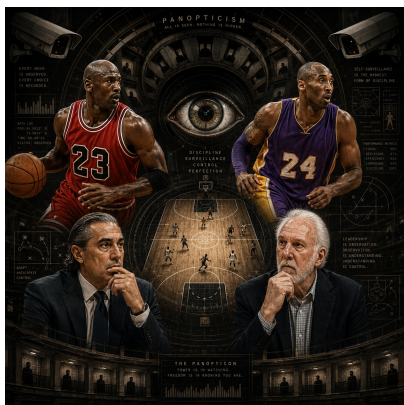




Panopticism applied to sports (and to business)

Descripción

Una historia real (o casi)

Las luces del pabellón ya se habían apagado. Solo quedaba iluminada una pequeña sala contigua al vestuario. Allí, en silencio, una docena de jugadores esperaba frente a una pantalla gigante. No era una charla motivacional, tampoco una sesión táctica, era el ritual que se repetía después de cada partido.

El entrenador pulsó el mando a distancia y en la pantalla apareció una posesión aparentemente intrascendente. Un bloqueo indirecto mal ejecutado y el balón terminó entrando igualmente. Dos puntos más. Nadie habría reparado en aquel detalle durante el encuentro.

El entrenador pulsó el botón de pausa y la imagen quedó congelada.

—¿Veis esto? —preguntó el entrenador mientras señalaba con un puntero láser la posición de un jugador.

Nadie respondió. No había gritos no reproches, solo silencio.

—La canasta entró, pero el bloqueo llegó medio segundo tarde. Hoy no pasó nada. Mañana, contra otro rival, ese medio segundo puede decidir una eliminatoria.

El jugador que salía en la imagen bajó la cabeza. No porque se sintiera humillado, todo lo contrario, ya que él sabía que aquella corrección no buscaba señalarle, sino hacer mejor al

equipo.

Durante casi una hora analizaron apenas diez jugadas. Ninguna espectacular. Ninguna destinada a aparecer en los resúmenes de televisión. Sin embargo, al salir de aquella sala, todos caminaban de forma diferente.

No porque hubieran aprendido un sistema nuevo, sino porque habían aprendido algo mucho más profundo, habían comprendido que en el baloncesto moderno nada pasa desapercibido. Cada movimiento queda registrado, cada decisión puede revisarse y cada error puede convertirse en aprendizaje.

Con el paso de las semanas ocurrió algo curioso. El entrenador empezó a intervenir cada vez menos. Ya no hacía falta detener continuamente los vídeos para corregir detalles. Los propios jugadores comenzaban a hacerlo durante los entrenamientos.

—Ese bloqueo ha llegado tarde.

—La ayuda defensiva debía salir antes.

—Has dejado de correr el balance.

Ya no esperaban a que alguien los corrigiera, ellos mismos habían interiorizado la mirada del entrenador. Sin darse cuenta, el vigilante ya no estaba delante de ellos, estaba dentro de ellos.

Algo parecido ocurre hoy en las empresas.

Los trabajadores saben que existen indicadores de productividad, cuadros de mando, registros de actividad, objetivos, reuniones de seguimiento, herramientas colaborativas y sistemas capaces de medir prácticamente cualquier acción. En muchas ocasiones nadie revisa esos datos de manera constante, ni siquiera es necesario, basta con saber que existen para modificar la forma de trabajar.

Hace más de dos siglos, el filósofo y jurista inglés Jeremy Bentham imaginó una prisión revolucionaria, un edificio donde un único vigilante pudiera observar a todos los presos sin que estos supieran cuándo estaban siendo observados. Décadas después, Michel Foucault comprendió que aquella arquitectura era mucho más que un diseño penitenciario, era una metáfora del funcionamiento del poder moderno.

Hoy las torres de vigilancia han desaparecido. En su lugar hay cámaras, sensores, inteligencia artificial, plataformas digitales, estadísticas avanzadas y millones de

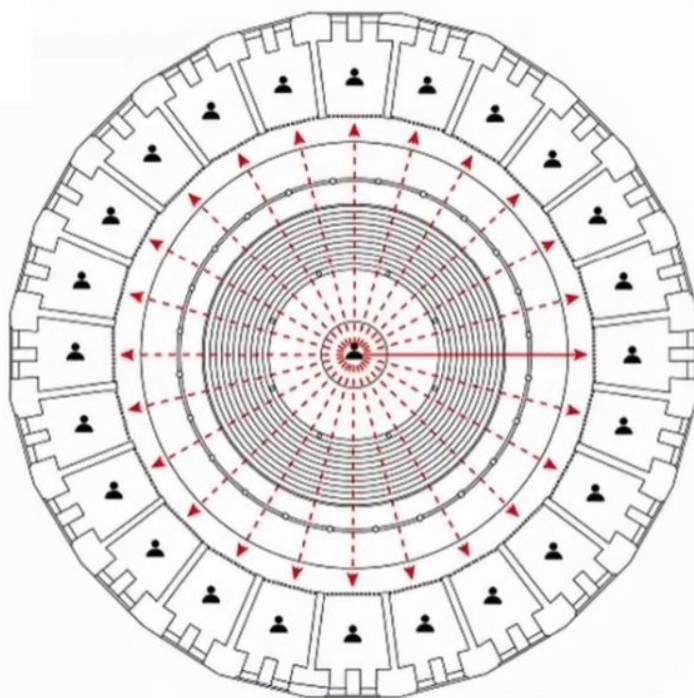
dispositivos capaces de registrar nuestra actividad.

