la legitimidad se vuelve frágil. Cuando logra y exagera su impacto, la credibilidad pierde piso. Cuando logra y aprende, repara, comparte,

cuida y se deja verificar, su presencia se vuelve más confiable.

La función de conservación de este capítulo consiste en evitar una última confusión: creer que la legitimidad es un asunto externo que se atiende al final, cuando ya se han resuelto la estrategia, la operación y los resultados. No es así. La legitimidad se cultiva desde el comienzo, en la manera de definir valor, prometer, diseñar experiencia, medir, decidir, reconocer, desarrollar, relacionarse y comunicar. No es una capa posterior de reputación; es una consecuencia acumulada de coherencia.

Tampoco debe confundirse con aceptación total. Ninguna organización será aprobada por todos. Toda presencia institucional genera tensiones, críticas, expectativas, desacuerdos y lecturas parciales. La legitimidad no exige unanimidad. Exige capacidad de responder con coherencia, de conversar con respeto, de explicar decisiones, de corregir daños, de sostener límites y de actuar de manera suficientemente confiable como para que incluso el desacuerdo no destruya por completo la relación.

Martín entendió que esa confianza debía cuidarse como un patrimonio. No pertenece solo a la dirección, ni al área de comunicaciones, ni a responsabilidad social, ni a servicio, ni a talento humano. Pertenece al sistema

completo. Se protege en el contrato que se firma, en la meta que se formula, en la promesa que se hace, en el tablero que se revisa, en el proveedor que se trata con justicia, en la comunidad que se escucha, en el impacto que se mide con sobriedad y en el error que se repara sin demora.

La organización que llega a este punto no se pregunta únicamente si puede hacer algo. Se pregunta si debe hacerlo, cómo debe hacerlo, con quiénes debe conversarlo, qué valor protegerá, qué costo podría trasladar y qué confianza quedará después. Esa pregunta no la vuelve lenta ni temerosa. La vuelve más adulta. Hay decisiones que quizá seguirá tomando con firmeza; otras las rediseñará; algunas las abandonará; varias las explicará mejor. Pero ya no podrá actuar como si lograr fuera suficiente.

Al final del día, Martín se detuvo frente a la salida. El edificio estaba iluminado otra vez. Pero ahora la luz tenía otro significado. Ya no era solo señal de actividad. Podía ser señal de una organización aprendiendo a hacerse responsable de lo que produce. Una organización que, sin prometer perfección, empezaba a comprender que cada jornada era una nueva oportunidad para merecer la confianza que necesitaba.

La licencia para operar no se renueva en el papel.

Se renueva en la experiencia que dejamos, en el valor que compartimos, en el impacto que nombramos con verdad y en la confianza que otros pueden sostener después de habernos vivido.

Una organización verdaderamente habitable no se mide únicamente por lo que alcanza.

Se mide por la confianza que deja después de alcanzarlo.

Práctica de trabajo

Tablero breve de legitimidad sostenible

Esta práctica ayuda a revisar si la organización está renovando su legitimidad mediante señales concretas de confianza, coherencia, reparación e impacto honesto.

Dimensión de legitimidad	Pregunta de gobierno	Evidencia disponible	Acción necesaria
Valor verificable	¿Qué transformación real estamos produciendo y quién puede reconocerla?		
Experiencia confiable	¿Qué confianza queda después de que alguien vive nuestra promesa?		

Promesa extendida	¿Qué actores sostienen nuestro valor y cómo estamos cuidando esa relación?		
Impacto honesto	¿Qué podemos afirmar con evidencia y qué todavía no debemos inflar?		
Reparación	¿Cómo respondemos cuando nuestra promesa afecta o decepciona a alguien?		
Confianza pública	¿Qué señales externas muestran que nuestra presencia es respetada, discutida o cuestionada?		

Para cerrar, tres preguntas:

¿Qué confianza estamos dando por sentada y necesitamos volver a merecer?

¿Qué práctica puede estar deteriorando legitimidad, aunque produzca buenos resultados?

¿Qué acto concreto de coherencia debemos realizar para renovar nuestra licencia para operar?

La práctica tendrá sentido si permite mirar la legitimidad no como imagen, sino como confianza verificable. Una organización habitable no necesita parecer perfecta; necesita ser suficientemente coherente, responsable y reparadora para que otros puedan seguir confiando en su presencia.

Cierre metodológico

Cómo usar este libro para transformar una organización

Este libro no fue escrito únicamente para ser leído.

