La cancha como herramienta

Por qué la experiencia de los directores cancheros sigue siendo, incluso en una época que la subestima, uno de los activos más difíciles de reemplazar en una junta directiva.

Por Leonardo Correa Rodríguez

Año de mundial como este, obliga a hablar de ese deporte maravilloso que es el futbol, y del mundo del futbol Hay una palabra que Latinoamérica guarda con celo y que no tiene traducción cómoda: cancha. La cancha no es lo mismo que la experiencia. La experiencia es lo que aparece en un currículum: años, cargos, sectores. La cancha es lo que queda cuando todo eso se ha vivido tantas veces que se convirtió en lectura instantánea del juego. El jugador canchero no piensa más rápido: piensa menos, porque ya no necesita pensar lo mismo dos veces. Sabe dónde va a llegar la pelota antes de que el otro la patee. Sabe distinguir el centro que termina en gol del que termina en saque de meta. Sabe cuándo presionar y cuándo dejar que el partido se acomode. Esa lectura, hecha cuerpo, es lo que en una junta directiva se reconoce, rara vez se nombra, como cancha.

En las últimas dos décadas, la cancha ha sufrido una desvalorización silenciosa. La cultura empresarial dominante, contagiada de la cultura tecnológica, ha tendido a privilegiar otras virtudes: velocidad, disrupción, dominio digital, mirada de futuro. El mensaje implícito, en muchas conversaciones de gobernanza, es que la experiencia ya no compensa lo suficiente; que los directores mayores aportan menos de lo que cuestan en términos de adaptabilidad; que el mundo se mueve demasiado rápido para que sirva todavía haber visto pasar varios ciclos. Esa narrativa tiene una parte de verdad, pero se equivoca en el balance. Las juntas que prescinden de la cancha terminan tomando decisiones técnicamente sofisticadas y estratégicamente ingenuas. Las juntas que solo tienen cancha terminan tomando decisiones sólidas para un mundo que ya cambió. Lo difícil, y lo interesante, es la composición que no sacrifica ninguna de las dos cosas.

> *“La cancha es la inteligencia que no se programa. Es lo que un sistema no puede simular porque su matéria prima es el tiempo vivido.”*

1. Lo que la ciencia llama cancha

La psicología cognitiva tiene varios nombres para lo que el lenguaje popular llama cancha. El más antiguo es el de Michael Polanyi, que en 1958 acuñó la noción de conocimiento tácito en su libro Personal Knowledge: aquello que sabemos hacer pero no podemos verbalizar por completo. Polanyi tenía una frase precisa: sabemos más de lo que podemos decir. El conocimiento tácito es lo que un cirujano no aprendió en el manual, lo que un buen vendedor no escribió en su CRM, lo que un director con cancha no podría documentar aunque quisiera, porque no está en palabras: está en su forma de mirar.

La psicología contemporánea desarrolló esta intuición en una literatura más rigurosa. Daniel Kahneman y Gary Klein, dos investigadores que durante décadas defendieron posiciones casi opuestas sobre la confiabilidad de la intuición, publicaron en 2009 un artículo conjunto titulado Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. La conclusión es importante: la intuición experta existe y es confiable, pero solo bajo dos condiciones. Primera, que el entorno donde se desarrolló la experiencia sea suficientemente predecible, tenga, en sus términos, validez. Segunda, que el experto haya tenido la oportunidad de aprender de él durante años, con retroalimentación inmediata. Cuando esas dos condiciones se cumplen, los expertos genuinamente leen patrones que nadie más ve. Cuando no se cumplen, lo que parece intuición es, casi siempre, sesgo disfrazado de confianza.

La investigación sobre maestros de ajedrez ofrece un orden de magnitud útil. Un gran maestro tiene almacenado en su memoria, según los estudios clásicos de Simon, entre 50.000 y 100.000 patrones reconocibles. No calcula cada movimiento; reconoce. Esa capacidad, reconocimiento masivo de configuraciones, es exactamente lo que un director canchero hace en una junta cuando, ante una propuesta nueva, dice esto se parece a algo que vi hace quince años, y la decisión que tomó la empresa entonces le costó cuatro años recuperarse. No está adivinando. Está reconociendo.

