

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. Implementación	1
1.1. Antes de diseñar: diagnosticar	2
1.2. Las tres fuentes de parálisis	2
1.3. Precondiciones políticas	3
1.4. La secuencia de implementación	5
1.5. La estructura de la sesión del gate	12
1.6. Las resistencias predecibles	14
1.7. Cuando el piloto falla	16
1.8. Métricas de operación	17
1.9. Rituales que sostienen el sistema	18
1.10. El primer movimiento	19

Capítulo 1

Implementación

El lector que termina el capítulo nueve tiene un problema nuevo. Entiende el loop del poder y por qué se auto-amplifica. Entiende que el control intensificado produce fragilidad, no estabilidad. Reconoce el trance organizacional y sus señales. Acepta que los sistemas no pueden auto-limitarse porque el costo político de aprobar siempre es menor que el de rechazar. Conoce las ocho capacidades de gerencia funcional y cómo operan como sistema interdependiente. Sabe que el criterio codificado convierte el NO en decisión institucional. Y sin embargo, cuando piensa en qué hacer el lunes a las nueve de la mañana, no sabe por dónde empezar.

Esta brecha entre entendimiento y acción es predecible. El libro hasta ahora describió un sistema, no una secuencia. Explicó por qué las organizaciones necesitan fricción deliberada, no cómo instalarla paso a paso. Articuló las capacidades requeridas, no el orden en que construirlas. La brecha no refleja falta de voluntad ni incompreensión. Refleja que el libro no había dado instrucciones operativas. Este capítulo cierra esa brecha.

La secuencia que sigue no es metodología probada en múltiples organizaciones. Es propuesta derivada de principios: si el sistema necesita límite externo, qué pasos harían más probable que ese límite se instale sin ser capturado. El lector que implemente encontrará fricción no anticipada aquí. La secuencia es punto de partida, no receta.

1.1. Antes de diseñar: diagnosticar

El error más común en implementación es construir capacidades que ya existen mientras se ignoran las que faltan. El Apéndice E contiene un instrumento de 32 preguntas que evalúa el estado de cada una de las ocho capacidades en su organización. Antes de continuar con este capítulo, complete ese diagnóstico.

El diagnóstico produce tres outputs críticos. Primero, un puntaje por capacidad que indica cuáles funcionan y cuáles no. Segundo, un puntaje global que ubica a la organización en un espectro desde “ausente” hasta “institucionalizado”. Tercero, y más importante, las tres brechas prioritarias ordenadas de menor a mayor puntaje.

Si el puntaje de la Capacidad 3 (Gate vinculante) es menor a 10, el resto del diagnóstico es irrelevante. Un gate sin consecuencias no es límite. Antes de trabajar en cualquier otra capacidad, esa debe resolverse.

Complete el diagnóstico individualmente primero. Después, si tiene equipo directivo, pida que cada miembro lo complete por separado. Las discrepancias mayores a dos puntos en una capacidad revelan que hay información que no todos tienen o interpretaciones diferentes de la realidad. La discusión de esas discrepancias es más valiosa que el puntaje final.

El diagnóstico determina por dónde empezar. No empiece por la capacidad que le parece más importante conceptualmente. Empiece por la brecha más crítica según el diagnóstico.

1.2. Las tres fuentes de parálisis

La primera fuente de parálisis es la creencia de que el sistema debe implementarse completo antes de funcionar. Esa creencia es incorrecta. No se necesita gate formalizado con mandato de directorio para producir el primer veredicto útil. No se necesitan ocho capacidades operativas para obtener el primer beneficio. No se necesita criterio codificado para todas las categorías de iniciativa para filtrar la primera propuesta problemática.

El sistema se construye capacidad por capacidad, no de una vez. Un criterio aplicado a una iniciativa, un veredicto documentado, un registro que existe aunque no esté en sistema formal. Eso es el punto de partida, no el destino. Las organizaciones que intentan implementar el sistema completo antes de probarlo fracasan porque el esfuerzo de construcción consume los recursos antes de que nadie vea beneficio.

