



FOTO: Archivo Particular

EL HUMANO EN EL BUCLE, SERIE: GESTIÓN ARTIFICIAL (PARTE II)

Imagina que tomas el motor de un Fórmula 1 y lo instalas en el chasis de un Renault 4. Pisas el acelerador a fondo. ¿El resultado? El auto no gana la carrera; el chasis se desintegra por la vibración.

Esto es exactamente lo que sucede en las empresas hoy en día cuando insertan tecnología de **hiper-velocidad (automatizaciones, IA, CRMs predictivos)** en estructuras organizacionales y culturas que no están diseñadas para soportar ese ritmo.

El resultado no es mayor productividad. *Es el colapso del talento.*

El Ritmo de la Máquina vs. El Ancho de Banda Humano

Cometemos un error de diseño fundamental:

exigimos a la psicología humana que se adapte a la latencia de un servidor. *Un sistema automatizado de prospección o de gestión de proyectos puede generar cien alertas, tareas o leads por minuto, el sistema no se cansa, no duerme y no experimenta ansiedad.*

Pero del otro lado de esa pantalla hay un ser humano. *Un profesional que debe procesar esa información, aplicar criterio, tomar decisiones éticas y gestionar relaciones. Cuando el volumen de “inputs” tecnológicos supera el ancho de banda cognitivo del equipo, la tecnología deja de ser una herramienta y se convierte en un tirano.*

Como he dicho anteriormente, implementar tecnología no es simplemente instalar software. *Es alterar de forma irreversible la cadencia psicológica del trabajo.*



FOTO: Adobe

La Fractura por Estrés Estructural

En ingeniería civil existe un concepto fascinante: **la fractura por fatiga o estrés estructural**. Ocurre cuando un material es sometido a cargas repetitivas que, aunque no exceden su límite de resistencia teórica, terminan creando micro-grietas que eventualmente provocan un colapso repentino.

En el comportamiento organizacional, llamo a esto **Fractura por Technoestrés**.

Se observa claramente en mercados de alta presión y rápido crecimiento operativo (como la dinámica corporativa actual de Estados Unidos y sus conexiones con Latinoamérica). **Los líderes inyectan “fuerza” al sistema comprando software para escalar rápido, pero no refuerzan los “pilares”: no hay capacitación profunda, no hay rediseño de roles y, sobre todo, no hay redefinición de los tiempos de respuesta esperados.**

El sistema empieza a crujir. Los errores aumentan. **La irritabilidad se normaliza. Se vuelve in-**

sostenible.

Investigaciones recientes respaldan esta observación clínica. **La Asociación Americana de Psicología (APA) ha documentado el incremento del “tecnoestrés”, demostrando que la hiper-conectividad y la presión por responder a sistemas automatizados son predictores directos del burnout severo y la renuncia silenciosa.**

El Espejismo del “Copiloto”

La industria del software nos vendió la idea de que la tecnología sería nuestro “copiloto”. Pero en una cultura sin seguridad psicológica ni liderazgo claro, el copiloto rápidamente toma el control del avión.

Los empleados dejan de usar su criterio para complacer la métrica. Si el sistema automatizado exige cerrar tickets rápido, el empleado cerrará tickets rápido, sacrificando la calidad de la atención al cliente, la innovación y, sobre todo, el análisis crítico.

La organización se vuelve brutalmente eficiente en hacer las cosas mal.

El verdadero desafío del liderazgo hoy no es saber programar o entender el código detrás de la Inteligencia Artificial. Tu valor como líder radica en proteger el “Bucle” (The Human in the Loop). Radica en diseñar procesos donde la máquina haga el trabajo pesado de procesar datos, pero donde el humano tenga el tiempo, el espacio y la autoridad para ejercer el juicio.

Si tu equipo está compitiendo contra la velocidad de tu propio software, ya perdiste.

Reflexiones

Para evaluar si la tecnología está fracturando la cultura de tu equipo, te invito a considerar:

- **La Carga:** ¿Tus sistemas automatizados le están ahorrando tiempo a tu equipo para que puedan pensar estratégicamente, o simplemente les están generando más trabajo operativo de revisión?

- **La Expectativa:** ¿Has redefinido explícitamente los tiempos de respuesta aceptables desde que implementaron nuevas tecnologías, o permites que el software dicte la urgencia?

- **El Criterio:** ¿Cuando un sistema automatizado arroja un dato y la intuición profesional de tu equipo dice lo contrario, ¿qué voz tiene más peso en tu organización? ¿Se dan cuenta que esto sucede?

Referencias

American Psychological Association (APA). (2024). *Stress in America: The impact of technology and continuous connectivity on workplace well-being*. APA Publications.

Brod, C. (1984). *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Addison-Wesley. (Nota: Libro fundacional del concepto, excelente para dar peso histórico al argumento).

Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends: Turning Tensions into Triumphs*. Deloitte Insights.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

@jmmp2015