



LECCIÓN INAUGURAL: VICTORIA RODRÍGUEZ CHACÓN

La Elegancia de lo Invisible: La Gestión como Acto de Hospitalidad y Cuidado

Excelentísima Rectora,
Excelentísimas Autoridades,
Claustro Académico y Alumnos,
Señoras y Señores,

Comparecer hoy en este atril del Aula Magna de la Universidad de Navarra supone un hito que trasciende lo personal para convertirse en un acto de justicia histórica y académica. Tras más de seis décadas de labor constante, la que fue ISSA y desde este curso es la School of Applied Management / Escuela de Gestión Aplicada, por primera vez tiene el honor de inaugurar oficialmente el curso académico de nuestra Universidad.

Antes de adentrarme en esta reflexión, quisiera subrayar algo que considero esencial: aunque hoy hablemos de gestión aplicada, no hablaré de un asunto reservado únicamente a quienes dirigen organizaciones, coordinan equipos o diseñan procesos. Hablaré de algo que, de un modo u otro, nos toca a todos. Porque todos vivimos en organizaciones, todos dependemos del trabajo bien hecho de otros y todos hemos experimentado alguna vez la diferencia entre un entorno que facilita la vida y otro que la complica. La gestión, cuando es buena, quizá no siempre se ve, pero todos vivimos sus consecuencias.

1. La gestión invisible: una tarea que nos toca a todos

La gestión aplicada es un arte curioso: se parece mucho a la salud o al Wi-Fi, porque solo notamos que existe cuando falla. Cuando todo fluye, es invisible, pero cuando falta, el caos se convierte en el protagonista. Es como esa celebración perfecta donde todos alaban el menú, pero nadie menciona a quien logró que hubiera sillas, hielo, luz, flores y música, o a quien organizó todo para que dos rivales no estuvieran juntos y se convirtieran en los protagonistas de la celebración. La labor de la Escuela de Gestión Aplicada es formar a quienes serán los arquitectos de esa armonía silenciosa para que los demás puedan brillar¹.

Si volvemos la vista atrás, es imposible no reconocer el legado de todas las personas que trabajaron sin descanso en San Sebastián, sobre todo mujeres visionarias que, en un tiempo en que el entorno empresarial apenas empezaba a profesionalizarse, supieron anticipar con una lucidez extraordinaria las necesidades de las organizaciones. Tuvieron la audacia de diseñar planes de estudio para un perfil de apoyo a la alta dirección que hoy es piedra angular en la gobernanza de cualquier organización.

Asumo esta distinción en nombre de la Escuela, pero lo hago también desde la facultad a la que pertenezco, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En este sentido, quiero agradecer la generosidad de mi Facultad, que durante años ha facilitado este puente de colaboración y servicio entre nuestros centros, permitiéndome ser testigo y partícipe de la evolución de una disciplina tan necesaria como es la Gestión Aplicada.

Ese camino trazado con determinación llega hoy aquí. Siento una profunda gratitud hacia quienes supieron ver el futuro antes de que llegara y hacia las instituciones que, con su



apoyo, han permitido que la Gestión Aplicada se presente ante la comunidad universitaria con la madurez de su experiencia y el rigor de su disciplina.

El título de mi intervención es:

“La Elegancia de lo Invisible: La Gestión como Acto de Hospitalidad y Cuidado”

Mi propósito es compartir con ustedes conocimiento y reflexiones sobre cómo la gestión aplicada no es solo una técnica de eficiencia, sino un arte de facilitación que permite que las organizaciones alcancen su fin último. Analizaremos cómo el rigor en los procesos y la visión estratégica son, en definitiva, los motores que permiten que el talento humano se despliegue con plenitud en el complejo escenario contemporáneo².

2. El trabajo en busca de sentido

Para comprender el valor de la gestión, podemos empezar echando un vistazo al escenario donde esta se despliega. Nos encontramos en un momento de profundas paradojas. Si analizamos los datos del Instituto Nacional de Estadística de la última década en España, observamos con optimismo cómo las cifras de desempleo han descendido de forma sostenida. Sin embargo, este dato convive con una realidad inquietante para cualquier gestor: nunca había sido tan complejo contratar y, sobre todo, atraer y retener el talento en nuestras organizaciones^{3, 4}.

Asistimos a un fenómeno de alta rotación y a un aumento preocupante del absentismo en nuestro país, síntomas claros de una sociedad que está renegociando su relación con el trabajo. El mercado laboral ya no solo demanda salarios, demanda sentido⁵. En este contexto, el cuidado del trabajador ha dejado de ser una opción ética o un añadido estético de las memorias de sostenibilidad. Hoy, el cuidado del trabajador es una necesidad de supervivencia⁶. Si no somos capaces de crear entornos donde la persona pueda permanecer y desarrollarse, la actividad misma de nuestras empresas e instituciones está en riesgo⁷.