Puede leerse como una reflexión sobre la vida organizacional, como la tercera estación de una trilogía sobre la habitabilidad humana, relacional e institucional, o como una conversación profunda sobre liderazgo, cultura, valor y legitimidad. Pero su propósito no se agota en la comprensión. Organizaciones Habitables quiere ser también una herramienta de trabajo para quienes tienen la responsabilidad de mirar una organización, reconocer lo que está ocurriendo en ella y ayudarla a transformarse sin perder rigor, humanidad ni sentido.

Por eso, este cierre metodológico propone una manera de usar el libro como ruta de intervención. No se trata de aplicar sus capítulos como si fueran pasos mecánicos ni de convertirlos en una receta universal. Cada organización tiene historia, contexto, poder, cultura, heridas, capacidades, límites y posibilidades propias. Sin embargo, toda organización que quiera volverse más habitable necesita recorrer algunas preguntas esenciales: qué está haciendo vivir, qué valor

produce realmente, cómo se experimenta su promesa, qué gobiernan sus indicadores, qué decisiones protegen su propósito, qué capacidades necesita desarrollar y qué confianza deja en el mundo después de lograr.

La ruta puede entenderse como un proceso en siete movimientos.

El primer movimiento consiste en reconocer el sistema antes de intervenirlo. Muchas organizaciones quieren transformarse demasiado rápido. Cambian estructuras, rediseñan procesos, lanzan programas, capacitan líderes o ajustan indicadores sin haber comprendido suficientemente qué patrón está produciendo el malestar, la fragmentación o la pérdida de valor. Por eso, el Acto I invita a mirar primero la inhabitabilidad organizacional: dónde la organización funciona, pero no respira, dónde los indicadores están verdes pero la experiencia está rota, dónde las metas empujan más de lo que orientan y dónde el poder invisible decide antes de que la conversación formal ocurra. En esta primera etapa, la tarea no es culpar, sino reconocer. Una buena transformación empieza cuando el sistema aprende a verse sin maquillarse y sin destruirse.

El segundo movimiento consiste en convertir el propósito en valor verificable. Muchas organizaciones tienen declaraciones nobles, pero no siempre logran

traducirlas en transformaciones reconocibles para alguien. El Acto II ayuda a diferenciar actividad, resultado y valor; propósito amplio y promesa concreta; oferta interna y vida real del destinatario; valor creado, valor capturado y valor compartido. Esta etapa exige una pregunta de enorme fuerza práctica: ¿qué cambia de manera significativa en la vida de aquellos a quienes decimos servir? Cuando esta pregunta se evita, la organización puede producir mucho sin crear valor suficiente. Cuando se asume con seriedad, el propósito deja de ser frase inspiradora y se convierte en responsabilidad verificable.

El tercer movimiento consiste en diseñar la experiencia donde el valor se vuelve verdadero. La promesa no vive en los documentos estratégicos, sino en la trayectoria concreta de quien se relaciona con la organización. Por eso, el Acto III lleva la mirada hacia lo que el otro vive: sus esperas, sus esfuerzos, sus incertidumbres, sus puntos de contacto, sus momentos de verdad, sus frustraciones y sus señales de confianza. En esta etapa, la organización debe reconstruir la experiencia antes, durante y después de la entrega; revisar promesas pequeñas y grandes; aprender a reparar con oportunidad; y medir la experiencia sin reducirla a un número. La pregunta central es sencilla y exigente: ¿qué confianza queda después de que alguien vive nuestra promesa?

El cuarto movimiento consiste en gobernar el logro sin deshumanizar. Ninguna comprensión transforma si no entra en las prácticas ordinarias de gobierno. Los tableros, las métricas, los incentivos, las decisiones, las reuniones y la forma de tratar el error enseñan todos los días qué le importa realmente a la organización. El Acto IV propone mirar el gobierno del logro no como control frío ni como presión ciega, sino como una arquitectura de conversaciones, señales y decisiones al servicio del valor. Aquí la pregunta cambia de nivel: ¿nuestras prácticas de gobierno están sosteniendo el valor que decimos querer crear, o están educando otra forma de operar?

El quinto movimiento consiste en desarrollar la capacidad que sostiene el desempeño. Una organización no puede exigir indefinidamente aquello que no se ocupa de desarrollar. Por eso, el Acto V muestra que el desempeño no depende solo de la voluntad individual, sino de la relación entre competencia, compromiso y contexto. También recuerda que muchas veces la organización sabe más de lo que cree, pero ese saber está atrapado en personas, áreas o generaciones que no cuentan con caminos suficientes para transferir criterio. En esta etapa, la mentoría cruzada, el aprendizaje desde problemas reales y la conversión del trabajo cotidiano en aula viva se vuelven prácticas fundamentales. La pregunta central

es: ¿qué necesitamos aprender como sistema para dejar de exigir lo mismo a personas cada vez más cansadas?

