

Más control, más caos

Límites externos para sistemas que no se detienen solos

Ulises González

© 2025 Ulises González. Todos los derechos reservados.

Primera edición: 2025

Índice general

1. El aprendizaje no es individual: es grupal y procedural	1
---	----------

Capítulo 1

El aprendizaje no es individual: es grupal y procedural

La escena se repite con variaciones menores en cualquier organización con escala suficiente para tener proyectos que fallan. Algo salió mal de manera visible. Hubo impacto en clientes, en resultados, en reputación. La respuesta institucional es convocar una retrospectiva, un post-mortem, una sesión de lecciones aprendidas. Se reúnen las personas involucradas, se reconstruye la secuencia de eventos, se identifican los puntos donde las cosas empezaron a desviarse. Se documentan hallazgos en un formato estandarizado. Se generan acciones correctivas asignadas a responsables con fechas de cumplimiento. Se archiva el documento en un repositorio donde nadie volverá a consultarlo. Todos salen de la sala con la sensación de haber hecho algo constructivo.

Seis meses después, un problema similar emerge en otra iniciativa. Las personas involucradas son parcialmente distintas porque hubo rotación. El contexto tiene diferencias superficiales que hacen que nadie reconozca el patrón inmediatamente. Cuando alguien finalmente nota la similitud y busca la documentación del post-mortem anterior, descubre que las acciones correctivas nunca se implementaron completamente, o se implementaron pero no de manera que afectara las decisiones de la iniciativa actual, o se implementaron en un área pero no se propagaron a

las demás. El error se repite con distinto nombre, distinto equipo, distinto proyecto. Se convoca otra retrospectiva.

La investigación empírica confirma este patrón. Dingsøyr et al. (2007) encontraron que “muchas empresas conducen revisiones post-mortem, pero pocas analizan los resultados de múltiples revisiones para facilitar aprendizaje a nivel organizacional” [traducción propia]. Williams et al. (2001) documentaron que el fracaso y éxito de proyectos rara vez se analizan sistemáticamente, “frecuentemente porque el siguiente proyecto es demasiado urgente para dejar tiempo para reflexionar” [traducción propia].

El ciclo puede repetirse indefinidamente porque nada en su estructura garantiza que el resultado sea diferente la próxima vez. Las personas que participaron en la retrospectiva original quizás aprendieron algo individualmente. Quizás modificaron su comportamiento personal en situaciones similares. Pero el sistema organizacional que produjo las condiciones del error original sigue intacto. Los incentivos que llevaron a las decisiones problemáticas no cambiaron. Los criterios que se usaron para evaluar la iniciativa siguen siendo los mismos. Los procesos de aprobación que permitieron que algo no listo entrara en ejecución operan exactamente igual que antes.

Argyris y Schön (1978) distinguen entre aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble. En el primero, la organización corrige errores ajustando acciones dentro de sus reglas existentes—como un termostato que activa la calefacción cuando detecta frío. En el segundo, la organización cuestiona y modifica las reglas, normas o supuestos que generaron el error. La retrospectiva típica produce, en el mejor de los casos, aprendizaje de bucle simple: identifica qué salió mal y propone ajustes, sin alterar los criterios de decisión que permitieron que algo mal diseñado entrara en ejecución.

La organización tiene ahora más documentación sobre el problema. Tiene más personas que experimentaron las consecuencias. Lo que no tiene es un mecanismo que impida que el mismo tipo de decisión se tome de la misma manera la próxima vez. El conocimiento existe disperso en cabezas individuales y archivado en documentos que nadie consulta activamente. No está embebido en las reglas que gobiernan las decisiones. Y sin reglas que incorporen ese conocimiento, cada deci-

sión vuelve a ser una apuesta que depende de quién esté presente y qué recuerde en ese momento.