Pero el verdadero panóptico nunca ha estado en la tecnología, sino que siempre ha estado en el cerebro humano.

Porque el mayor cambio no ocurre cuando alguien nos observa, ocurre cuando empezamos a comportarnos como si nos observaran continuamente y ahí comienza esta historia.

Introducción

En 1791, el filósofo y jurista inglés Jeremy Bentham presentó un diseño arquitectónico que, a primera vista, parecía una solución brillante para resolver uno de los grandes problemas de las prisiones de su época. Buscaba resolver el cómo supervisar a un gran número de internos utilizando el menor número posible de vigilantes. Su propuesta consistía en un edificio circular donde todas las celdas estuvieran orientadas hacia una torre central desde la que un único guardián pudiera observar a cualquier preso en cualquier momento. La genialidad del diseño residía en que los reclusos nunca sabían cuándo estaban siendo observados. Como consecuencia, terminaban comportándose como si la vigilancia fuera permanente.



Más de siglo y medio después, el filósofo francés Michel Foucault comprendió que aquella construcción representaba mucho más que un modelo penitenciario. En *Vigilar y castigar*

(1975) propuso que el panóptico era, en realidad, una metáfora del funcionamiento de las sociedades modernas. El poder ya no necesitaba imponerse mediante la fuerza constante, bastaba con crear la sensación de que cualquier conducta podía ser observada y evaluada para que las personas acabaran regulándose por sí mismas.

Aunque Foucault escribía pensando en escuelas, hospitales, fábricas o cuarteles, difícilmente podía imaginar que, apenas unas décadas después, la tecnología construiría un panóptico mucho más sofisticado que cualquier edificio diseñado por Bentham.

Hoy no hacen falta muros circulares ni torres de vigilancia. Vivimos rodeados de cámaras, teléfonos inteligentes, relojes capaces de registrar cada latido, plataformas que monitorizan nuestra productividad, sistemas de geolocalización, algoritmos que analizan nuestros patrones de comportamiento y herramientas de inteligencia artificial que transforman millones de datos en evaluaciones de rendimiento.

Sin embargo, el aspecto más interesante de esta revolución no es tecnológico, sino que es profundamente humano.

La neurociencia ha demostrado que nuestro cerebro modifica su comportamiento cuando percibe que está siendo observado. La presencia, real o imaginada, de otros activa circuitos relacionados con la atención, la regulación emocional y el autocontrol. Fenómenos ampliamente estudiados, como la facilitación social descrita por Robert B. Zajonc, muestran que la simple presencia de observadores puede mejorar nuestro rendimiento en tareas dominadas y deteriorarlo cuando la tarea es compleja o genera inseguridad. En otras palabras, no reaccionamos igual cuando creemos que nadie nos mira que cuando sentimos que nuestras decisiones serán evaluadas.

Pocas actividades ilustran mejor este fenómeno que el baloncesto profesional.

Hace apenas treinta años, un entrenador analizaba un partido tomando notas en una libreta y confiando en su memoria. Hoy, cada posesión queda registrada desde múltiples ángulos. Sistemas de seguimiento óptico capturan la posición de los diez jugadores y del balón decenas de veces por segundo, los entrenamientos incorporan dispositivos GPS, acelerómetros y sensores fisiológicos, los analistas producen informes que descomponen cada acción en cientos de variables y la inteligencia artificial comienza incluso a identificar patrones tácticos que escapan al ojo humano.

Los jugadores lo saben. Saben que cada bloqueo será revisado, que cada ayuda defensiva aparecerá en vídeo, que la intensidad de un entrenamiento puede cuantificarse y que un descenso en el esfuerzo físico dejará un rastro digital.

Paradójicamente, cuanto más invisible se vuelve la vigilancia, más presente está en la mente del deportista. El resultado es que muchos dejan de actuar únicamente para el entrenador y empiezan a desarrollar un observador interno que evalúa continuamente su propio comportamiento. El panóptico deja de ser un lugar para convertirse en una forma de pensar.

Algo extraordinariamente parecido sucede en las organizaciones.