El sexto movimiento consiste en ampliar la promesa hacia el ecosistema. Ninguna organización cumple sola. Sus resultados dependen de proveedores, aliados, comunidades, familias, instituciones, tecnologías, territorios y redes que sostienen partes visibles o invisibles del valor. El Acto VI invita a mirar la organización desde la plaza: cómo la comunidad lee su cultura, cómo los actores externos sostienen su promesa, cómo se mide el impacto sin inflarlo y cómo se renueva cada día la licencia para operar. Esta etapa impide que la organización se encierre en su desempeño interno y olvide la huella que deja afuera. La pregunta decisiva es: ¿qué mundo estamos ayudando a construir con la forma como logramos?

El séptimo movimiento consiste en sostener la transformación como práctica permanente. Una organización habitable no se instala de una vez y para siempre. Se cultiva. Se revisa. Se corrige. Se vuelve a prometer. Se deja verificar. Aprende de sus señales, de sus errores, de sus conversaciones difíciles y de las consecuencias que produce. Por eso, usar este libro no significa recorrerlo una sola vez, sino convertirlo en una brújula periódica de revisión institucional.

Una forma práctica de trabajar esta ruta es organizarla en cuatro momentos.

El primer momento es mirar. Durante cuatro o seis semanas, el equipo directivo o el grupo responsable de la transformación puede trabajar con los capítulos del Acto I para construir un diagnóstico inicial de habitabilidad organizacional. No se trata de hacer una encuesta extensa ni de llenar formatos sin conversación. Se trata de reunir señales: relatos de colaboradores, indicadores, experiencias de clientes o usuarios, tensiones entre áreas, decisiones difíciles, síntomas de desgaste, promesas incumplidas y percepciones externas. El producto de este momento debe ser un mapa honesto de la realidad construida.

El segundo momento es ordenar. Durante seis u ocho semanas, la organización puede trabajar con los Actos II y III para clarificar su valor y revisar la experiencia que entrega. Aquí conviene elegir una promesa estratégica concreta, no toda la organización al mismo tiempo. Puede ser una línea de servicio, un proceso crítico, un grupo de usuarios, una relación con clientes, una experiencia de colaboradores o una promesa institucional que hoy no se está cumpliendo con suficiente confiabilidad. El producto de este momento debe ser una promesa verificable, un mapa de experiencia y un conjunto de ajustes prioritarios.

El tercer momento es gobernar. Durante ocho o doce semanas, la organización puede trabajar con el Acto IV para revisar sus tableros, incentivos, decisiones, reuniones y formas de aprender del error. Esta etapa busca que el valor y la experiencia no dependan solo de entusiasmo, sino de prácticas estables de gobierno. El producto de este momento debe ser un tablero vivo, una cadencia de conversaciones útiles, criterios de decisión, acuerdos de coherencia cultural y un protocolo de aprendizaje verificable.

El cuarto momento es desarrollar y sostener. Este momento no tiene una fecha final cerrada, porque corresponde a la instalación de capacidad colectiva. Con los Actos V y VI, la organización puede identificar brechas sistémicas de desempeño, diseñar mentorías cruzadas, convertir problemas reales en aulas de aprendizaje, mapear su promesa extendida, revisar su impacto y cuidar su legitimidad. El producto de este momento debe ser una arquitectura mínima de aprendizaje, una red de mentorías, un mapa de actores críticos y un tablero breve de legitimidad sostenible.

Para que este proceso funcione, se requieren algunas condiciones.

La primera es voluntad directiva real. Sin patrocinio de quienes toman decisiones, el libro puede inspirar conversaciones valiosas, pero difícilmente transformará

prácticas de fondo. La alta dirección no necesita tener todas las respuestas, pero sí debe estar dispuesta a mirar la organización sin refugiarse demasiado rápido en la defensa de lo existente.

La segunda condición es honestidad diagnóstica. Una organización no se transforma desde la auto celebración ni desde la culpa permanente. Necesita verdad suficiente. Verdad para reconocer lo que funciona y debe conservarse; verdad para nombrar lo que duele; verdad para distinguir síntomas de causas; verdad para aceptar que algunos resultados se han conseguido a un costo que no conviene seguir normalizando.