Esta es la diferencia fundamental que separa la reflexión del aprendizaje. La reflexión procesa experiencia. El aprendizaje cambia comportamiento futuro del sistema. Una organización puede reflexionar extensamente sobre sus errores y seguir cometiéndolos porque la reflexión no altera automáticamente los mecanismos que producen las decisiones. Las decisiones organizacionales no se basan en personas. Se basan en lo que el sistema recuerda y en lo que el sistema permite decidir.

Huber (1991) propone que “una organización aprende si cualquiera de sus unidades adquiere conocimiento que reconoce como potencialmente útil para la organización” [traducción propia]. Pero adquisición no es suficiente. Crossan et al. (1999) argumentan que el aprendizaje organizacional requiere “institucionalización”—el proceso por el cual conocimiento individual se embebe en sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia. Sin institucionalización, el conocimiento permanece en el nivel individual, vulnerable a la rotación y al olvido.

Las personas que participan en retrospectivas y post-mortems no están perdiendo el tiempo ni actuando de mala fe. Los facilitadores que diseñan esas sesiones no son incompetentes. Los ejecutivos que las convocan no están fingiendo interés en mejorar. Todos los involucrados genuinamente quieren que la organización aprenda de sus errores y no los repita. El problema no está en las intenciones ni en la calidad profesional de quienes participan. Está en la arquitectura misma de cómo las organizaciones procesan experiencia y la convierten en capacidad de decisión.

Una sesión de lecciones aprendidas produce conocimiento que reside en las mentes de quienes participaron. Ese conocimiento es real y valioso para esos individuos. Pero las organizaciones no toman decisiones con mentes individuales. Las toman con procesos, con criterios codificados, con estructuras de autoridad, con reglas que operan independientemente de lo que cualquier persona específica recuerde o crea. Un gerente que aprendió profundamente de un fracaso anterior puede ser rotado a otra área antes de que su conocimiento sea relevante para la siguiente decisión similar. Un director que entiende perfectamente los riesgos de cierto tipo de iniciativa puede no estar en la sala cuando se evalúa la próxima propuesta de ese tipo. Un analista que documentó meticulosamente las señales de alarma puede descubrir que

nadie consulta su documentación cuando esas señales reaparecen.

Wegner (1987) demostró que los grupos desarrollan “sistemas de memoria transactiva”—redes distribuidas donde cada miembro sabe qué conocen los demás y cómo acceder a esa información. Estos sistemas permiten al grupo funcionar con conocimiento mayor que el de cualquier individuo. Pero tienen una vulnerabilidad crítica: cuando los miembros rotan, el sistema se degrada. El conocimiento no desaparece del individuo que se va, pero la organización pierde acceso a él.

El conocimiento individual es frágil frente a la rotación de personal, los cambios de estructura, las promociones, las renunciaciones, las jubilaciones. Cada vez que una persona con conocimiento crítico sale de la organización o cambia de rol, parte de lo que la organización supuestamente aprendió se va con ella. Lo que queda es documentación que nadie lee activamente y memoria institucional difusa que se degrada con el tiempo.

Perrott (2007) define esta vulnerabilidad como “evaporación del conocimiento que se acumula a partir del aprendizaje y de acciones individuales y colectivas” [traducción propia]. Massingham (2018) documentó que las organizaciones frecuentemente no reconocen cuán crítico es el conocimiento tácito para su funcionamiento hasta que ya lo han perdido—cuando el empleado con ese conocimiento se ha ido.

Este no es un problema de personas insuficientemente comprometidas con el aprendizaje. Es un problema de arquitectura. El sistema no tiene dónde guardar lo que aprende de manera que afecte las decisiones futuras de forma confiable. Tiene almacenes de documentos, repositorios de lecciones, bases de conocimiento. Lo que no tiene es un mecanismo que fuerce la consulta de ese conocimiento antes de tomar decisiones similares a las que generaron las lecciones originales. La responsabilidad no es de las personas que olvidan consultar la documentación. Es del sistema que depende de que las personas recuerden consultar voluntariamente algo que no está integrado en el flujo obligatorio de decisiones. La razón estructural por la cual el aprendizaje individual no escala a cambio organizacional es que las decisiones organizacionales no son la suma de decisiones individuales. Son el producto de sistemas de reglas, criterios y umbrales que operan sobre cualquier individuo que ocupe un rol determinado.

