
HIC SVNT DRACONES

LA INCOMODIDAD COMO SESGO ORGANIZACIONAL

Mariano Boiero

JUL · MMXXVI

En la nueva narrativa del cambio organizacional, la incomodidad se ha convertido en protagonista. Talleres de conversaciones difíciles, dinámicas de vulnerabilidad, rituales simbólicos. Todo parece apuntar a lo mismo: si duele, transforma. Si incomoda, avanza.

Pero no siempre es así. A veces, la incomodidad organiza simulacros de transformación. Lo que parece movimiento puede ser maquillaje. Lo que parece tensión puede ser performance.

La pregunta que casi nadie se hace antes de diseñar una intervención es esta: ¿qué tipo de incomodidad estamos ante? ¿Cuándo tiene sentido, cuándo distrae, y cómo intervenir cuando lo que está en juego no es emocional sino estructural?

EL PARADIGMA DOMINANTE

La consultoría contemporánea opera desde una premisa instalada: mover a la organización desde lugares incómodos para lograr cambios verdaderos. La incomodidad como herramienta emocional, como prueba de coraje, como señal de que algo se está haciendo. Si el proceso es incómodo, entonces es auténtico.

No siempre.

El problema no es usar la incomodidad como motor de cambio. El problema es aplicarla sin diagnóstico previo, sin leer qué tipo de tensión está presente, como si tener conversaciones difíciles garantizara la veracidad de un proceso y la infalibilidad de una propuesta de mejora.

Antes de intervenir, conviene preguntarse: ¿esta tensión es funcional? ¿es narrativa? ¿es paradigmática? ¿O simplemente una fatiga sin causa? No son lo mismo. Y no se puede recetar el mismo remedio para problemas distintos.

Los formatos se repiten: workshops que incomodan sin mapa, facilitaciones que tensionan sin dirección, rituales que agitan sin leer el síntoma. El mercado empieza a notarlo. El agotamiento de los modelos genéricos es visible. La demanda de transformaciones con identidad, también. La incomodidad no vale por sí misma. Ponerse incómodo sin diagnóstico no garantiza más que fatigarse o frustrarse una vez más.

La incomodidad solo tiene sentido si revela algo, o habilita el estudio de las causas más profundas que llevan a una organización a necesitar un cambio. Hablar incómodamente per se no es más que una moda — una nueva manera de envolver el mismo placebo de siempre en un envase con mejor marketing.

LA INCOMODIDAD COMO SESGO

Como ocurre en el plano individual, las organizaciones también desarrollan zonas de confort narrativo. Lenguajes que repiten, rituales que tranquilizan, decisiones que se justifican sin ser cuestionadas.

La incomodidad, cuando aparece en ese contexto, no necesariamente transforma. A veces solo confirma que se está haciendo algo. El sesgo más común es este: pensar que el problema está en la emoción, cuando el problema está en el paradigma que la produce. La política tiene un nombre para esa actitud: gatopardismo. Hagamos que estamos cambiando algo, para no cambiar nada.

TRES NIVELES DE LECTURA

Hay tres niveles desde los que se puede leer una organización, y cada uno activa una pregunta distinta.

El primero es el nivel del qué: ¿cuál es el objetivo que la organización dice perseguir? Acá se analiza el deseo declarado, sin tomarlo como dato absoluto. Lo que la organización dice que quiere no siempre coincide con lo que sus decisiones revelan que quiere.

El segundo es el nivel del cómo: ¿qué propuesta, mapeo o plan se está desplegando? Acá se lee el formato narrativo, los gestos simbólicos, la lógica operativa. Cómo una organización mueve sus fichas dice mucho más que lo que declara en sus documentos.

El tercero — y el más decisivo — es el nivel del por qué: ¿qué tipo de tensión estructural está sosteniendo ese movimiento? Acá se diagnostica el sistema interpretativo en relación con el contexto real. Es donde aparece el síntoma verdadero. Es donde se calibra la intervención.

La mayoría de las consultorías trabajan en el primer nivel, a veces en el segundo, casi nunca en el tercero. Por eso incomodan sin transformar: están interviniendo sobre la superficie de algo cuya raíz no leyeron.

PERFORMÁTICA VS. ESTRUCTURANTE

La distinción que importa no es entre incomodidad e comodidad. Es entre incomodidad performática e incomodidad estructurante.

La incomodidad performática es ritual, episódica, sin mapa. Su riesgo es que simula transformación sin producirla. Agita, pero no avanza. Genera la sensación de movimiento — y esa sensación puede ser suficiente para que la organización concluya que ya hizo algo, cuando en realidad solo se mojó sin entrar al agua.

La incomodidad estructurante es leída desde el síntoma real, con diagnóstico previo. Interviene con criterio. Produce sentido y reconfiguración. No es disruptiva por default ni emocionante por marketing. Es quirúrgica por necesidad.

La diferencia no está en el formato de la intervención. Está en si alguien leyó antes de actuar.

UN CASO

Una empresa inicia un proceso de cambio. Contrata talleres de conversación difícil. Diseña una gestión del cambio ágil, con las últimas metodologías y la promesa de transformar la cultura rápidamente. Genera espacios simbólicos — de qué o para qué, no se sabe con claridad. Incomoda, porque hay que incomodarse. Transpira porque eso es señal de esfuerzo. Pero no transforma.

Cuando llegamos, la organización estaba cansada y desconfiada. La intervención que propusimos fue otra: lectura del mapa interpretativo, identificación del síntoma — desplazamiento del conflicto estructural en discursos emocionales — y diseño de una propuesta quirúrgica: incomodidad calibrada, no simulada.

El resultado no fue eliminar la incomodidad. Fue darle sentido, dirección y lenguaje común para ser procesada. El cambio no solo atravesó una etapa necesaria e ineludible de tensión — además fue posible sostenerlo en el tiempo.

Esa es la diferencia.

La incomodidad no transforma por sí sola. Requiere diagnóstico, criterio y estructura para sostener lo que abre.

No es un recurso emocional. Es un síntoma interpretativo. Y cuando se lo lee bien, lo que se activa no es dolor.

Es dirección.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.