Durante décadas, la supervisión empresarial se basó en la presencia física del jefe. Hoy la situación es radicalmente distinta. Objetivos comerciales, indicadores de productividad, cuadros de mando, plataformas colaborativas, sistemas ERP, CRM y herramientas de *People Analytics* permiten conocer, con un nivel de detalle impensable hace unos años, cómo trabajan los equipos. Pero, al igual que ocurre en el deporte, el verdadero cambio no reside en la existencia de esos datos, sino en cómo transforman el comportamiento de quienes saben que esos datos existen.

Y aquí aparece una cuestión que pocas veces nos planteamos. ¿Es realmente negativo sentirse observado? La respuesta no es tan sencilla.

Sin observación sería prácticamente imposible aprender. Ningún jugador mejoraría su mecánica de tiro sin revisar vídeos, ningún entrenador podría corregir errores tácticos sin analizar el partido y ninguna empresa podría detectar ineficiencias si renunciara a medir procesos. La observación constituye uno de los motores fundamentales del aprendizaje.

El problema aparece cuando el objetivo deja de ser aprender y pasa a ser controlar, cuando el jugador empieza a jugar para la estadística en lugar de hacerlo para el equipo, cuando el empleado comienza a optimizar indicadores en lugar de crear valor y cuando el miedo a ser evaluado sustituye al deseo de mejorar. En ese momento, el panóptico deja de ser una herramienta de desarrollo para convertirse en un mecanismo de presión.

Y esa diferencia, aparentemente sutil, separa a los equipos extraordinarios de los equipos mediocres. También distingue a los grandes líderes de quienes únicamente ejercen autoridad.

Porque la observación no debe servir para castigar sino para enseñar. No debe generar miedo, sino construir confianza.

Esa es la diferencia entre una cultura basada en el control y otra basada en el crecimiento. Y, probablemente, constituye uno de los mayores retos del deporte y de la empresa en el siglo XXI.

Cuando la mirada cambia el comportamiento

En octubre de 2008, apenas unas semanas después de hacerse cargo de Los Angeles Lakers, Kobe Bryant llegó al entrenamiento antes que nadie. No era una excepción, era su rutina. Lo extraordinario ocurrió cuando los asistentes técnicos revisaron las grabaciones de la sesión del día anterior. Bryant había solicitado que instalaran una cámara enfocando exclusivamente sus movimientos defensivos durante todo el entrenamiento. No quería ver sus canastas ni sus acciones espectaculares, quería observar aquello que casi nunca aparecía en los resúmenes, es decir, su lenguaje corporal, la colocación de sus pies, el momento exacto en que perdía la posición o llegaba tarde a una ayuda defensiva.



Cuando un periodista le preguntó años después por qué dedicaba tantas horas a estudiar vídeos propios, respondió algo que resumía perfectamente su filosofía: «No puedes mejorar aquello que no eres capaz de ver.»

La frase parece sencilla, pero encierra una idea profundamente relacionada con el panopticismo. Bryant no esperaba a que el entrenador le corrigiera. Había convertido la observación en un hábito personal. El vigilante ya no era el cuerpo técnico, era él mismo.

En el mundo empresarial ocurre algo muy parecido con los grandes líderes. No esperan a la evaluación anual para descubrir cómo trabajan, sino que revisan indicadores, analizan decisiones, solicitan retroalimentación y se someten voluntariamente a procesos de mejora continua. Las organizaciones con culturas de aprendizaje consiguen precisamente

eso, que las personas desarrollen la capacidad de observar críticamente su propio desempeño sin depender permanentemente del supervisor.

La ciencia lleva décadas estudiando este fenómeno.

En 1965, el psicólogo social Robert B. Zajonc formuló la teoría de la facilitación social, demostrando que la mera presencia de otras personas modifica nuestro rendimiento. Cuando realizamos tareas que dominamos, la observación suele mejorar el desempeño. Sin embargo, cuando afrontamos actividades nuevas o complejas, esa misma presencia puede incrementar la ansiedad y provocar errores.

Cualquier entrenador de baloncesto reconoce este fenómeno inmediatamente.

Hay jugadores que durante los entrenamientos anotan diez triples consecutivos y, sin embargo, fallan lanzamientos aparentemente sencillos cuando el pabellón está lleno. No han olvidado tirar, sino que su cerebro está funcionando de manera distinta porque interpreta que la situación tiene consecuencias sociales.

Algo similar sucede en una reunión de dirección. Un profesional brillante puede desenvolverse con absoluta naturalidad preparando un informe en su despacho y bloquearse cuando debe presentarlo delante del comité ejecutivo. El conocimiento sigue estando ahí, lo que cambia es el contexto psicológico.

La explicación tiene mucho que ver con el funcionamiento del cerebro.

Cuando percibimos que estamos siendo evaluados aumenta la activación fisiológica. La amígdala, implicada en la detección de amenazas y en la respuesta emocional, incrementa su actividad. Paralelamente, la corteza prefrontal dorsolateral, responsable de la planificación y del control ejecutivo, debe gestionar simultáneamente la tarea y la preocupación por la evaluación externa. Si el nivel de activación es adecuado, el rendimiento mejora, pero si supera cierto umbral, aparecen bloqueos, errores de atención y dificultades para tomar decisiones.