La tercera condición es conversación interáreas. Buena parte de la inhabitabilidad organizacional nace cuando cada área protege su tramo y pierde de vista la promesa completa. Por eso, este libro debe trabajarse en espacios donde participen voces distintas: dirección, operación, talento humano, servicio, finanzas, tecnología, comercial, calidad, aliados críticos y, cuando sea posible, representantes de quienes reciben la promesa. La organización se ve mejor cuando deja de mirarse desde un solo balcón.

La cuarta condición es trazabilidad. Las conversaciones profundas pueden emocionar y abrir conciencia, pero si no dejan decisiones, responsables, fechas, indicadores y compromisos verificables, se

diluyen. Transformar una organización exige memoria de lo acordado. No para burocratizar el proceso, sino para cuidar que la palabra se convierta en práctica.

La quinta condición es aprendizaje. No todo funcionará a la primera. Algunas decisiones deberán ajustarse, algunas prácticas mostrarán límites, algunos indicadores serán insuficientes y algunas conversaciones llegarán tarde. Una organización habitable no espera perfección del proceso; espera capacidad de aprender mientras avanza.

La sexta condición es coherencia. El libro perdería fuerza si se usa para predicar humanidad mientras se mantienen prácticas de gobierno que premian lo contrario. Cada capítulo invita a revisar esa distancia entre lo que se declara y lo que se educa con hechos. La transformación comienza a ser creíble cuando las personas pueden reconocer señales concretas de cambio.

La séptima condición es modestia pública. La organización que recorre este camino no debe presentarse como modelo acabado. Debe presentarse como sistema que está aprendiendo a crear más valor, cuidar mejor la experiencia, gobernar con más responsabilidad, desarrollar capacidad y responder por su huella. Esa modestia no disminuye su autoridad; la vuelve más confiable.

Este cierre metodológico puede trabajarse con una pregunta integradora:

¿Qué necesita cambiar en nuestra manera de prometer, decidir, medir, coordinar, aprender y reparar para que esta organización pueda producir valor sostenible con legitimidad?

Esa pregunta puede abrir un proceso completo de transformación. Puede ser usada por un comité directivo, una junta, un equipo de liderazgo, un consultor, un mentor organizacional, una institución educativa, una empresa privada, una entidad pública o una organización social. No importa el sector. Toda organización que promete algo a alguien necesita revisar si su forma de lograr está siendo suficientemente habitable.

El libro ofrece una ruta, pero la transformación comienza cuando la organización decide caminarla.

No basta leer sobre habitabilidad. Hay que mirar dónde falta. No basta hablar de valor. Hay que verificarlo. No basta diseñar experiencias. Hay que escucharlas. No basta medir. Hay que conversar lo que los indicadores revelan y ocultan. No basta decidir. Hay que saber qué valor se está protegiendo. No basta capacitar. Hay que desarrollar capacidad. No basta comunicar impacto. Hay que merecer confianza.

Por eso, quien use este libro debería volver una y otra vez a la misma secuencia:

Reconocer el sistema.
Clarificar el valor.
Cuidar la experiencia.
Gobernar el logro.
Desarrollar capacidad.
Responder por la huella.
Renovar legitimidad.

Esa secuencia no pretende cerrar la conversación. Pretende abrir una práctica.

Porque una vida habitable necesita conciencia. Un equipo habitable necesita confianza. Una organización habitable necesita valor sostenible con legitimidad. Y toda transformación verdadera comienza cuando alguien se atreve a mirar lo que ya no puede seguir funcionando igual.

Epílogo

Martín frente a la ciudad encendida

Martín volvió a salir cuando la noche empezaba a cubrir la ciudad.

El edificio permanecía iluminado, como aquella primera vez en que lo había visto desde la calle y había creído, por un instante, que tanta luz era señal suficiente de vitalidad. Ahora sabía mirar de otra manera. Las luces seguían allí, pero ya no le hablaban solo de actividad. Le hablaban de personas que intentaban cumplir, de equipos que buscaban coordinarse, de decisiones tomadas bajo presión, de promesas que debían sostenerse, de indicadores que podían iluminar o esconder, de aprendizajes que esperaban convertirse en práctica y de una comunidad que, aun sin entrar al edificio, leía todos los días la forma como la organización tocaba el mundo.

Ya no veía una empresa, una institución o una estructura administrativa. Veía una ciudad viva.