2. Por qué la época subestima la cancha

La devaluación reciente de la cancha tiene tres causas que conviene nombrar para separarlas. La primera es genuina: el entorno cambió. Industrias enteras viven

hoy bajo lógicas que no existían hace una década, y la frontera entre patrones útiles y patrones obsoletos se mueve más rápido. La predictibilidad del entorno, la primera condición de Kahneman y Klein, bajó en muchos sectores. Un director que vio cinco ciclos de la industria automotriz tradicional puede tener intuiciones sólidas para esa industria y completamente inertes para la de los autos eléctricos. La cancha, en sentido estricto, es contextual: vale en el campo donde se ganó.

La segunda causa es ideológica. La cultura tecnológica, especialmente la que viene del Silicon Valley de los años dos mil, instaló un imaginario donde la juventud, la velocidad y la disposición a romper son virtudes en sí mismas. Move fast and break things era un eslogan de producto antes de volverse una doctrina implícita de gobernanza. En muchas organizaciones, sobre todo las que se reinventaron alrededor del software, ese imaginario produjo juntas más jóvenes, más rápidas y, en algunos casos, mejores. En otros casos produjo decisiones que un director con cancha habría detenido en treinta segundos: contratos predatorios firmados con entusiasmo, valoraciones infladas tomadas por verdad, gobierno corporativo descuidado en nombre de la agilidad. La velocidad sin cancha es lo que hizo posibles, y luego dolorosamente visibles, casos como WeWork, Theranos o varios episodios cripto.

La tercera causa es estética y, por eso, la menos discutida. La cancha no luce bien en una presentación. No se cuantifica en una métrica de tablero, no se mide con OKRs, no se traduce a un slide. Su mejor expresión es una pregunta breve, hecha al final de una reunión, que reordena la conversación entera. En una época que premia lo legible, lo dashboardeable y lo cuantificable, lo que no entra en un gráfico tiende a desaparecer del lenguaje. La cancha desaparece, no porque haya dejado de aportar, sino porque ya no encuentra la forma de mostrarse.

3. Qué aporta concretamente el director canchero a una junta

Si uno se obliga a poner en palabras qué hace exactamente un director canchero en una junta, cosa que casi nadie hace, porque se da por sentado, aparecen al menos seis aportes que ningún algoritmo, ningún consultor joven y ningún panel digital están en condiciones de igualar. Conviene enumerarlos sin romanticismo y sin descontarlos.

Lectura de personas

La cancha distingue, en cinco minutos, al socio sólido del que vende humo. No por intuición mística, sino por reconocimiento de patrones acumulados: cómo habla del fracaso, cómo habla del equipo, qué pregunta primero, qué responde cuando se le contradice. Un director con muchas reuniones encima ha visto suficientes versiones de cada arquetipo para saber lo que un test psicométrico no detecta y un currículum no registra.

Detección de falsas urgencias

La mayoría de las decisiones que las juntas toman bajo presión de tiempo no eran tan urgentes como parecían. La cancha sabe distinguir la urgencia genuina, rara, pero real, de la urgencia construida por entusiasmo, miedo o agenda de algún interesado. Decir esto puede esperar dos semanas en una sala donde todos quieren decidir hoy es uno de los aportes más subvalorados de un director canchero.

Memoria institucional informal

Las empresas tienen memoria documental, actas, balances, reportes, y memoria humana, lo que recuerdan quienes la han vivido. La memoria humana es muchísimo más rica y más relevante para las decisiones grandes. Un director canchero recuerda por qué la empresa intentó algo parecido en 2008 y por qué no funcionó, recuerda al ejecutivo que vendió la idea entonces y los argumentos que usó, recuerda los efectos que la decisión tuvo en el equipo durante los dos años siguientes. Esa memoria, sin él, simplemente no existe.

Ritmo

Las juntas son, sobre todo, una conversación. Las conversaciones tienen ritmo: cuándo presionar un tema, cuándo dejarlo descansar, cuándo cerrar. Un director canchero administra el ritmo de la junta sin necesidad de la silla del presidente. Sabe cuándo callar para que el equipo ejecutivo se exponga, cuándo intervenir antes de que se forme un consenso prematuro, cuándo proponer un receso que descomprime.

Resistencia a la moda

Toda época tiene su lenguaje empresarial dominante: en los noventa fue la reingeniería, en los dos mil la web, después el lean startup, hoy la inteligencia artificial. Cada lenguaje captura algo real y, simultáneamente, induce decisiones que se tomarían distinto sin la presión del momento. La cancha, por la fuerza muda de haber visto pasar varias modas, dosifica el entusiasmo. No descarta el lenguaje nuevo, los buenos directores cancheros aprenden a usarlo, pero lo trata como una herramienta más, no como una verdad recién revelada.