Eso explica por qué algunos de los mejores jugadores de la historia parecían crecer precisamente cuando más ojos estaban puestos sobre ellos.

Michael Jordan afirmaba que nunca había entendido la presión porque llevaba toda su vida imaginando esas situaciones antes de vivirlas. La preparación constante hacía que los grandes escenarios dejaran de ser desconocidos para su cerebro. No era ausencia de miedo, era familiaridad. Había entrenado tantas veces bajo condiciones exigentes que la final de las NBA se parecía, psicológicamente, a miles de repeticiones realizadas durante

años.

En la empresa encontramos ejemplos equivalentes. Los mejores directivos no improvisan una presentación estratégica, la ensayan, la revisan, solicitan críticas, anticipan preguntas difíciles y corrigen errores antes de enfrentarse al consejo de administración. Igual que un jugador lanza cientos de tiros libres para que el gesto se automatice, un líder prepara una intervención hasta reducir la incertidumbre que alimenta la ansiedad.

Sin embargo, aquí aparece una diferencia fundamental entre el aprendizaje y el control, que observar no siempre significa mejorar.

Cuando el deportista comienza a preocuparse más por cómo aparecerán sus estadísticas que por ayudar al equipo, el sistema deja de impulsar el rendimiento y empieza a distorsionarlo. Del mismo modo, cuando un empleado trabaja exclusivamente para cumplir indicadores, puede perder de vista el propósito real de su trabajo.

El peligro de jugar para la cámara en lugar de jugar para el equipo

En las Finales de la NBA de 2014 ocurrió algo que muchos aficionados apenas percibieron, pero que definía a la perfección la filosofía de Gregg Popovich. Los San Antonio Spurs estaban ofreciendo uno de los mejores baloncestos colectivos que se recuerdan frente a los Miami Heat de LeBron James. El balón se movía de un lado a otro de la pista con una velocidad casi imposible de seguir. En algunas posesiones llegaban a realizar más de diez pases antes del lanzamiento. Ningún jugador parecía obsesionado por terminar la jugada. Lo importante no era quién anotaba, sino encontrar el mejor tiro posible.



Aquel equipo no estaba jugando para las estadísticas, sino para el sistema. Puede parecer una diferencia menor, pero representa dos formas completamente distintas de entender el rendimiento.

En el baloncesto moderno todo puede medirse. Los puntos, las asistencias, los rebotes, las pérdidas, la eficiencia ofensiva, el impacto defensivo, la distancia recorrida, la velocidad máxima, la frecuencia cardiaca o el porcentaje de acierto según la posición del defensor. Nunca antes un jugador había estado tan observado. Cada entrenamiento genera miles de datos y cada partido deja una enorme huella digital que será analizada por entrenadores, analistas, preparadores físicos, directivos e incluso por los propios aficionados. Esta revolución ha permitido mejorar enormemente el rendimiento, pero también ha generado un riesgo silencioso.

Cuando el jugador empieza a pensar más en cómo aparecerán sus números que en cómo puede ayudar al equipo, el dato deja de describir la realidad y empieza a modificarla.

Es exactamente el fenómeno que describió el economista Charles Goodhart con una frase que hoy se estudia tanto en economía como en psicología organizacional: «Cuando una medida se convierte en un objetivo, deja de ser una buena medida.»

En el deporte este fenómeno aparece continuamente.

Un jugador cuyo contrato depende de sus puntos puede asumir lanzamientos precipitados que perjudican al equipo. Otro puede evitar realizar ayudas defensivas por miedo a llegar

tarde al rebote y empeorar sus estadísticas. Incluso puede suceder algo todavía más sutil, que un jugador deje de intentar un pase difícil que podría generar una canasta fácil porque una pérdida de balón afectaría a su valoración individual.

La estadística, diseñada inicialmente para comprender el juego, termina condicionando el propio juego.

Los grandes entrenadores han luchado durante años contra este riesgo.

Gregg Popovich insistía constantemente en que el balón debía encontrar al compañero mejor situado, aunque eso significara renunciar al protagonismo individual. Por eso jugadores extraordinarios como Tim Duncan, Tony Parker o Manu Ginóbili aceptaban noches discretas desde el punto de vista estadístico si el equipo encontraba una mejor solución colectiva. Su éxito no consistía en destacar cada uno por separado, sino en hacer que el sistema funcionara.

Algo parecido ocurrió con la selección española dirigida por Sergio Scariolo. Resultaba habitual ver a jugadores acostumbrados a liderar sus clubes asumir papeles secundarios durante los campeonatos internacionales. Rudy Fernández podía dedicar un partido entero a desgastar al mejor anotador rival. Pau Gasol aceptaba atraer defensas para generar espacios que aprovecharían otros compañeros. Desde fuera podía parecer un sacrificio. Desde dentro era la esencia del éxito colectivo.