3. Habitar la organización: propósito, hospitalidad y cuidado

Si aceptamos que el cuidado es la nueva frontera de la supervivencia organizacional, debemos preguntarnos: ¿qué es aquello que, en última instancia, vincula a una persona con su propósito profesional? ¿Qué hace que un trabajador decida, día tras día, renovar su compromiso con una organización? La respuesta no reside en una única variable, sino en una tríada de dimensiones que configuran lo que podríamos denominar el "ecosistema de permanencia"⁸.

Para comprender este ecosistema, debemos superar primero la visión reduccionista que considera la gestión como un mero conjunto de herramientas de eficiencia o una serie de incentivos externos. El verdadero compromiso nace cuando el trabajador percibe que su entorno laboral no es solo un lugar de producción, sino una comunidad moral que contribuye al desarrollo de su propio carácter y al logro de la *Eudaimonia* o florecimiento humano⁹.

El trabajador no busca solo una transacción económica; busca que - como decía Aristóteles en su *Ética a Nicómano* - su trabajo contribuya al logro de una buena vida¹⁰. Como señala la literatura clásica sobre el comportamiento organizacional, la alienación surge cuando el individuo no logra ver el impacto de su esfuerzo en el bien común. Enamorar al talento implica, en primer lugar, elevar la mirada hacia el propósito.

En este punto, es esencial recuperar la distinción que hace Alasdair MacIntyre entre los "bienes externos" y los "bienes internos" a una práctica¹¹. Mientras los bienes externos,



como el salario o el estatus, no son exclusivos de una práctica concreta y suelen ser objeto de competencia, los bienes internos son aquellos que solo pueden alcanzarse mediante la excelencia en la actividad misma y la colaboración con otros. Se trata de bienes como la satisfacción por el trabajo bien hecho y la contribución al bien común, que solo pueden experimentarse participando en la práctica y desarrollando las capacidades que esta exige¹². Una organización que enamora es aquella que prioriza estos bienes internos, permitiendo que el trabajador cultive virtudes como la justicia, la fortaleza y, especialmente, la sabiduría práctica o *phronesis*¹³. Cuando la gestión es capaz de hacer visible el hilo invisible que une la tarea cotidiana con la misión institucional, el trabajo deja de ser una carga para convertirse en una contribución al florecimiento tanto personal como social¹⁴.

Retomando la idea de la hospitalidad que da título a esta lección, una organización excelente es aquella que se comporta como un buen anfitrión¹⁵. Y un buen anfitrión no es el que se pone en medio de la foto, sino el que se asegura de que la copa de su invitado nunca esté vacía sin que este tenga que pedirlo. La gestión como hospitalidad es, en esencia, el arte de «leer» la sed del otro antes de que el cansancio aparezca. Es alguien que no sólo recibe, sino que prepara el espacio para que el otro brille. Esta hospitalidad se traduce en la creación de una "casa" donde el individuo habita. Siguiendo la lectura de Mortari de la tradición heideggeriana del ser humano como ser-ahí (Dasein), la condición humana puede entenderse como la de un "ser-ahí faltante de ser", es decir, una existencia constitutivamente vulnerable y necesitada de cuidado, reconocimiento y acogida para poder desplegar sus capacidades¹⁶. Desde esta comprensión antropológica, instituciones como el CEICID, que se han centrado en el cuidado, han desarrollado su labor a lo largo de su historia.

La hospitalidad organizacional genera lo que Amy Edmondson denomina "seguridad psicológica": un entorno donde el talento se asienta porque no existe el miedo al error, sino el estímulo para el aprendizaje continuo¹⁷. Bajo el prisma de la ética de la virtud, la organización se convierte en una escuela de virtudes. No se trata solo de buscar la mejora profesional, sino de fomentar el crecimiento moral del individuo. En estos espacios, la gestión no es un control rígido, sino una actitud de desvelo y diligencia que reconoce el valor intrínseco e insustituible de cada persona, permitiéndole sentirse "en casa" mientras se le desafía a alcanzar su mejor versión.

Muchas veces, lo que expulsa a los buenos profesionales no es el exceso de trabajo, sino la invisibilidad de su esfuerzo. La gestión como acto de cuidado se manifiesta en el reconocimiento genuino. Pero no hablamos aquí de un reconocimiento cosmético basado en premios o bonos; hablamos de un reconocimiento profundo de la dignidad y singularidad de cada persona, de la capacidad de ver no solo lo que alguien produce, sino quién es y qué aporta al bien común.