Cuando una persona aprende algo de una experiencia, modifica su modelo mental interno. La próxima vez que enfrente una situación similar, es probable que reconozca patrones, recuerde consecuencias y ajuste su comportamiento. Este mecanismo funciona razonablemente bien a nivel individual porque la misma persona que aprendió es la que decidirá después. Pero a nivel organizacional, la persona que aprende de un error raramente es la misma que tomará la decisión equivalente en el futuro. Puede estar en otro rol, en otra área, en otra empresa. Puede haber sido promovida a un nivel donde ya no toma ese tipo de decisiones. Puede simplemente no estar presente cuando la decisión se materialice.

Las organizaciones intentan compensar esta brecha con capacitación. Si no podemos garantizar que la persona que aprendió estará presente, al menos podemos transmitir lo aprendido a otros a través de programas formales. Pero la capacitación transfiere información, no criterio operativo. Una persona puede asistir a un curso sobre gestión de riesgos y aprobar todos los exámenes sin que eso cambie la manera en que evalúa iniciativas cuando está bajo presión política para aprobarlas. Puede conocer teóricamente las señales de alarma de un proyecto problemático y no reconocerlas cuando aparecen envueltas en lenguaje optimista y respaldadas por sponsors influyentes.

La capacitación cambia lo que las personas saben. No cambia necesariamente lo que las organizaciones hacen. Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen entre conocimiento tácito—personal, contextual, adquirido por experiencia—y conocimiento explícito—articulado, codificado, transferible. La capacitación transfiere conocimiento explícito. Pero el conocimiento que realmente afecta decisiones bajo presión reside frecuentemente en el dominio tácito: juicio, intuición, reconocimiento de patrones. Para que ese conocimiento proteja a la organización, debe pasar por un proceso de “externalización”—codificación en criterios, reglas, procedimientos que operan independientemente de quién los ejecute.

Para que el conocimiento afecte decisiones organizacionales, tiene que estar codificado en algo que la organización no pueda ignorar cuando toma esas decisiones. Tiene que estar en los criterios que se aplican para evaluar propuestas, en los umbrales que determinan qué pasa por un gate y qué no, en las preguntas que obligatoriamente deben responderse antes de aprobar algo, en las condiciones que automá-

ticamente disparan revisión adicional.

Solo hay aprendizaje organizacional cuando cambia el criterio de decisión. Todo lo demás es procesamiento de información que puede o no traducirse en comportamiento diferente dependiendo de quién esté presente, qué recuerde, cuánta presión enfrente y cuánta autoridad tenga para actuar sobre lo que sabe. Esa dependencia de factores contingentes es exactamente lo que hace que el aprendizaje individual sea insuficiente para proteger a la organización de repetir errores sistémicos.

Sostener un sistema donde el aprendizaje depende de memoria individual no es una limitación técnica inevitable. Es una decisión ejecutiva. Cada vez que se elige documentar lecciones sin codificarlas en criterios obligatorios, se está eligiendo que el sistema no aprenda de manera confiable. Esa elección tiene consecuencias que no recaen sobre quienes la toman, sino sobre las personas que después cargarán con el costo de errores que el sistema pudo haber prevenido. El costo de confundir reflexión con aprendizaje se acumula silenciosamente hasta que se manifiesta de maneras que ya no pueden ignorarse. Cada retrospectiva que no produce cambio en criterios de decisión refuerza un patrón que tiene consecuencias más allá del problema inmediato que se intentaba resolver.