En la empresa sucede exactamente lo mismo.

Vivimos rodeados de indicadores, como la productividad por empleado, el número de ventas, las horas facturadas, el tiempo medio de respuesta, las reuniones realizadas, los proyectos cerrados o el porcentaje de cumplimiento de objetivos. Todas estas métricas son necesarias. El problema aparece cuando dejan de ser herramientas para comprender el trabajo y se convierten en el propio trabajo. Entonces los comportamientos empiezan a deformarse.

Un comercial puede cerrar contratos poco rentables para alcanzar su objetivo mensual, un responsable de atención al cliente puede finalizar llamadas antes de resolver realmente el problema para mejorar sus indicadores de tiempo, un investigador puede priorizar publicar muchos artículos frente a desarrollar investigaciones verdaderamente relevantes. Los números mejoran. El valor generado disminuye.

No se trata de falta de ética, se trata de adaptación.

Nuestro cerebro aprende con enorme rapidez qué comportamientos son recompensados. El sistema dopaminérgico refuerza aquellas acciones que producen reconocimiento, incentivos económicos o prestigio social. Si la recompensa depende exclusivamente del indicador, terminaremos optimizando el indicador, aunque ello nos aleje del propósito original. Este es un mecanismo profundamente humano.

Por eso los grandes líderes deportivos y empresariales tienen una obsesión común, el recordar constantemente cuál es el verdadero objetivo.

John Wooden nunca preguntaba a sus jugadores cuántos puntos habían anotado al terminar un entrenamiento. Prefería preguntar si habían ejecutado correctamente los fundamentos. Popovich apenas hablaba de estadísticas después de los partidos, hablaba de decisiones. Scariolo rara vez destacaba al máximo anotador en una rueda de prensa sin reconocer antes el trabajo silencioso del resto del equipo.

Todos ellos entendían la misma idea, que las estadísticas son el retrovisor y nunca deben convertirse en el volante.

En las organizaciones ocurre exactamente igual. Los KPI son imprescindibles para saber si avanzamos en la dirección correcta, pero dejan de ser útiles cuando sustituyen al propósito. Una empresa no existe para mejorar un cuadro de mando, igual que un equipo de baloncesto no juega para aumentar el porcentaje de tiro de sus jugadores, sino que juega para ganar juntos.

Y ahí reside una de las grandes paradojas del panopticismo. Cuanto más sofisticados son nuestros sistemas de observación, mayor es el riesgo de olvidar aquello que realmente importa.

La tecnología puede medir casi cualquier comportamiento, pero ninguna métrica es capaz de capturar por completo conceptos como la generosidad, la confianza, el liderazgo silencioso o la capacidad de hacer mejores a quienes nos rodean.

Al final, los equipos extraordinarios no son aquellos cuyos jugadores brillan más delante de la cámara, sino aquellos cuyos jugadores siguen tomando la mejor decisión para el equipo, aunque esa decisión nunca aparezca en los titulares.

Del control a la confianza

En octubre de 2022, pocas semanas después de proclamarse campeona del mundo, la selección española de baloncesto recibió una pregunta que parecía inevitable. Muchos

periodistas querían saber cómo era posible que un equipo al que pocos situaban entre los favoritos hubiera terminado levantando el trofeo. No tenía a varias de las grandes estrellas que habían dominado el baloncesto europeo durante casi dos décadas. Sobre el papel, otras selecciones parecían superiores.

La respuesta de Sergio Scariolo fue reveladora. No habló de sistemas tácticos, ni de estadísticas. Ni siquiera habló del talento. Habló de confianza. Durante todo el campeonato insistió en que el verdadero éxito consistía en conseguir que cada jugador tomara la mejor decisión posible aunque nadie se la ordenara. El objetivo no era construir un equipo que obedeciera al entrenador. Era formar un grupo capaz de pensar como un solo organismo.



Esa diferencia parece pequeña, pero, en realidad, cambia completamente la forma de entender el liderazgo.

El panopticismo parte de una idea sencilla, que las personas modifican su comportamiento cuando creen que están siendo observadas. Durante siglos, esa observación se utilizó como una herramienta de control. Cuanto mayor era la vigilancia, mayor parecía ser la capacidad de dirigir el comportamiento colectivo.

Sin embargo, el deporte de élite demuestra una paradoja fascinante. Los mejores equipos del mundo no son aquellos donde el entrenador controla cada decisión, sino aquellos donde el entrenador deja de ser necesario durante el partido.

Pensemos por un momento en cualquier tiempo muerto de un encuentro de baloncesto. El entrenador dispone de apenas unos segundos para reajustar el plan. Después, el juego vuelve a comenzar y todo ocurre demasiado deprisa. No existe ninguna posibilidad de dirigir cada bloqueo, cada pase o cada ayuda defensiva desde el banquillo. La mayor parte de las decisiones deben ser tomadas por los propios jugadores en décimas de segundo.