En esa ciudad había casas interiores, porque ninguna organización puede ser más habitable que la conciencia de las personas que la sostienen. Había plazas de equipo, donde la confianza se construía o se rompía en conversaciones, acuerdos, límites y formas de

cooperación. Había avenidas de decisión, algunas claras y otras congestionadas por urgencias, silencios o poderes invisibles. Había puentes de valor que conectaban el propósito con la vida de quienes recibían una promesa. Había semáforos de indicadores que podían ordenar el tránsito o producir una falsa tranquilidad. Había escuelas de aprendizaje donde los errores podían convertirse en vergüenza o en capacidad compartida. Y había ventanas abiertas hacia la comunidad, hacia los proveedores, hacia los aliados, hacia el territorio y hacia todos aquellos que, de una u otra manera, recibían las consecuencias de la organización.

Martín comprendió entonces que la habitabilidad nunca había sido una idea blanda.

Habitar no era sentirse cómodo todo el tiempo, evitar tensiones, suavizar exigencias o decorar la gestión con palabras humanas. Habitar era algo más serio. Era aprender a vivir y trabajar en un sistema donde el logro no exigiera perder el alma, donde la confianza no dependiera solo de la buena voluntad de unos pocos, donde el valor pudiera verificarse en la vida del otro, donde los indicadores ayudaran a mirar mejor, donde las decisiones declararan qué protegían, donde el error abriera aprendizaje y donde la legitimidad se construyera con coherencia repetida.

La organización habitable no prometía perfección. Esa promesa habría sido ingenua. Toda organización falla, se tensiona, se equivoca, se contradice, decide con información incompleta y enfrenta límites que no siempre puede elegir. Pero una organización madura aprende a no esconderse de sus propias consecuencias. Cuando falla, no corre de inmediato a proteger su imagen; intenta comprender qué ocurrió, a quién afectó, qué debe reparar y qué necesita cambiar para no volver a producir el mismo daño. Cuando logra, no se queda solo en la cifra; se pregunta qué confianza dejó, qué capacidad instaló, qué valor compartió y qué costo pudo haber trasladado sin suficiente conciencia.

Ese era, quizá, el aprendizaje mayor del camino.

Una organización no se mide únicamente por lo que alcanza, sino por la calidad humana, relacional, ética y social de la forma como lo alcanza. El resultado importa, pero no viaja solo. Siempre viene acompañado de una experiencia, de una huella, de una memoria y de una consecuencia. Puede dejar orgullo o agotamiento, confianza o defensa, aprendizaje o repetición, legitimidad o sospecha. El logro nunca es neutro. Siempre educa algo en quienes lo hacen posible y en quienes reciben sus efectos.

Martín recordó entonces el recorrido completo.

En *Humanos Habitables*, había comprendido que toda transformación comienza por una casa interior. Nadie puede habitar bien el mundo si vive exiliado de sí mismo, si no reconoce sus climas internos, sus límites, sus sótanos, sus puentes, sus residuos emocionales y sus formas de volver a la conciencia cuando la vida lo desordena. Una persona habitable no es una persona sin heridas ni contradicciones; es alguien que aprende a reconocerse, gobernarse, repararse y no convertir su desorden interno en destino para otros.

En *Equipos Habitables*, la mirada se había desplazado hacia el nosotros. Allí había aprendido que un equipo no se vuelve habitable solo porque reúna talento o comparta una meta. Necesita confianza, bordes claros, conversaciones capaces de sostener diferencia, acuerdos que no dependan únicamente de la simpatía, coordinación suficiente para no vivir en fricción permanente y una forma de cooperación donde nadie tenga que desaparecer para pertenecer. Un equipo habitable no elimina el conflicto; aprende a conversarlo sin destruir el vínculo ni traicionar el propósito común.

Ahora, en *Organizaciones Habitables*, la mirada había llegado al sistema mayor. La casa interior y la plaza del equipo necesitaban encontrarse con la arquitectura institucional. Allí la conciencia personal y la confianza colectiva debían convertirse en valor sostenible, experiencia confiable, gobierno del logro, desarrollo de

capacidades y legitimidad pública. La organización era el lugar donde las promesas se volvían estructuras, donde los valores se volvían decisiones, donde la cultura se volvía experiencia y donde el propósito debía demostrar, en la práctica, que podía producir mundo sin deteriorar la vida que lo hacía posible.

Martín entendió que esos tres libros no eran tres temas separados, sino tres escalas de una misma pregunta.

¿Cómo aprendemos a habitar?