La consecuencia más visible es la repetición de errores con distintos nombres. La organización comete esencialmente el mismo tipo de error en contextos superficialmente diferentes, cada vez sorprendiéndose de que haya ocurrido de nuevo. Los post-mortems se acumulan documentando variaciones del mismo patrón fundamental: iniciativas que entraron en ejecución sin validación suficiente, proyectos que crecieron en alcance más rápido que en capacidad, transformaciones que se lanzaron antes de tener las condiciones necesarias. Cada documento es tratado como caso único cuando en realidad es instancia de una categoría que la organización no ha aprendido a prevenir porque no ha codificado ese aprendizaje en sus procesos de decisión.

La consecuencia menos visible pero más corrosiva es el desgaste sistemático de las personas. Cuando el sistema no retiene memoria de sus errores, las personas cargan con esa función. Cargan con el recuerdo de lo que salió mal, con la responsabilidad de advertir a otros, con la frustración de ver repetirse lo que ya vivieron. Este peso no es emocional en sentido abstracto. Es operativo: consume atención, genera

fricción, erosiona la disposición a participar en iniciativas nuevas. Las personas que han vivido múltiples ciclos de error-retrospectiva-repetición desarrollan una forma de agotamiento que no se resuelve con descanso. Se resuelve cuando el sistema deja de trasladarles la carga que debería absorber institucionalmente.

El malestar organizacional genuino no proviene del cambio ni de la exigencia ni de la complejidad. Proviene de repetir errores sin capacidad de aprender. Proviene de ver que el conocimiento adquirido con esfuerzo no se traduce en protección futura. Proviene de cargar individualmente con fallas que son sistémicas. Cuando el sistema no aprende, las personas pagan el costo. Esa transferencia de carga del sistema a los individuos es la fuente real de deterioro sostenido en cualquier organización.

Una organización que reflexiona pero decide igual no está aprendiendo. Está procesando frustración. Está creando la apariencia de mejora continua sin la sustancia de cambio real. Está consumiendo el tiempo y la energía de personas que podrían estar haciendo trabajo productivo, a cambio de documentación que nadie usará y compromisos que nadie cumplirá. El ejecutivo que depende de que las personas recuerden las lecciones de errores pasados está exponiendo a esas personas a un desgaste que podría evitarse con arquitectura adecuada. El aprendizaje organizacional genuino ocurre cuando el conocimiento adquirido se codifica en mecanismos que la organización no puede evadir al tomar decisiones. No cuando las personas saben más, sino cuando el sistema opera diferente independientemente de quién esté presente en el momento de decidir.

El Decisión Readiness Gate funciona como memoria institucional precisamente porque convierte conocimiento en criterio obligatorio. Cuando una iniciativa falla por razones que podrían haberse anticipado, el aprendizaje real no consiste en documentar esas razones en un post-mortem. Consiste en agregar a los criterios del gate una verificación que detecte esas condiciones antes de que la próxima iniciativa similar entre en ejecución. El criterio codificado es el conocimiento hecho operativo: no depende de que alguien recuerde consultarlo, porque es parte del proceso que toda iniciativa debe atravesar.

Un veredicto RECHAZO documentado tiene una función que excede la protección del momento en que se emite. Puede convertirse en regla futura cuando el análisis del caso revela un patrón que el sistema no detectaba sistemáticamente. Si

una iniciativa fue detenida porque sus supuestos de adopción no estaban validados, el gate puede incorporar una verificación explícita de validación de supuestos para todas las iniciativas de ese tipo en adelante. Si otra fue detenida porque las dependencias técnicas no estaban mapeadas, el criterio de readiness puede incluir un requisito de mapeo antes de autorizar exposición. Cada veredicto negativo es potencialmente una nueva regla que previene que el mismo tipo de problema pase desapercibido en el futuro. Y cada regla que previene un error es carga que el sistema absorbe en lugar de trasladarla a personas.