La segunda fuente de parálisis es la creencia de que la organización debe cambiar culturalmente antes de que el mecanismo funcione. Esa creencia también es incorrecta. El mecanismo no requiere que las personas quieran ser limitadas. Requiere que el proceso de decisión incluya un paso que no existía antes. Las personas pueden resistir ese paso y aun así verse obligadas a pasarlo si tiene mandato. La cultura cambia después, cuando el mecanismo demuestra utilidad, no antes.

La tercera fuente de parálisis es la creencia de que se necesita consenso amplio para comenzar. Tampoco es correcta. Una persona con autoridad sobre un tipo de decisión puede instalar un criterio para ese tipo de decisión sin esperar que el resto de la organización adopte nada. El CFO puede instalar criterios para aprobación de inversiones de capital. El CTO puede instalar criterios para iniciativas tecnológicas. El CPO puede instalar criterios para lanzamientos de producto. No se necesita iniciativa corporativa; se necesita un ejecutivo dispuesto a aplicar rigor en su dominio.

1.3. Precondiciones políticas

El libro hasta aquí asume que existe voluntad de instalar el mecanismo. Esa voluntad no es automática. Los beneficiarios del sistema actual—sponsors con acceso discrecional a recursos, ejecutivos cuyas iniciativas no enfrentan escrutinio—tienen incentivo racional de resistir. Instalar un gate es redistribución de poder. Toda redistribución de poder genera resistencia. Ignorar esta realidad es garantizar fracaso.

El gate puede instalarse cuando existe al menos una de estas condiciones.

La primera es crisis reciente atribuible a falta de filtro: una iniciativa que consumió recursos significativos y falló de manera visible, donde el dolor tiene dueño y la pregunta “por qué nadie lo detuvo a tiempo” está en el aire.

La segunda es cambio de liderazgo que trae mandato de profesionalizar gober-

nanza: un CEO nuevo que aún no está capturado por el sistema y que necesita demostrar que su gestión será diferente.

La tercera es presión externa: regulador que exige controles, inversionista institucional que condiciona financiamiento, proceso de due diligence que expone debilidades.

La cuarta es retiro inminente del ejecutivo principal que quiere dejar legado de institucionalización, que prefiere que el sistema funcione después de su partida a que dependa de su presencia.

Sin alguna de estas condiciones, la propuesta de instalar gate será recibida como amenaza por quienes perderían discrecionalidad. Y quienes perderían discrecionalidad típicamente tienen más poder que quien propone.

La propuesta tiene mayor probabilidad de prosperar si viene del directorio, que tiene autoridad formal y menor dependencia de sponsors internos. Tiene probabilidad razonable si viene de un CEO nuevo en los primeros dieciocho meses, que tiene mandato de cambio y aún no ha sido absorbido por la dinámica existente. Tiene probabilidad si viene del CFO o Chief Risk Officer, que pueden enmarcar la propuesta como protección de valor en lugar de obstrucción de iniciativas.

La propuesta tiene menor probabilidad si viene de gerentes medios, que serán leídos como resistencia al cambio o resentimiento por iniciativas que los afectaron. Tiene probabilidad mínima si viene de consultores externos sin sponsor interno fuerte, que serán ignorados cuando terminen su contrato. Tiene probabilidad nula si viene de alguien que perdió batallas políticas recientes, que será leído como revancha institucionalizada.

El framing determina la recepción. El gate no es para controlar a los sponsors. Es para proteger a la organización y a los sponsors mismos de exposición no evaluada. El sponsor que recibe GO tiene cobertura documentada: si la iniciativa falla por razones no anticipables, el sponsor puede demostrar que pasó evaluación rigurosa. El sponsor que recibe RECHAZO tiene protección contra su propio entusiasmo: el costo político de no haber ejecutado es infinitamente menor que el de haber ejecutado y fracasado.

Si ninguna de las condiciones de viabilidad existe y ninguna táctica es aplicable,

el libro no tiene solución. Un gate no puede instalarse contra la voluntad activa de quienes controlan la organización. El lector en esa situación tiene tres opciones: esperar a que emerja una condición habilitante, trabajar para crear esa condición desde su posición actual, o aceptar que la organización no instalará límites voluntarios y decidir si quiere permanecer en ella sabiendo eso.