Primero, a habitarnos por dentro. Luego, a habitar con otros. Finalmente, a construir organizaciones que también puedan ser habitadas por quienes trabajan en ellas, por quienes reciben su promesa y por quienes viven sus consecuencias. La trilogía no proponía una retirada hacia lo íntimo ni una ingenuidad relacional ni un idealismo organizacional. Proponía una responsabilidad creciente: de la conciencia personal al vínculo, del vínculo al sistema y del sistema al mundo compartido.

Frente a la ciudad encendida, Martín pensó que toda organización es una forma de mundo en miniatura. En ella se aprende a obedecer o a pensar, a callar o a conversar, a competir o a cooperar, a esconder errores o a aprender de ellos, a prometer con ligereza o con responsabilidad, a medir para controlar o para cuidar, a

decidir desde la urgencia o desde el valor, a usar el poder para imponerse o para hacerse cargo. Nada de eso queda encerrado en la jornada laboral. Las personas llevan a sus casas la cultura que vivieron. Los clientes llevan a sus vidas la experiencia que recibieron. Los proveedores llevan a su red la manera como fueron tratados. La comunidad lleva en su memoria la huella de la organización.

Por eso, construir organizaciones habitables no es un lujo de tiempos tranquilos. Es una tarea urgente precisamente porque los tiempos son complejos. Cuando aumenta la presión, cuando los mercados cambian, cuando la tecnología acelera, cuando la confianza social se fragiliza y cuando las personas llegan al trabajo con cansancio acumulado, las organizaciones necesitan algo más que productividad. Necesitan una forma de efectividad capaz de cuidar la vida mientras produce valor; una forma de liderazgo capaz de exigir sin deshumanizar; una forma de gobierno capaz de decidir sin ocultar consecuencias; una forma de aprendizaje capaz de convertir la experiencia en capacidad y una forma de legitimidad capaz de responder ante el mundo que toca.

Martín no tenía una fórmula final. Quizá ninguna transformación seria la tiene. Tenía, más bien, una manera distinta de preguntar.

¿Qué estamos haciendo vivir?

¿Qué valor estamos produciendo realmente?

¿Qué confianza queda después de nuestras decisiones?

¿Qué costo estamos normalizando?

¿Qué promesa merece ser cuidada?

¿Qué debemos aprender antes de exigir más?

¿Qué mundo estamos ayudando a construir?

La noche avanzaba y la ciudad seguía encendida. En algunas ventanas habría cansancio; en otras, entusiasmo. En algunas reuniones se estaría aplazando una decisión; en otras, alguien habría encontrado el valor de decir lo que debía ser dicho. En algún punto, una persona estaría prometiendo más de lo que podía cumplir. En otro, alguien estaría reparando a tiempo. En algún tablero, un número verde estaría tranquilizando demasiado. En otro, una señal incómoda estaría abriendo aprendizaje. Así son las organizaciones: territorios humanos en movimiento, imperfectos, contradictorios, llenos de posibilidad.

Martín respiró con calma.

Sabía que una organización habitable no nace de una declaración, sino de muchas decisiones pequeñas

sostenidas con coherencia. No aparece porque alguien escriba nuevos valores en la pared, sino porque el sistema empieza a vivirlos en la forma de prometer, medir, decidir, coordinar, aprender, reparar y responder por su impacto. No se construye de una vez; se renueva cada día, como la confianza, como la casa, como el vínculo, como la ciudad.

Antes de irse, volvió a mirar el edificio.

Ya no le preguntó cuántas luces tenía encendidas.

Le preguntó qué vida estaba cuidando con esa luz.

Y entonces comprendió el cierre de su viaje:

Una vida habitable necesita conciencia.
Un equipo habitable necesita confianza.
Una organización habitable necesita valor sostenible con legitimidad.

Solo entonces el logro deja de ser conquista.

Y empieza a convertirse en una forma responsable de habitar el mundo.

Bibliografía

Referencias organizadas por bloques temáticos

1. Fundamentos de organización, gestión y dirección

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

Follett, M. P. (1942). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers.

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.

Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). SAGE Publications.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

2. Organizaciones humanas, dignidad y sentido del trabajo

Block, P. (2013). *Stewardship: Choosing service over self-interest* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning*. Beacon Press.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education, 4*(1), 75–91.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Melé, D. (2016). *Understanding humanistic management*. Humanistic Management Journal.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Belknap Press.

Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Alfred A. Knopf.

Spitzeck, H., Pirson, M., Amann, W., Khan, S., & von Kimakowitz, E. (Eds.). (2009). *Humanism in business*. Cambridge University Press.

3. Liderazgo, cambio adaptativo y efectividad humana

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal*

leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.

Quinn, R. E. (1996). *Deep change: Discovering the leader within*. Jossey-Bass.

Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler.

4. Cultura organizacional, confianza y seguridad psicológica

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.

Detert, J. R. (2021). *Choosing courage: The everyday guide to being brave at work*. Harvard Business Review Press.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and

practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

5. Poder, política organizacional y legitimidad interna

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: The politics of collective action*. University of Chicago Press.

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of*

the prison. Pantheon Books.

French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts*. Yale University Press.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610.

6. Pensamiento sistémico, complejidad y organizaciones vivas

Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.

Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. D. Reidel Publishing Company.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1992). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding* (Rev. ed.). Shambhala.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business*

Review, 85(11), 68–76.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler.

Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Jossey-Bass.

7. Diálogo, lenguaje, conversaciones y coordinación

Bohm, D. (1996). *On dialogue*. Routledge.

Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. J. C. Sáez Editor.

Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Ediciones.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Currency.

Maturana, H. R. (1997). *La objetividad: Un argumento para obligar*. Dolmen Ediciones.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. Doubleday.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W.

W. Norton.

8. Estrategia, propósito, valor y modelos de negocio

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. HarperBusiness.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62–77.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.

9. Experiencia, servicio, promesas y diseño centrado en el usuario

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service

innovation. *California Management Review, 50*(3), 66–94.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). Pearson.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review, 85*(2), 116–126.

Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review, 91*(9), 90–98.

Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review, 62*(1), 133–139.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.). (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. BIS

Publishers.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing, 62*(2), 60–76.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.

10. Indicadores, tableros, desempeño y gobierno del logro

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.

Grove, A. S. (1983). *High output management*. Random House.

Hauser, J. R., & Katz, G. M. (1998). Metrics: You are what you measure! *European Management Journal, 16*(5), 517–528.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal, 18*(4), 769–783.

Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.

Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton

University Press.

Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Wiley.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2nd ed.). Jossey-Bass.

11. Decisión, juicio gerencial y aprendizaje desde la acción

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices: A practical guide to making better decisions*. Harvard Business School Press.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.

March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.

Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Doubleday.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

12. Aprendizaje organizacional, conocimiento y comunidades de práctica

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science, 2*(1), 40–57.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78–91.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review, 86*(3), 109–116.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.

13. Mentoría, coaching, desarrollo y transferencia de criterio

Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor* (5th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (2nd ed.). SAGE Publications.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.

Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., & Garrett-Harris, R. (2006). *Mentoring in action: A practical guide* (2nd ed.). Kogan Page.

Passmore, J. (Ed.). (2016). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Wiley-Blackwell.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.

Starr, J. (2014). *The mentoring manual: Your step-by-step guide to being a better mentor*. Pearson.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (4th ed.). Nicholas Brealey.

14. Motivación, bienestar, energía humana y salud organizacional

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring*

positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Lawrence Erlbaum Associates.

Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. Crown.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. HarperBusiness.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

15. Sostenibilidad, impacto, legitimidad externa y valor compartido

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857.

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. Wiley.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Emerson, J. (2003). The blended value proposition:

Integrating social and financial returns. *California Management Review, 45*(4), 35–51.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2020). *The power of and: Responsible business without trade-offs*. Columbia University Press.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards*. Global Reporting Initiative.

International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. The SROI Network.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *OECD due diligence guidance for responsible business conduct*. OECD Publishing.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.

16. Innovación, transformación y futuro organizacional

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. HarperBusiness.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.

Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (3rd ed.). HarperBusiness.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

17. Ética, responsabilidad y futuro compartido

Bauman, Z. (1993). *Postmodern ethics*. Blackwell.

Buber, M. (1970). *I and Thou*. Charles Scribner's Sons.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.

Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidós.

Jonas, H. (1984). *The imperative of responsibility: In*

search of an ethics for the technological age. University of Chicago Press.

Levinas, E. (1969). *Totality and infinity: An essay on exteriority*. Duquesne University Press.

MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.

Ricoeur, P. (1992). *Oneself as another*. University of Chicago Press.

Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?* Farrar, Straus and Giro

Acerca del autor



Nelson de Jesús Rueda Restrepo es ante todo un Ser Humano en búsqueda permanente de la Habitabilidad, que, a través de la vida vivida, la experiencia directiva, la mirada del mentor, la sensibilidad del educador, la herida elaborada, la exigencia ética y una obsesión noble porque las organizaciones no sean lugares donde la gente se pierda, sino espacios donde pueda lograr sin dejar de habitarse, da voz al protagonista de la trilogía Habitables.

