

Donde la organización deja de ser coherente

Cuando las decisiones dejan de sostener
el valor del negocio

Luis Alejandro Pérez

En la mayoría de las organizaciones, la incoherencia no aparece como un problema evidente. No se presenta como una falla. Ni como una ausencia de conocimiento.

De hecho, muchas veces ocurre en entornos donde:

- el riesgo es comprendido
- las capacidades existen
- los procesos están definidos

Y aun así, las decisiones no reflejan nada de eso.

No porque falte información. Sino porque algo se rompe en la relación entre lo que se sabe, lo que se puede hacer y lo que finalmente se decide.

Esa ruptura rara vez se declara. Pero se puede observar.

Hay momentos donde una organización reconoce un riesgo, pero lo desplaza. Momentos donde prioriza una acción, pero no la ejecuta. Y momentos donde ejecuta decisiones que contradicen lo que ya había definido como relevante.

No son excepciones.

Son patrones.

No necesariamente porque las decisiones sean incorrectas.
En muchos casos, están bien fundamentadas dentro de su propio contexto.
Responden a objetivos claros.
Y son coherentes... dentro del espacio donde se toman.

Pero cuando se observan en conjunto,
algo distinto aparece.

Las decisiones dejan de articularse entre sí. Y lo que funciona a nivel individual, pierde sentido a nivel organizacional.

Ahí es donde la fragmentación empieza a hacerse visible.

Cada área optimiza lo suyo. Pero el resultado no siempre construye algo consistente en conjunto.

La incoherencia organizacional no suele venir de la falta de claridad. Suele venir de la incapacidad de sostener esa claridad en la acción.

Si miras con cuidado, probablemente puedas ubicar algunos de estos puntos de tensión:

- decisiones que no resisten ser explicadas fuera de su contexto
- riesgos conocidos que se mantienen en segundo plano
- capacidades disponibles que no se utilizan
- prioridades que cambian sin que cambie el contexto
- prioridades que se mantienen aun cuando el contexto ya cambió

Nada de esto suele ser visible en los reportes. Pero aparece en la forma en que las decisiones se toman.

No es un problema técnico.

Es un problema de coherencia.

Se termina reflejando en cómo se sostiene —o se diluye— el valor del negocio.

Y pudiera intuirse... pero no se logra expresar.

Si intentas ubicar dónde ocurre esto en tu organización, es probable que no encuentres un único punto. Sino múltiples tensiones pequeñas que, juntas, revelan cómo realmente se toman las decisiones.

Y la fragmentación que hay en ello.

Algunas preguntas que pueden hacer visibles estas tensiones

- ¿Dónde se tolera una decisión que contradice un principio explícito?
- ¿Qué riesgo es conocido, pero sistemáticamente desplazado?
- ¿Qué capacidad existe, pero no entra en juego cuando más se necesita?
- ¿Qué decisiones parecen coherentes individualmente, pero no en conjunto?
- ¿Dónde la organización actúa en contra de lo que ya sabe?

Lo que aparece en esos puntos de tensión no es aleatorio.
Responde a la forma en que la organización articula sus decisiones.

Cuando esa forma se vuelve consistente internamente
y logra sostenerse en el tiempo...

las decisiones dejan de competir entre sí
y comienzan a responder a una misma lógica.

A eso llamamos coherencia.

Y desde ahí puede sostenerse, de forma consistente, el valor del negocio.