1.4. La secuencia de implementación

La implementación tiene cuatro fases que no deben saltarse ni reordenarse. Cada fase produce resultado visible que justifica la siguiente. La acumulación de resultados construye credibilidad institucional que sostiene el mecanismo cuando enfrenta presión.

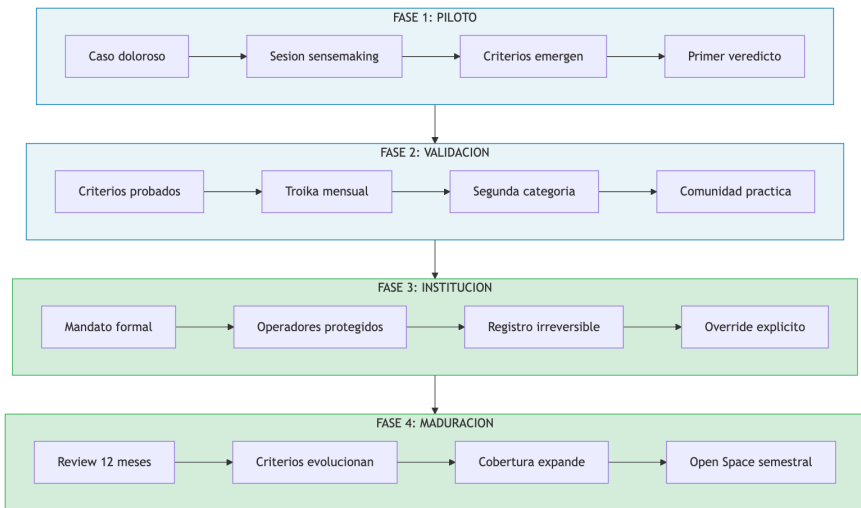


Figura 1.1: Secuencia de cuatro fases de implementacion

1.4.1. Fase 1: Piloto con ownership distribuido (Meses 1-3)

El objetivo de esta fase es demostrar que el mecanismo produce veredicto útil sobre una categoría específica de iniciativa, con participación de quienes serán afec-

tados por él.

Selección del caso fundacional

No empiece diseñando criterios abstractos. Empiece con el caso más doloroso que la organización tiene fresco en memoria. La iniciativa que consumió recursos significativos y falló de manera prevenible. La adquisición que destruyó valor porque nadie hizo las preguntas correctas antes de cerrar. La transformación tecnológica que colapsó porque las dependencias no estaban mapeadas. Ese caso específico es el punto de partida porque el dolor está vivo, la necesidad de prevención es obvia, y el costo de no hacer nada es visible para todos.

Sesión de sensemaking colectivo

El piloto no debe ser diseñado por el sponsor del gate en aislamiento. Antes de proponer el gate, convoque a 10-15 personas afectadas por el fracaso reciente para una sesión de dos horas con el siguiente formato:

Primera hora: procesamiento estructurado del caso. Use la secuencia “Qué pasó / Qué significa / Qué debe cambiar”. Cada participante escribe individualmente durante tres minutos respondiendo “Qué pasó”. Después, en pares, comparten durante cuatro minutos. Luego, cuartetos consolidan las observaciones más importantes. Finalmente, cada cuarteto reporta al grupo completo. Repita la secuencia para “Qué significa” y “Qué debe cambiar”.

Este formato—que en la literatura de facilitación se conoce como 1-2-4-All—tiene propiedades específicas: evita que los más seniors anclen la discusión, genera ownership distribuido porque todos contribuyen, y produce convergencia sin suprimir perspectivas minoritarias.

Segunda hora: emergencia de criterios. Con el mismo grupo, responda la pregunta: “Si pudiéramos hacerle tres preguntas a la próxima iniciativa similar antes de aprobarla, ¿cuáles serían?” Use el mismo formato 1-2-4-All. Las preguntas que emergen del grupo se convierten en los criterios iniciales del piloto.