Capacidad de hablar con dureza sin romper

Probablemente el aporte más subestimado: decir cosas difíciles a un fundador, a un CEO, a otro director, sin que la conversación quede dañada. Esa habilidad no se enseña en cursos de comunicación; se aprende con muchas conversaciones, muchas equivocaciones y muchos años. Un director canchero puede contradecir frontalmente al CEO en febrero y firmar con él un acuerdo de inversión en marzo, sin sentir que está siendo deshonesto en ninguno de los dos momentos. Sabe que la sinceridad bien dicha es lo que hace posibles, no lo que destruye, las relaciones de largo plazo.

4. Los riesgos de una junta solo canchera

Sería caricaturesco defender la cancha sin reconocer sus modos de fallar. La literatura es clara, también, en este punto. La intuición experta tiene tres trampas previsibles cuando opera sin contrapesos.

La primera es el anclaje. Lo que funcionó muchas veces tiende a parecer una ley natural. Cuando el entorno cambia, los directores cancheros pueden seguir aplicando un patrón que el mundo ya descontinuó. La defensa de un canal de distribución obsoleto, la subestimación de un competidor digital, la desconfianza por defecto a un modelo de negocio nuevo: todas son maneras de que la cancha se convierta en la enemiga de la empresa que dice proteger.

La segunda es la confusión entre cautela y sabiduría. La experiencia bien usada no es un freno automático: es un dosificador. Las juntas formadas únicamente por directores cancheros tienden, con el tiempo, a producir decisiones más prudentes

de la cuenta. La prudencia, llevada lejos, es indistinguible de la parálisis. Ahí donde un director joven habría empujado, un director canchero retiene; ahí donde retener tenía sentido, perfecto; ahí donde había que empujar, costoso.

La tercera es estructural: la cancha es contextual. Un director con treinta años en banca tradicional puede leer mejor que nadie un riesgo de crédito, y ser ciego ante una innovación de banca digital. Las juntas que asumen que un canchero lo es para todo, y no para el campo donde se hizo, corren el riesgo de extender la cancha más allá de donde es válida. Y la cancha extendida más allá de su dominio se vuelve, simplemente, opinión.

Lo que aporta la cancha	Lo que aporta la velocidad
Reconoce patrones que ya vio antes (crisis, ciclos, tipos de cliente, gestos de un competidor).	Detecta señales nuevas que no tienen precedente y para las que la experiencia no entrena.
Sabe cuándo no decidir y cuándo esperar; reconoce las falsas urgencias.	Sabe cuándo no esperar; reconoce ventanas de oportunidad que se cierran rápido.
Lee personas: distingue al socio sólido del que vende humo.	Lee tecnología: distingue al despliegue real del que es solo discurso.
Resiste la moda; pregunta cuál fue la última vez que esto se intentó y qué pasó.	Resiste la nostalgia; pregunta por qué seguimos haciéndolo si el contexto ya cambió.
Riesgo: anclarse a patrones que el mundo ya cambió; confundir cautela con sabiduría.	Riesgo: confundir velocidad con criterio; tomar decisiones grandes sin haber visto un ciclo completo.

5. Cómo construir una junta que combine cancha y velocidad

La conclusión práctica de todo lo anterior no es elegir entre experiencia y mirada nueva. Es diseñar la junta de manera que las dos virtudes se obliguen mutuamente a ser mejores. Las juntas que mejor decisión toman, según la investigación de

gobernanza disponible, no son las más jóvenes ni las más viejas: son las que tienen una mezcla deliberada y rituales que les permiten conversar.

Hay un principio sencillo. La cancha funciona mejor cuando alguien la obliga a decir su razón. La velocidad funciona mejor cuando alguien la obliga a esperar un latido. Si la junta tiene foros donde estas dos exigencias ocurren, no como conflicto sino como rutina, la combinación produce decisiones más sólidas que cualquiera de las dos por separado. Si no los tiene, gana siempre la voz más fuerte: o la del canchero que se aburre del debate, o la del joven que se impacienta del debate.

