

---

HIC SVNT DRACONES

EL RELATO MÁS PELIGROSO ES EL QUE DICE  
NO SERLO

---

Mariano Boiero

AGO · MMXXVI

---

Hay discusiones que parecen económicas, técnicas o de gestión. Pero en realidad son discusiones sobre relatos.

No tiene nada de malo. Toda lectura del mundo es una interpretación. Siempre elegimos qué mirar, qué medir, qué priorizar y qué considerar éxito o fracaso. El problema no es que existan relatos. El problema aparece cuando uno de ellos se presenta como si no lo fuera.

En política lo vemos todo el tiempo: cuando una interpretación histórica se presenta como "los números hablan solos", o cuando una visión del desarrollo se vende como "simple sentido común económico." Pero lo mismo ocurre en management. En las organizaciones escuchamos frases como los datos mandan, el negocio no lo permite, los indicadores son claros, el mercado exige. Suena técnico. Suena neutral. Suena inevitable. Y suena a verdad revelada.

---

## EL CASO GE

Durante veinte años, General Electric fue el caso de gestión más estudiado del mundo. Jack Welch transformó una empresa diversificada y burocrática en una máquina de generar valor para el accionista. El lenguaje que lo hizo posible era impecablemente técnico: EBITDA, ranking forzado de performance, eliminación anual del 10% menos productivo, foco en ser número uno o dos en cada mercado o salir de él.

Nadie discutía los supuestos. Los supuestos estaban disfrazados de métricas.

Lo que el lenguaje técnico ocultaba eran decisiones profundamente políticas — en el sentido más preciso del término: decisiones sobre qué importa, quién tiene voz, qué costos son aceptables y qué horizonte temporal gobierna. Elegir el valor para el accionista como métrica suprema no es una conclusión técnica. Es una elección de valores. Elegir el corto plazo sobre la capacidad futura es una elección de valores. Eliminar al 10% menos productivo cada año es una elección de valores con consecuencias sobre cultura, confianza y aprendizaje organizacional que ningún spreadsheet captura.

El sistema funcionó durante dos décadas. Hasta que dejó de funcionar. La vitality curve redujo a las personas a su output y convirtió al capital humano en una variable de ajuste. Lo que quedó después de Welch fue una organización que sabía ejecutar métricas pero había perdido la capacidad de pensar estratégicamente fuera de ellas.

---

El remate lo dio el propio Welch en 2011: se retractó públicamente y llamó a su doctrina del valor para el accionista "la idea más estúpida del mundo." El arquitecto del relato terminó reconociendo que era un relato. No una verdad técnica. Una elección disfrazada de evidencia.

---

## EL MECANISMO

El mecanismo por el cual un relato se vuelve invisible es siempre el mismo.

Empieza cuando un marco de análisis se institucionaliza: se convierte en el sistema de métricas oficial, en el lenguaje del directorio, en los KPIs del área, en la forma en que se justifican los presupuestos y se evalúa el desempeño. En ese momento deja de percibirse como una elección y empieza a percibirse como la realidad.

A partir de ahí, quien lo cuestiona no está cuestionando un supuesto — está cuestionando la realidad. Y eso tiene un costo político dentro de la organización que casi nadie está dispuesto a pagar.

Así es como las organizaciones terminan teniendo conversaciones sobre datos cuando en realidad están teniendo conversaciones sobre valores. Uno habla de proyecto. El otro levanta el Excel como si fuera la Constitución. El conflicto no es de datos. Es de supuestos. Pero uno de los lados insiste en que solo está "haciendo cuentas."

La técnica no elimina la política. La vuelve invisible. Y cuando la política se vuelve invisible, las decisiones empiezan a percibirse como inevitables: no hay alternativa, los números no dan, esto es lo racional.

Ahí es cuando la conversación se rompe.

Las organizaciones — igual que los países — no se gestionan solo con planillas. Se gestionan con supuestos, prioridades y contratos sociales implícitos.

La discusión honesta no es eliminar los relatos. Es hacerlos explícitos. Decir: este es el marco desde el que miramos. Estas son las prioridades que elegimos. Estos son los costos que estamos dispuestos a pagar.

Una organización que puede hacer eso no es más débil. Es más lúcida. Sabe lo que está eligiendo cuando elige. Y eso le permite revisar sus supuestos antes de que la realidad los revise por ella.

La transparencia no empieza en los datos. Empieza en los supuestos.

Porque el relato más difícil de discutir es el que se disfraza de Excel.

---

*Entro donde el mapa dice 'dragones'.*