El output de esta sesión son tres a cinco criterios mínimos para la categoría seleccionada, derivados del análisis colectivo de qué habría detectado los fracasos anteriores. Estos criterios tienen legitimidad porque fueron producidos por quienes sufrieron las consecuencias, no impuestos por quienes diseñan el sistema.

Aplicación del primer criterio

Aplice esos criterios a la próxima iniciativa de ese tipo que llegue, sin esperar a tener el sistema completo. Documente el veredicto y sus consecuencias, incluyendo qué pasó después con la iniciativa.

Retrospectiva post-veredicto

Después de cada veredicto durante el piloto, dedique 30 minutos a una retrospectiva estructurada con el comité evaluador usando la secuencia: “Qué observamos en esta evaluación” (hechos), “Qué aprendimos de esto” (interpretación), “Qué haremos diferente la próxima vez” (acción). Las respuestas se documentan y alimentan refinamiento de criterios.

Entregable de Fase 1

Un caso documentado que demuestra que el criterio produjo veredicto, que el veredicto fue correcto, y que la organización se benefició del resultado. Ese caso es la evidencia para justificar la expansión. Sin ese caso, la expansión es promesa abstracta. Con ese caso, la expansión es continuación de éxito demostrado.

1.4.2. Fase 2: Validación y expansión (Meses 4-6)

El objetivo es confirmar que los criterios del piloto son correctos, construir comunidad de práctica entre operadores, y expandir a una segunda categoría.

Validación de criterios

Revise si el veredicto del piloto fue correcto con el beneficio de más tiempo transcurrido. Ajuste los umbrales si fueron demasiado laxos y dejaron pasar algo problemático, o demasiado estrictos y bloquearon algo que debía avanzar. Agregue criterios que faltaron porque emergieron del piloto.

Comunidad de práctica

Los operadores del gate necesitan espacio para consultar casos difíciles entre sí. Establezca reunión mensual de una hora donde cada operador puede presentar un caso que lo tiene en duda. El formato: el presentador describe el caso en cinco minutos, los otros operadores hacen preguntas clarificadoras durante cinco minu-

tos, luego ofrecen perspectivas durante diez minutos mientras el presentador solo escucha. Finalmente, el presentador comparte qué le resultó útil.

Este formato—conocido como Troika Consulting—construye criterio compartido entre operadores y previene que cada uno desarrolle su propia interpretación de las reglas.

Identificación de patrones existentes

Antes de expandir a la segunda categoría, investigue dónde en la organización ya existe algo parecido a filtro efectivo. Hay áreas donde las iniciativas pasan por escrutinio real aunque no sea formal. Hay personas que de facto detienen propuestas mal planteadas. Hay procesos informales que funcionan como gates aunque nadie los llame así.

Convoque a representantes de estas áreas y pregunte: “¿Qué hacen diferente ustedes que permite detener iniciativas que no deberían avanzar?” Las respuestas revelan prácticas que ya funcionan en el contexto específico de la organización. Estas prácticas pueden integrarse al diseño formal.

Expansión a segunda categoría

Seleccione una segunda categoría de iniciativa aplicando el mismo proceso: caso doloroso reciente, sesión de sensemaking, emergencia de criterios, aplicación a próximo caso, retrospectiva.

Entregable de Fase 2

Un conjunto de criterios validados para dos categorías de iniciativa, una comunidad de práctica funcionando entre operadores, y evidencia de que el ajuste iterativo funciona. La organización ahora tiene proceso demostrado no solo para aplicar criterios sino para mejorarlos.

1.4.3. Fase 3: Institucionalización (Meses 7-12)

El objetivo es convertir el experimento en infraestructura permanente que sobreviva rotación de personas.

Formalización de autoridad

El gate requiere mandato de directorio o comité ejecutivo que le dé autoridad oficial. Este mandato debe especificar: qué categorías de iniciativa pasan por el gate (Capacidad 1: delimitación explícita), qué consecuencias tiene el veredicto (Capacidad 3: gate vinculante), y qué protecciones tienen los operadores (Capacidad 4: protección política del NO).