Cuidar, como han sugerido autoras en la estela de Joan Tronto, implica una atención activa y una respuesta a las necesidades del otro¹⁸. En el contexto de la gestión aplicada, esto significa validar la importancia de la función de apoyo, de la coordinación silenciosa y de esa arquitectura invisible que permite que todo lo demás funcione. Es reconocer que el ser humano tiene una dignidad integral que abarca tanto su dimensión corporal como espiritual.

Cuando una organización gestiona con esta hospitalidad, se produce un "efecto dominó" social: aprendemos a cuidar porque hemos sido cuidados. El trabajador que se siente visto y respetado en su dignidad no solo permanece, sino que incorpora esa sensibilidad y la devuelve al sistema y a la sociedad¹⁹. En definitiva, una organización que mira y que escucha es una organización que cuida; y una organización que cuida es, por definición, una organización que enamora porque permite que la excelencia se convierta en un hábito y la permanencia en una elección de vida.



4. Limpiar el camino: el sistema como forma de cuidado

Para que el propósito y el cuidado no se queden en meras declaraciones de intenciones, es imperativo que se encarnen en el sistema de gestión. Frecuentemente, la palabra "sistema" evoca algo rígido o deshumanizado, el eco de una visión antigua donde el hombre era un accesorio de la máquina. Sin embargo, la gestión aplicada debe ser entendida como la arquitectura invisible que sostiene la dignidad humana²⁰.

Un sistema de gestión es, en esencia, un diseño de experiencias de trabajo. Y como todo buen diseño, debe resolver la tensión dialéctica entre la norma que da seguridad y la libertad que permite la innovación.

La piedra angular es la estandarización de los métodos de trabajo²¹. Lejos de ser una herramienta de control o de uniformidad gris, el estándar es un acto de respeto profundo al tiempo ajeno²². Las rutinas organizacionales estandarizadas son el equivalente a los hábitos en el individuo: son las estructuras que estabilizan la práctica y permiten que la excelencia no dependa del heroísmo individual de cada mañana.

Cuando estandarizamos un proceso, estamos "limpiando el camino" de obstáculos. Es decirle al compañero: "He depurado este camino para que no tropieces con lo superfluo y puedas dedicar tu energía a lo que realmente importa".

Porque el estándar no es una jaula; es el sendero iluminado en el jardín. Si el camino está limpio y señalizado, el invitado puede caminar mirando las estrellas. Si el camino está lleno de maleza, de ineficiencia, el invitado camina mirando al suelo por miedo a tropezar. Gestionar procesos es, en última instancia, limpiar el camino para que el talento pueda volver a levantar la vista al cielo.

Don Norman nos advierte que un mal diseño, como esa puerta que parece de empujar pero es de tirar, genera frustración y error. Por tanto, un método de trabajo claro es una herramienta de salud laboral. El orden genera seguridad psicológica y permite que el trabajador dedique su energía no a luchar contra el sistema, sino a crear valor. El estándar es la base necesaria para que la gestión deje de ser "ruido de fondo" y pase a ser esa agradable música que sostiene el talento.

Esta necesidad de orden alcanza su máxima relevancia ante la figura del "gestor accidental". En nuestras organizaciones, abundan los técnicos, creativos o especialistas que, de la noche a la mañana y por su buen desempeño profesional, se ven al frente de un equipo sin haber recibido un manual de instrucciones. Es como si a un pasajero reconocido por sus excelentes diseños urbanísticos le pidieran que aterrizara el avión en medio de una tormenta.

En esos primeros años en el cargo, el sistema de gestión debe actuar como una red de seguridad. Una estructura robusta y clara ofrece al gestor novato el "mapa" necesario para no naufragar en la ambigüedad de la nueva responsabilidad. Le proporciona métodos probados que actúan como un soporte pedagógico, permitiéndole centrarse en el liderazgo de personas mientras el sistema se encarga de la estabilidad operativa. El cuidado institucional se manifiesta aquí no dejando solo al que empieza, sino dándole una estructura que le permita ser excelente desde el primer día, protegiendo su entusiasmo de la erosión que provoca el caos.