El verdadero liderazgo, por tanto, no consiste en dar más órdenes, consiste en conseguir que las personas sepan decidir correctamente cuando el líder ya no puede intervenir.

En la empresa sucede exactamente igual.

Un director general no puede supervisar miles de decisiones diarias, un responsable de ventas no escucha todas las conversaciones comerciales, un jefe de proyecto no revisa cada correo electrónico que envía su equipo. Pensar que el rendimiento depende de la supervisión permanente no solo es imposible y también resulta profundamente ineficiente.

Las organizaciones extraordinarias funcionan porque las personas han interiorizado unos criterios de actuación comunes. La vigilancia desaparece y permanece la cultura.

Esta idea conecta directamente con uno de los conceptos más importantes de la psicología contemporánea, la motivación intrínseca. Según la teoría de la autodeterminación desarrollada por Edward L. Deci y Richard M. Ryan, los seres humanos mantenemos durante mucho más tiempo aquellos comportamientos que sentimos como propios que aquellos impuestos desde el exterior. Dicho de otra manera, trabajamos mejor cuando hacemos las cosas porque creemos en ellas, no porque alguien nos esté vigilando.

Los grandes entrenadores llevan décadas aplicando este principio sin necesidad de utilizar ese lenguaje científico.

Pocos ejemplos resultan tan ilustrativos como el de John Wooden. Su famosa *Pirámide del Éxito* no se construía alrededor de la victoria, sino alrededor del carácter. Wooden repetía constantemente que el éxito consistía en alcanzar la tranquilidad de saber que habías dado lo mejor de ti para convertirte en la mejor versión posible de ti mismo.

Esa definición cambia completamente el foco. El jugador deja de entrenar para satisfacer al entrenador y empieza a entrenar para ser coherente consigo mismo. Ese es el momento en que la vigilancia deja de ser externa y se transforma en responsabilidad.

Algo parecido ocurrió durante la extraordinaria etapa de Gregg Popovich al frente de los San Antonio Spurs. Quienes pasaron por aquella organización coinciden en describir una

cultura donde la exigencia era enorme, pero el miedo prácticamente inexistente. Popovich corregía con dureza cuando era necesario, pero sus jugadores sabían que el objetivo nunca era humillarlos. Cada conversación difícil perseguía un único propósito: hacer mejor al equipo.

Ese detalle resulta decisivo desde la neurociencia.

Cuando interpretamos que una corrección pretende ayudarnos, el cerebro activa procesos asociados al aprendizaje y a la adaptación. En cambio, cuando la percibimos como una amenaza para nuestro estatus o nuestra identidad, aumenta la respuesta de estrés, disminuye la flexibilidad cognitiva y tendemos a protegernos ocultando errores o evitando asumir riesgos.

Por eso la profesora Amy C. Edmondson demostró que los equipos con mayor rendimiento no eran aquellos donde las personas cometían menos errores, sino aquellos donde existía suficiente confianza como para reconocerlos.

El hallazgo parece contraintuitivo, pero explica por qué algunas empresas innovan constantemente mientras otras permanecen paralizadas.

En una organización basada exclusivamente en el control, cada error supone una amenaza. En una organización basada en la confianza, cada error se convierte en información.

Exactamente igual que sucede durante una sesión de vídeo en un equipo de baloncesto. La jugada no se revisa para señalar al culpable, se revisa para que no vuelva a repetirse.

Y aquí aparece quizá la enseñanza más importante. Durante siglos hemos pensado que el liderazgo consistía en observar mejor, pero hoy sabemos que eso no basta.

La inteligencia artificial observará mejor que cualquier entrenador, los algoritmos encontrarán patrones imposibles de detectar para un director de recursos humanos, los sensores medirán variables que ningún ojo humano puede apreciar, pero ninguna tecnología será capaz de generar confianza. Eso sigue siendo profundamente humano.

El liderazgo del futuro no pertenecerá a quien controle más datos, pertenecerá a quien consiga que las personas utilicen esos datos para aprender y no para esconderse, porque el verdadero líder no necesita construir una torre desde la que vigilar a todos, construye algo mucho más difícil, una cultura donde las personas hacen lo correcto incluso cuando nadie las observa.

Y, paradójicamente, es en ese momento cuando el panóptico desaparece, no porque dejemos de medir, sino porque ya no hace falta controlar. El liderazgo ha conseguido algo mucho más poderoso, transformar la vigilancia en convicción y el control en compromiso.

Conclusión

La prisión más poderosa es aquella de la que nunca somos conscientes.

Hace más de doscientos años, Jeremy Bentham imaginó un edificio capaz de cambiar el comportamiento de cientos de personas sin necesidad de utilizar la fuerza. Décadas después, Michel Foucault comprendió que aquella prisión no era únicamente una construcción de ladrillo y acero. Era una forma de entender el poder, un mecanismo mediante el cual las personas terminaban vigilándose a sí mismas porque nunca sabían cuándo podían estar siendo observadas.