El mandato se documenta en acta de directorio que no puede modificarse sin proceso formal equivalente. Esto convierte el gate de práctica voluntaria en infraestructura de gobernanza.

Asignación de operadores protegidos

Los operadores del gate requieren protección política explícita. Los elementos mínimos incluyen: nombramiento por junta (no por ejecutivos que serán evaluados), mandato fijo de dos a tres años con rotación escalonada, compensación independiente del desempeño de iniciativas específicas, evaluación de desempeño que valora los NO producidos tanto como los SÍ, y derecho a reportar directamente al directorio si hay presión indebida.

La protección también alcanza al ejecutivo que acepta el veredicto negativo: cuando un sponsor recibe NO y lo acepta, debe quedar protegido de la narrativa de que “no pudo sacar adelante su iniciativa”. El veredicto se comunica como resultado de proceso, no como fracaso del sponsor.

Establecimiento de registro irreversible

Cada veredicto, cada condición, cada override queda documentado de manera que no puede modificarse posteriormente. El registro incluye: el veredicto (GO, NO-GO, CONDICIONAL), los criterios aplicados y cómo se evaluó cada uno, los supuestos y proyecciones que fundamentaron la decisión, las voces disidentes si las hubo, y la firma de quienes participaron en la decisión.

Este registro no es para auditoría retrospectiva solamente. Es para cambiar el cálculo político en tiempo real. Los overrides explícitos son raros precisamente porque son visibles.

Definición de proceso de override

El mecanismo de override debe existir porque habrá casos donde el ejecutivo

máximo decida avanzar contra el veredicto. Pero el override tiene costo: requiere decisión explícita documentada, registro en acta de directorio con los argumentos, asunción explícita de responsabilidad por las consecuencias, y reporte al directorio completo.

El presidente que quiere ignorar el veredicto puede hacerlo, pero debe hacerlo a la luz. La experiencia muestra que los overrides explícitos son raros precisamente porque la visibilidad cambia el cálculo político.

Entregable de Fase 3

Un mecanismo que sobrevive rotación de personas. El criterio está codificado en documento que existe fuera de las cabezas de quienes lo crearon. El proceso está definido en procedimiento que cualquier operador puede seguir. El registro está en sistema que preserva historia. La organización ahora tiene infraestructura de gobernanza, no solo práctica de unas pocas personas.

1.4.4. Fase 4: Maduración continua (Año 2 en adelante)

El objetivo es incorporar aprendizaje sistemático, expandir cobertura, y prevenir obsolescencia.

Revisión sistemática de veredictos

A los doce meses de cada veredicto GO, revise si la iniciativa cumplió las proyecciones que fundamentaron la aprobación. Compare supuestos con resultados. Documente qué criterio habría detectado los problemas que surgieron. Actualice los criterios para el futuro.

Las iniciativas que recibieron veredicto negativo también merecen seguimiento. ¿Hubo costo de oportunidad significativo? ¿Iniciativas similares funcionaron en otras organizaciones? Este análisis contrafactual es más difícil pero necesario para detectar si los criterios son excesivamente restrictivos.

Revisión periódica de criterios

Establezca calendario de revisión semestral de criterios. La revisión no es opcional ni espontánea. Tiene fecha en el calendario, responsables asignados, y produce

documentación de qué cambió y por qué.

La revisión debe incorporar: resultados de iniciativas pasadas (Capacidad 7: aprendizaje procedural), cambios en el contexto competitivo, nuevas categorías de riesgo que no existían cuando se diseñaron los criterios originales, y feedback de los operadores sobre casos límite que los criterios actuales no resuelven bien.

Establezca también triggers que disparen revisión extraordinaria: cambio regulatorio significativo, crisis en la industria, fracaso de iniciativa que pasó el gate, o feedback de operadores que indica problema sistemático.

Expansión de cobertura

Con el sistema validado en dos o tres categorías, expanda a todas las categorías de iniciativa que superen umbral de materialidad. La expansión sigue el mismo patrón: caso doloroso, sensemaking colectivo, emergencia de criterios, piloto, validación, institucionalización.