Sin embargo, aquí reside el gran desafío: el sistema debe ser lo suficientemente estandarizado para facilitar el trabajo, pero lo suficientemente flexible para ser enriquecido por la persona, de ahí que la participación sea un elemento clave²³. Esta lógica conecta con el principio de subsidiariedad, una intuición bien articulada en la doctrina social cristiana, según el cual las instancias superiores no deben absorber aquello que las personas o los niveles organizativos más próximos pueden realizar por sí mismos, sino sostenerlos y fortalecer su capacidad de acción. En el ámbito organizativo,



esto implica diseñar sistemas que orienten sin asfixiar, que proporcionen estructura sin sustituir la iniciativa, y que permitan que quienes están más cerca de la realidad operativa ejerzan juicio práctico y responsabilidad²⁴. Un sistema que no permite la aportación individual es una burocracia inerte que asfixia el alma de la organización.

La verdadera gestión virtuosa entiende que el estándar es solo "la mejor forma conocida hoy". Debe existir una porosidad que permita que el sistema absorba la mirada fresca del gestor novato o la intuición del experto dando lugar a la mejora continua. Aquí entra en juego la *phronesis* o sabiduría práctica: la capacidad de ajustar la norma a la realidad concreta para cuidar a la persona. El trabajador no solo sigue el sistema; es dueño del sistema²⁵. Cuando permitimos que la persona mejore su propia rutina, estamos transformando el trabajo en una práctica moral. El sistema cuida al hombre dándole orden, y el hombre cuida al sistema dándole vida.

En última instancia, un sistema integrado y bien diseñado es un acto de amor hacia el tiempo de los demás. La ineficiencia no es solo un error técnico, cada minuto malgastado en un proceso mal diseñado, en una reunión inútil o en una burocracia redundante es tiempo que le robamos a la vida de las personas²⁶.

Es tiempo que restamos a las familias, a los amigos, al descanso y al crecimiento personal; a todo aquello que también es necesario para florecer en el trabajo. Gestionar con virtud es entender que optimizar un proceso es, literalmente, regalar vida. Cuando el sistema es armónico, la gestión se vuelve invisible porque simplemente funciona. Y esa invisibilidad es el mayor triunfo del cuidado: lograr que la estructura técnica esté tan bien engrasada que permita que las personas se miren a la cara, recuperen su humanidad y regresen a casa con el alma intacta, y no agotada por batallas administrativas estériles.

5. Quienes sostienen la casa: alta dirección y mandos intermedios

No quiero terminar esta intervención, sin hacer referencia a dos piezas, sin las cuales no es posible hacer del lugar de trabajo un sitio donde los trabajadores se sientan cuidados y acogidos, éstas son la alta dirección y los mandos intermedios, cada uno de los cuales tiene un papel fundamental. Por una parte, la alta dirección es la encargada de definir el propósito y la estrategia, y por la otra, el mando intermedio es quien tiene la misión heroica de mantener vivo el sistema de gestión en el día a día.

Como señalan Bañares Parera y Fernández-Vallejo, el rol del mando intermedio ha evolucionado profundamente en las últimas décadas, dejando de ser un mero transmisor de órdenes para convertirse en una pieza estratégica de conexión entre visión, operación y personas²⁷. Es, en realidad, el «Maestro de Ceremonias» de la organización. Es el intérprete jefe que transforma la visión abstracta en realidades operativas y humanas²⁸; es quien ajusta la intensidad de la luz según el momento de la noche, quien detecta si alguien tiene frío y quien hace que la orquesta suene bien. Sin embargo, para que esta pieza clave no se convierta en un "cuello de botella" o en un foco de frustración, debemos atender a dos condiciones imprescindibles: la robustez del sistema y su formación.

Es imperativo reconocer que el mando intermedio no puede ejercer su función de cuidado y eficiencia en el vacío. Conseguir un sistema de gestión robusto no es una tarea que emane de la operativa por inercia; es una decisión estratégica que debe nacer de la alta dirección. Sin una estructura sólida: procesos claros, estándares definidos y herramientas de soporte, el mando intermedio se ve abocado al agotamiento, tratando de suplir con voluntarismo personal lo que debería proporcionar el diseño institucional. La dirección debe entender que "regalar" un sistema robusto a sus mandos es el mayor acto de empoderamiento: les proporciona el suelo firme necesario para liderar sin naufragar en la ambigüedad.



Como hemos comentado antes, la realidad nos muestra la paradoja del "gestor accidental": profesionales excelentes que son promocionados a puestos de gestión de equipos sin las herramientas adecuadas²⁹. Es una temeridad esperar que alguien coordine personas y procesos por mera intuición.