Probablemente ninguno de los dos habría imaginado que el auténtico panóptico surgiría dos siglos más tarde.

Hoy ya no necesitamos una torre central, sino que llevamos la torre en el bolsillo.

Nuestros teléfonos registran nuestros desplazamientos y los relojes inteligentes contabilizan nuestros pasos, nuestras pulsaciones y nuestras horas de sueño. Las empresas analizan indicadores de productividad prácticamente en tiempo real. Los clubes deportivos monitorizan cada entrenamiento mediante cámaras, sensores, inteligencia artificial y análisis biomecánicos. Las redes sociales convierten cualquier actuación en un escaparate permanente sometido al juicio de millones de personas.

Nunca antes habíamos sido tan observados y, sin embargo, quizá nunca antes nos habíamos observado tanto a nosotros mismos.

Ese es el verdadero legado del panopticismo.

No consiste en que alguien controle nuestro comportamiento, consiste en que terminemos adaptando espontáneamente nuestras decisiones porque anticipamos cómo serán evaluadas.

Y ahí aparece una de las grandes paradojas del deporte y de la empresa contemporáneos.

La tecnología ha multiplicado nuestra capacidad para medir casi cualquier aspecto del rendimiento. Podemos conocer cuántos kilómetros recorre un jugador, cuánto tarda un

empleado en responder un correo electrónico, cuántas veces consulta un cliente una aplicación o cuál es el nivel de concentración durante una tarea concreta. Disponemos de más información que nunca. Pero disponer de más información no significa necesariamente comprender mejor el comportamiento humano, porque las personas no cambian únicamente por los datos, cambian por el significado que atribuyen a esos datos.

Un jugador que interpreta el análisis de vídeo como una oportunidad de aprendizaje crecerá. Otro que lo viva como un juicio permanente terminará jugando con miedo. Un empleado que perciba los indicadores como herramientas para mejorar desarrollará nuevas capacidades. Otro que los interprete como mecanismos de vigilancia probablemente dedicará más energía a proteger su imagen que a innovar.

La diferencia no está en la tecnología, está en el liderazgo.

Los grandes entrenadores lo entendieron mucho antes que los algoritmos. John Wooden jamás utilizó la disciplina para generar obediencia. La utilizó para formar carácter. Gregg Popovich nunca convirtió las estadísticas en el centro del juego. Las utilizó para fortalecer el juego colectivo. Sergio Scariolo ha repetido durante años que un equipo campeón no se construye únicamente con talento, sino con confianza, compromiso y una cultura compartida donde cada jugador entiende que su mayor responsabilidad no es destacar, sino hacer mejores a quienes tiene al lado. Ninguno de ellos eliminó la observación. Todos transformaron su propósito.

Y esa quizá sea la gran enseñanza que el deporte puede ofrecer a la empresa.

Durante décadas hemos asociado el liderazgo con supervisar, controlar y corregir. Sin embargo, los equipos de mayor rendimiento funcionan exactamente al revés. Cuanto más madura es una organización, menos necesita vigilar porque las personas han interiorizado los valores que orientan sus decisiones. No actúan correctamente porque alguien pueda descubrirlas, sino que actúan correctamente porque esa conducta forma parte de quiénes son.

La neurociencia respalda esta idea. Los comportamientos sostenibles en el tiempo no dependen únicamente de recompensas o castigos externos. Se consolidan cuando se integran en nuestra identidad. Cuando dejamos de preguntarnos qué esperan los demás de nosotros y empezamos a preguntarnos qué clase de profesional, de compañero o de persona queremos llegar a ser.

Ese es el punto donde el panopticismo encuentra su límite. La vigilancia puede modificar la conducta, pero solo los valores transforman el carácter.

Vivimos en una época fascinante. La inteligencia artificial será capaz de detectar errores antes que cualquier entrenador, los algoritmos identificarán patrones invisibles para el ojo humano y las organizaciones dispondrán de una cantidad creciente de información para comprender cómo trabajan sus equipos.

Sin embargo, cuanto más poderosa sea la tecnología, más importante será recordar aquello que ninguna máquina puede hacer. Ningún algoritmo puede inspirar, ningún sensor puede generar confianza y ninguna cámara puede construir una cultura. Eso seguirá dependiendo de las personas.

Quizá el desafío del siglo XXI no consista en decidir cuánto queremos medir, sino para qué queremos hacerlo.

Porque existe una enorme diferencia entre utilizar la observación para controlar o utilizarla para desarrollar talento. Entre construir organizaciones donde las personas trabajan porque se sienten vigiladas o construir organizaciones donde trabajan porque creen en un propósito compartido. Entre formar jugadores que esperan instrucciones constantes o formar jugadores capaces de tomar buenas decisiones cuando el entrenador ya no puede intervenir.