En su recorrido académico a alcanzado los títulos de Doctor en Ciencias de la Educación, magíster en Administración, especialista en Psicología Organizacional, economista, coach ontológico organizacional, Mentor de mentores y Master Mentor de la Red Global de Mentores.

Su pensamiento sobre la habitabilidad humana,

relacional y organizacional no nace de una reflexión abstracta, sino de una larga trayectoria acompañando personas, equipos e instituciones en escenarios reales de decisión, transformación y aprendizaje. Durante más de veinticinco años se desempeñó como gerente y directivo, experiencia desde la cual comprendió, en la práctica, las tensiones propias de conducir organizaciones: producir resultados, cuidar personas, sostener confianza, coordinar equipos, tomar decisiones difíciles y responder por las consecuencias.

A esa experiencia directiva se suman más de treinta y cinco años como consultor en desarrollo organizacional y profesor universitario. Desde estos campos ha acompañado organizaciones públicas, privadas, sociales, educativas y de salud en procesos de cultura, liderazgo, estrategia, humanización, gestión del cambio, desarrollo de equipos, mentoría y transformación institucional.

Su trabajo se articula alrededor del modelo de Liderazgo Humanamente Efectivo, una propuesta que integra conciencia, conversación, accountability, aprendizaje, confianza, valor sostenible y legitimidad. Desde este enfoque, liderar no significa simplemente empujar personas hacia metas, sino construir condiciones para que los seres humanos, los equipos y las organizaciones aumenten su capacidad de decidir, coordinar, aprender, producir valor y responder éticamente por su impacto.

Como consultor, mentor y docente, ha desarrollado una mirada que une la rigurosidad de la administración, la comprensión profunda del comportamiento humano,

la práctica del coaching ontológico, la mentoría como transferencia de criterio y la experiencia vivida en la conducción de organizaciones. Esa integración le permite escribir desde un lugar poco frecuente: el de quien ha pensado la organización, la ha enseñado, la ha acompañado y también la ha tenido que dirigir.

Es autor de la trilogía Habitables, conformada por *Humanos Habitables*, *Equipos Habitables* y *Organizaciones Habitables*. En ella propone una arquitectura de desarrollo que parte de la conciencia personal, avanza hacia la confianza en los equipos y culmina en la construcción de organizaciones capaces de producir valor sostenible con legitimidad.

En *Organizaciones Habitables*, Rueda Restrepo recoge buena parte de su experiencia como gerente, consultor, profesor y mentor para plantear una tesis central: una organización madura no se define solo por lo que logra, sino por la manera como convierte su propósito en valor verificable, su valor en experiencia confiable, sus indicadores en aprendizaje y su aprendizaje en legitimidad sostenible.

Su obra invita a repensar la gestión desde una perspectiva profundamente humana y exigente a la vez: no para debilitar el logro, sino para elevarlo; no para suavizar la responsabilidad, sino para hacerla más consciente; no para idealizar las organizaciones, sino para ayudarlas a convertirse en lugares donde sea posible lograr, aprender, cuidar y trascender.

> “Una organización habitable no busca parecer buena: busca ser confiable bajo verificación.”

Este libro propone una manera distinta de comprender la gestión. No se trata de suavizar la exigencia ni de adornar la empresa con discursos humanos. Se trata de elevar el logro: convertir el propósito en valor verificable, el valor en experiencia confiable, los indicadores en aprendizaje y el aprendizaje en legitimidad sostenible.

A través de la mirada de Martín, el lector recorre pasillos, reuniones, tableros, decisiones, errores, promesas, reparaciones y relaciones con el ecosistema. En ese viaje descubre que una organización habitable no es perfecta: falla, aprende, repara, vuelve a prometer y se deja verificar.

- **Del propósito** a la propuesta de valor
- **De la experiencia** a la confianza
- **Del indicador** al aprendizaje
- **Del desempeño** al desarrollo de capacidades
- **Del logro** a la legitimidad
- **Del impacto** al valor compartido



NELSON DE J. RUEDA RESTREPO

Doctor en Ciencias de la Educación, magíster en Administración, especialista en Psicología Organizacional, coach ontológico organizacional y Master Mentor de la Red Global de Mentores. Durante más de 25 años se desempeñó como gerente y directivo, y por más de 35 años ha acompañado organizaciones como consultor en desarrollo organizacional y profesor universitario desde su modelo de Liderazgo Humanamente Efectivo.

SERIE HABITABLES

Una trilogía para crear organizaciones que permiten lograr, aprender, cuidar y trascender.

ISBN 978-958-52867-0-3