Revisión semestral con Open Space

Dos veces al año, convoque a todos los stakeholders del sistema (operadores, sponsors frecuentes, directivos, áreas afectadas) para una sesión de medio día con formato Open Space. La pregunta convocante: “¿Qué hemos aprendido del gate en los últimos seis meses y qué debe cambiar?”

En Open Space, los participantes proponen los temas que quieren discutir, se auto-organizan en grupos, y producen recomendaciones. No hay agenda predefinida. Los temas que emergen son los que la organización necesita procesar.

Este formato captura conocimiento tácito que el diseño formal no anticipó, permite que emerjan problemas que nadie se atrevería a plantear en formato tradicional, y renueva el ownership distribuido del sistema.

Entregable de Fase 4

No hay entregable final. Hay capacidad de mejora continua institucionalizada. El sistema aprende de cada ciclo y se ajusta. Las personas pueden rotar y el sistema sigue funcionando porque no depende de su memoria individual.

1.5. La estructura de la sesión del gate

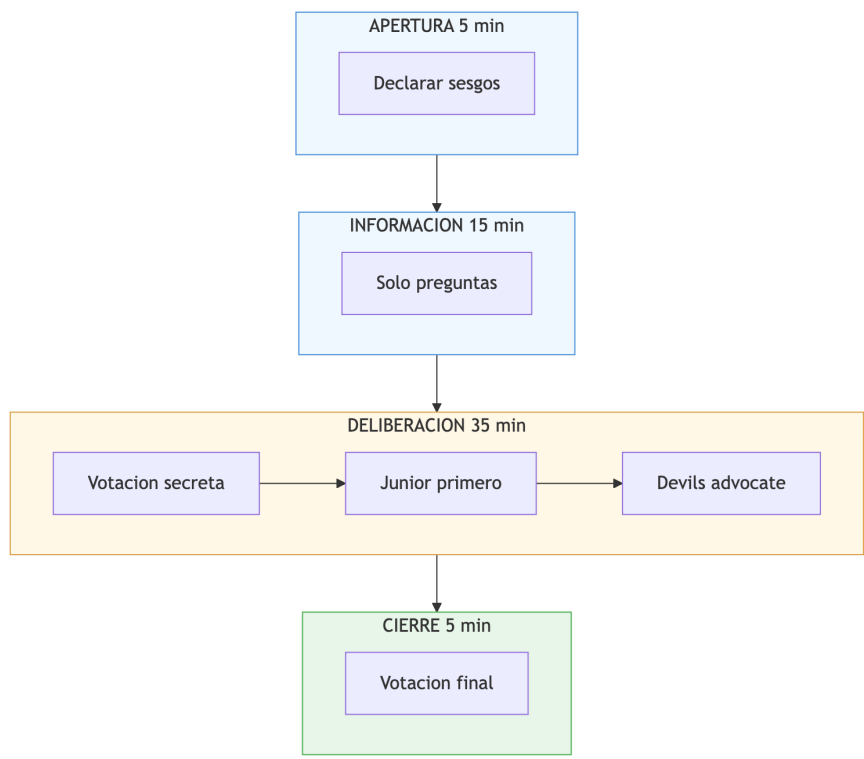


Figura 1.2: Estructura de sesion del gate (60 minutos)

El gate no es solo criterios más comité. Es una conversación estructurada. Sin estructura, la dinámica de poder en la sala determina el resultado: el más senior habla primero y ancla la discusión, los que tienen dudas callan para no generar conflicto, el veredicto refleja política más que análisis.

La sesión de evaluación tiene formato definido que contrarresta estas dinámicas:

Minutos 0-5: Check-in estructurado

Antes de ver el caso, cada miembro del comité responde brevemente una pre-

gunta: “¿Hay algo sobre esta iniciativa o este sponsor que podría afectar mi juicio y que debería declarar?” Este check-in normaliza la expresión de conflictos de interés o sesgos potenciales.