6. Caja de herramientas para juntas que valoran la cancha sin fosilizarse

Para hacer visible la cancha

Sacar la cancha del tácito al explícito

- Pregunta de cierre obligatoria en cada junta: '¿Qué patrón crees que estamos repitiendo?'. La obliga a poner en palabras lo que el director canchero suele intuir y callar.
- Inducción detallada para nuevos miembros: una serie de conversaciones con los directores con más años, no para repasar el organigrama sino para escuchar las tres o cuatro decisiones que más marcaron a la empresa, contadas por dentro.
- Memoria viva escrita: documentar, una vez al año, las cinco mejores y las cinco peores decisiones que la empresa ha tomado, con el contexto y los aprendizajes. La cancha colectiva como activo institucional.
- Pareo de mentoría inversa: un director joven y uno canchero se reúnen una hora al mes, sin agenda, a contarse el mundo. Los dos aprenden; ninguno pierde su lugar.

Para que la cancha no se vuelva freno

Disciplina del director canchero

- Auto-evaluación anual: cada director responde por escrito en qué temas su experiencia sigue siendo válida y en cuáles ya no. La capacidad de reconocer dominios donde no se tiene cancha es, en sí misma, una forma de cancha.
- Rotación de presidentes de comité cada tres años: evita que la cancha de una persona se vuelva la única lente desde la que se mira un tema.
- Edad mediana objetivo en el directorio: no como cuota etaria sino como pista de salud. Si la mediana sube más de un año por año, la junta se está fosilizando.
- Compromiso explícito de admitir un error de criterio cada año: en una junta sana, todos los directores pueden nombrar al menos una decisión donde se equivocaron. Si nadie puede, hay un problema cultural.

Para que la velocidad no atropelle a la cancha

Disciplina de la mirada nueva

- Regla de las 48 horas: ninguna decisión grande se toma el mismo día en que se presenta por primera vez. Forzar un descanso entre la presentación y el voto es la forma más eficiente de dar lugar a la cancha.
- Silla del abogado del diablo rotativa: en cada decisión grande, un director es designado para defender la posición contraria con la mejor argumentación posible, sea o no su posición personal.
- Pregunta de Kahneman antes de votar: '¿En qué entorno se formó la intuición que tenemos sobre esto, y qué tan parecido es ese entorno al actual?'. Si la respuesta es ambigua, decidir despacio.
- Posmortem obligatorio para decisiones que no funcionaron, separado de búsqueda de culpables. Es la única forma de convertir el fracaso en cancha.

7. Una nota final

La cancha es, en último término, una forma de tiempo. Un director canchero no aporta solo lo que sabe; aporta los años en que aprendió a saberlo. Eso es algo que ninguna tecnología, ninguna metodología y ningún análisis de datos pueden reemplazar, simplemente porque su materia prima es la duración. Reconocer este hecho no es ser conservador. Es ser preciso sobre lo que cada generación puede dar.

Una época que necesita reaprender velocidad y reinvención también necesita reaprender lentitud y reconocimiento. Una junta que solo ve el futuro pierde el patrón; una junta que solo recuerda el pasado pierde el momento. La gobernanza buena no es la que elige bando entre estas dos exigencias: es la que las pone a conversar en la misma sala, todos los meses, con reglas que protejan a la una de la otra. La cancha bien usada no es nostalgia; es lo que permite que la velocidad no salga cara. La velocidad bien usada no es desprecio del pasado; es lo que permite que la cancha no se petrifique.

La empresa que entiende esto no le pide a sus directores cancheros que se modernicen para encajar en el tono del momento, ni les pide a sus directores jóvenes que esperen turno para opinar. Les pide a unos y a otros lo que solo unos y otros pueden dar. Esa es, probablemente, la única definición seria de una junta diversa: no por cuota, sino por necesidad.

Fuentes y lecturas recomendadas

- **Polanyi, M. (1958).** Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. University of Chicago Press. Origen del concepto de conocimiento tácito.

- **Kahneman, D. y Klein, G. (2009).** Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. American Psychologist, 64(6), 515-526. Las dos condiciones de la intuición experta confiable.

- **Simon, H. A. y Chase, W. G. (1973).** Skill in chess. American Scientist. Origen de los estimados de patrones reconocidos por maestros de ajedrez.

- **Ericsson, K. A.** Investigación sobre práctica deliberada y desarrollo de la

pericia.

- **Management Review Quarterly (2022).** What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. Revisión sistemática de 54 estudios sobre diversidad etaria en juntas directivas.
- **Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2018).** How Director Age Influences Corporate Performance.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.