Un ejemplo concreto ilustra cómo opera este ciclo. Una empresa de servicios financieros lanzó una plataforma de e-commerce B2B que fracasó tras dieciocho meses de desarrollo y doce millones de dólares invertidos. El post-mortem reveló que el fracaso no fue técnico: la plataforma funcionaba según especificaciones. El problema fue que los clientes corporativos no la adoptaron. Las encuestas previas al lanzamiento indicaban intención de uso del 85 %. La adopción real fue del 12 %. La brecha entre intención declarada y comportamiento real destruyó el business case.

El análisis identificó una falla sistémica: el proceso de aprobación validaba intención expresada, no comportamiento observable. El gate incorporó un nuevo criterio: toda iniciativa que dependa de adopción de usuarios debe incluir validación conductual previa, no solo declarativa. La siguiente iniciativa similar, una herramienta de autoservicio para clientes, llegó al gate con encuestas prometedoras. El nuevo criterio la detuvo: se exigió un piloto de comportamiento real antes de autorizar inversión de escala.

El piloto reveló que solo el 40 % de los usuarios que declaraban intención de uso completaban el proceso en condiciones reales. El rediseño previo a escala incorporó simplificaciones que aumentaron la tasa de completación al 72 %. La inversión de escala se autorizó sobre datos de comportamiento, no de intención. La iniciativa funcionó. El criterio que la protegió no existía antes del fracaso del e-commerce, pero cristalizó ese aprendizaje en una regla que ahora protege toda iniciativa similar sin depender de que alguien recuerde el fracaso original.

Este mecanismo tiene una propiedad que el aprendizaje individual carece: acumulación irreversible. Las personas olvidan, rotan, se van. Los criterios codificados permanecen. Nelson y Winter (1982) proponen que “la rutinización de la activi-

dad en una organización constituye la forma más importante de almacenamiento del conocimiento operativo específico de la organización” [traducción propia]. Las rutinas—incluyendo los criterios de decisión codificados en un gate—funcionan como memoria organizacional: retienen soluciones exitosas a problemas recurrentes y las hacen accesibles independientemente de quién ejecute el proceso.

Una organización que opera con un gate que ha acumulado décadas de aprendizaje codificado tiene protección que no depende de la memoria de ningún individuo. Un ejecutivo nuevo que llega a esa organización hereda automáticamente el beneficio de todo ese aprendizaje sin tener que haberlo vivido personalmente. Las decisiones que toma están protegidas por criterios que cristalizaron conocimiento adquirido mucho antes de su llegada.

La protección real para el ejecutivo no está en tener personas experimentadas que recuerden errores pasados. Está en tener un sistema que no permite repetir esos errores sin importar las personas presentes en cada momento. Las personas experimentadas son valiosas, pero su valor se maximiza cuando el conocimiento que poseen se codifica en reglas que operan más allá de su presencia individual. Un experto que se va llevándose todo su conocimiento deja a la organización vulnerable. Un experto cuyo conocimiento fue incorporado a los criterios del gate deja protección permanente que sobrevive a su partida.

El aprendizaje que protege es el que ya no puede olvidarse porque no reside en memorias individuales sino en procedimientos institucionales. Cuando el sistema ya no puede repetir un error porque el gate tiene un criterio que lo detecta automáticamente, ahí hay aprendizaje real. Cuando el sistema puede repetir el error cada vez que no está presente la persona correcta con el recuerdo correcto, ahí hay solo la ilusión de haber aprendido.

La diferencia entre organizaciones que repiten errores y organizaciones que evolucionan no está en la calidad de sus retrospectivas ni en el compromiso de su gente. Está en si el conocimiento adquirido de experiencias pasadas se codifica en mecanismos que afectan decisiones futuras de manera obligatoria. El DRG es ese mecanismo cuando opera con criterios que incorporan aprendizaje acumulado. Y cuando opera así, no solo protege decisiones: reduce la carga que de otro modo recaería sobre personas. Esa reducción de carga es el único fundamento real de estabilidad

organizacional sostenible. Sin aprendizaje procedural, cada decisión es una apuesta y cada persona una variable de riesgo. Eso no es gestión. Es exposición sistemática disfrazada de operación normal.