Al final, el verdadero liderazgo nunca consiste en ocupar la torre central del panóptico, consiste en lograr que un día esa torre deje de ser necesaria.

Porque los mejores equipos, en el baloncesto, en la empresa y en la vida, no son aquellos donde todos miran continuamente al líder, sino aquellos donde cada persona ha aprendido a mirar en la misma dirección.

Referencias

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bentham, J. (1791/1995). *The Panopticon Writings*. Verso.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Gallimard. (Edición en español: *Vigilar y castigar*. Siglo XXI Editores).
- Goodhart, C. A. E. (1975). *Problems of Monetary Management: The U.K. Experience*. En *Papers in Monetary Economics* (Vol. 1). Reserve Bank of Australia.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. Crown Publishers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.

EL PANÓPTICO
EN EL DEPORTE Y EN LA EMPRESA
LA MIRADA QUE CAMBIA EL COMPORTAMIENTO

SERGIO SCARIOLO
"Un equipo campeón no se construye solo con talento, sino con confianza, compromiso y una cultura compartida."

GREGG POPOVICH
"No se trata de controlar. Se trata de crear un entorno donde los jugadores tomen buenas decisiones sin que tengas que decirselo."

¿QUÉ ES EL PANÓPTICO?
Diseñado por Jeremy Bentham en 1791, el panóptico es una estructura en la que un observador puede ver todo sin ser visto. Michel Foucault lo utilizó como metáfora del poder moderno: cuando creemos que podemos ser observados, nos vigilamos a nosotros mismos.

La vigilancia se interioriza. El comportamiento cambia.

EN EL DEPORTE

- Entrenadores, asistentes y analistas observan cada entrenamiento y partido.
- Cámaras, sensores y software registran cada movimiento, decisión y métrica.
- Los jugadores saben que están siendo observados y ajustan su comportamiento.
- Aumenta la disciplina, la precisión y el rendimiento... pero también aparecen riesgos.

RIESGOS

- Jugar para las estadísticas, no para el equipo.
- Miedo al error y decisiones conservadoras.
- Pérdida de creatividad y autenticidad.
- Desgaste mental por la presión constante.

EN LA EMPRESA

- Sistemas y líderes miden tareas, tiempos, resultados y comportamientos.
- Herramientas digitales, People Analytics e inteligencia artificial generan datos continuos.
- Los empleados saben que pueden ser evaluados y adaptan su comportamiento.
- Aumenta la eficiencia y el control... pero también aparecen riesgos.

RIESGOS

- Trabajar para los indicadores, no para el propósito.
- Comportamientos superficiales y cortoplacistas.
- Falta de confianza y cultura de miedo.
- Menor innovación y colaboración.

"CUANTO MÁS MADURA ES UNA CULTURA, MENOS NECESITA VIGILAR."

CUANDO LOS VALORES SE INTERIORIZAN, LA TORRE DE VIGILANCIA DEJA DE SER NECESARIA.

CÓMO UTILIZAR EL PANÓPTICO A NUESTRO FAVOR
DE LA VIGILANCIA AL DESARROLLO. DEL CONTROL A LA CONFIANZA.

1 DEFINE EL PROPÓSITO CLARO	2 MIDE LO QUE REALMENTE IMPORTA	3 INTERPRETA CON INTENCIÓN	4 DA FEEDBACK PARA DESARROLLAR, NO PARA JUZGAR	5 CONSTRUYE CONFIANZA Y AUTONOMÍA
Los datos deben estar al servicio de un propósito compartido, no al control.	Elige métricas que reflejen valor real, no solo actividad.	Los datos sin contexto pueden llevar a conclusiones erróneas. Combina análisis con juicio y conocimiento del contexto.	El feedback debe ser frecuente, específico y orientado al crecimiento.	Empodera a las personas para tomar decisiones. La confianza multiplica el rendimiento.
PREGÚNTATE: ¿Qué comportamiento queremos fomentar realmente?	PREGÚNTATE: ¿Esta métrica me acerca a nuestro objetivo final?	PREGÚNTATE: ¿Qué historia cuentan realmente estos datos?	PREGÚNTATE: ¿Este feedback genera aprendizaje o genera miedo?	PREGÚNTATE: ¿Cómo puedo dar más autonomía sin perder alineación?

Nota del autor

Las imágenes presentadas en este artículo han sido cuidadosamente seleccionadas a partir de partidos en vivo y grabaciones de libre difusión, con el objetivo de enriquecer el contenido y la comprensión del lector sobre los conceptos discutidos.

Este trabajo se realiza exclusivamente con fines de investigación y divulgación educativa, sin buscar ningún beneficio económico.

Se respeta plenamente la ley de derechos de autor, asegurando que el uso de dicho material se ajuste a las normativas de uso justo y contribuya positivamente al ámbito académico y público interesado en el estudio de la psicología en el deporte.

Si te ha gustado...



como esta en «De la Cancha a la Vida» de Editorial Sentir.

[Consíguelo aquí](#)