La formación del mando intermedio debe ser una prioridad. No hablamos de una formación teórica o abstracta, sino de una capacitación en competencias críticas: la resolución de problemas, la gestión del tiempo ajeno y, sobre todo, la capacidad de acompañar. El mando formado es aquel que sabe guiar a su equipo hacia los objetivos estratégicos no mediante la presión, sino mediante el apoyo. Es quien domina el arte de "hacer" y, al mismo tiempo, de lograr que los demás también puedan "hacer", convirtiéndose en un mentor que identifica el potencial de cada persona y lo pone al servicio del bien común.

Un mando intermedio bien formado y respaldado por un sistema robusto es el verdadero garante de la cultura del cuidado. Su misión es ser el tejido conectivo que une las piezas. Es quien tiene la sensibilidad para detectar el cansancio, quien posee la sabiduría práctica para ajustar el flujo de trabajo y quien asegura que el "ruido" de la organización no alcance a su equipo, protegiendo su energía y su sentido del propósito.

Cuando la organización invierte en formar a sus mandos y les dota de un sistema de gestión coherente, el mando intermedio deja de ser un "vigilante" para convertirse en un anfitrión de procesos. Su autoridad deja de nacer del cargo para nacer del servicio: de su capacidad para eliminar los obstáculos que impiden que los demás brillen. En definitiva, el mando intermedio es el motor que permite que la gestión deje de ser una carga y se convierta en lo que siempre debió ser: el soporte invisible que permite que el talento humano florezca con libertad y alegría.

La gestión que hoy reivindicamos no aspira al protagonismo de los escenarios y de las redes sociales, sino a la elocuencia del servicio silencioso. En un mundo que a menudo confunde el valor con la visibilidad, nosotros defendemos la elegancia de lo invisible. Porque la verdadera hospitalidad no se anuncia, se siente; y el cuidado más profundo no es el que se impone, sino el que se respira en un camino despejado de obstáculos. Que esta Universidad y nuestras organizaciones sigan siendo casas donde el rigor de la técnica nunca olvide el rostro de la persona, y donde gestionar sea, por encima de todo, el arte de cuidar el tiempo y la esperanza de los demás.

Muchas gracias.



REFERENCIAS

1. Liker, J. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
2. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates.
3. Instituto Nacional de Estadística. (2024). Encuesta de población activa (EPA). <https://www.ine.es>
4. Randstad Research. (2024). Informe trimestral del mercado de trabajo. <https://research.randstad.es>
5. Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. M. (2015). The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803-816.
6. Onaga, A. I. (2024). Can Virtue Ethics Help to Address Human Suffering in the Workplace? *Humanistic Management Journal*, 1–18.
7. Beadle, R., & Knight, K. (2012). Virtue and meaningful work. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 433–450.
8. Heugens, P. P., Kaptein, M., & Van Oosterhout, J. (2008). Contracts to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue. *Journal of Management Studies*, 45(1), 100-121.
9. Moore, G. (2005). Humanizing business: A modern virtue ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 237–255.
10. Aristotle. (1999). *Nicomachean ethics*. Hackett Publishing Co.
11. MacIntyre, A. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Duckworth.
12. Beadle, R., & Moore, G. (2006). MacIntyre on virtue and organization. *Organization Studies*, 27(3), 323-340.
13. Pieper, J. (2017). *Las virtudes fundamentales*. Ediciones Rialp.
14. Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, 153, 147–165.
15. Bofarull, C. (2023). Informe #Hospitality-2023: el empleado en el centro. CEICID.
16. Mortari, L. (2022). *The philosophy of care*. Springer VS.
17. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
18. Tronto, J. C. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.



19. Sánchez, I. (2024). *Cuidarnos: en busca del equilibrio entre la autonomía y la vulnerabilidad*. Espasa.
20. Mann, D. (2014). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions*. Productivity Press.
21. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Random House.
22. Rother, M. (2009). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. McGraw-Hill.
23. Ishikawa, K. (Ed.). (1985). *How to Operate QC Circle Activities*. QC Circle Headquarters.
24. Melé, D. (2005). Exploring the principle of subsidiarity in organizational forms. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 293–305.
25. Powell, D., & Reke, E. (2019). No Lean without learning: Rethinking Lean production as a learning system. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
26. Angelis, J., Conti, R., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2004). The effects of just-in-time/Lean production practices on worker job stress. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10).
27. Bañares Parera, L., & Fernández-Vallejo, A. M. (2013). Changes in the role of middle manager: A historical point of view. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(3), 362-365.
28. Akao, Y. (1991). *Hoshin kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press.
29. Reynders, P., Kumar, M., & Found, P. (2022). 'Lean on me': An integrative literature review on the middle management role in lean. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3–4), 318–354.