Minutos 5-20: Preguntas al sponsor

El sponsor presenta el caso en cinco minutos máximo. Los siguientes diez minutos son exclusivamente para preguntas de clarificación. No se permiten opiniones ni juicios durante esta fase. Solo preguntas.

Esta restricción tiene función específica: obliga al comité a entender antes de juzgar, y genera información que de otra manera no emergería porque el sponsor no sabía qué era relevante compartir.

Minutos 20-25: Votación preliminar secreta

Antes de cualquier discusión, cada miembro registra su veredicto preliminar (GO, CONDICIONAL, NO-GO) en papel o sistema. Los votos se revelan simultáneamente.

La votación secreta antes de discusión tiene propiedad crucial: hace visible el disenso que la discusión abierta suprimiría. Si tres de cinco miembros votaron NO-GO pero nadie lo sabía porque el más senior habló primero a favor, la discusión habría producido falso consenso. Con votación secreta previa, el disenso está sobre la mesa.

Minutos 25-45: Discusión estructurada

La discusión procede en orden inverso de senioridad: los más junior hablan primero, el más senior habla último. Esta inversión contrarresta el efecto de anclaje donde la opinión del jefe determina la conversación.

Si hay discrepancia significativa entre votos preliminares, la discusión se enfoca en entender las razones de la discrepancia, no en convencer a nadie de cambiar su voto.

Minutos 45-55: Abogado del diablo

Un miembro del comité, rotativo en cada sesión, tiene el rol explícito de articular la mejor versión del caso negativo. Incluso si personalmente favorece la iniciativa, su rol es presentar los argumentos más fuertes contra ella.

Este rol tiene nombre y rotación precisamente para que no dependa de que alguien tenga el coraje de disentir. El disenso está estructuralmente garantizado.

Minutos 55-60: Veredicto final y registro

Votación final después de la discusión. El veredicto se registra inmediatamente con: resultado, criterios evaluados, argumentos principales a favor y en contra, voces disidentes si las hubo. El registro se firma por todos los presentes.

Si el veredicto es **CONDICIONAL**, se especifican las condiciones con umbrales verificables y fecha de re-evaluación.

1.6. Las resistencias predecibles

Las resistencias que aparecerán son predecibles porque la estructura de incentivos que las produce es invariante. El conocimiento de que vendrán no las elimina, pero permite preparar respuestas que no requieren improvisación bajo presión.

Resistencia 1: “El mecanismo ralentiza la ejecución”

Esta resistencia vendrá de sponsors que tienen incentivo a mover sus iniciativas rápidamente. La respuesta es que el mecanismo ralentiza lo que debe ralentizarse, no todo. Las iniciativas que cumplen criterios pasan sin demora. Las que no cumplen se detienen hasta que cumplan o hasta que se demuestre que no pueden cumplir.

Táctica de respuesta: muestre datos del piloto. ¿Cuánto tiempo tomó la evaluación? ¿Qué pasó con las iniciativas que pasaron? ¿Qué habría pasado si las rechazadas hubieran avanzado?

Resistencia 2: “No tenemos tiempo para otro proceso”

Esta resistencia vendrá de áreas operativas sobrecargadas. La respuesta es que el mecanismo reemplaza proceso, no agrega. Las reuniones interminables de alineamiento donde todos opinan pero nadie decide se reemplazan por gate con veredicto. Los ciclos de revisión donde las iniciativas circulan sin resolución se terminan con veredicto claro.

Táctica de respuesta: pida que calculen cuántas horas-persona consumió la última iniciativa que fracasó. El gate consume una fracción de eso.

Resistencia 3: “El CEO no aceptará que le digan que no”

Esta resistencia vendrá de quienes temen consecuencias personales de producir veredicto negativo sobre iniciativa de sponsor poderoso. La respuesta tiene dos partes. Primera, el mecanismo de override existe precisamente para este caso. Segunda, el criterio codificado protege a quien lo aplica porque el veredicto no es opinión personal sino aplicación de reglas que el mismo directorio aprobó.

Táctica de respuesta: recuerde que el override es costoso precisamente porque es visible. Los presidentes raramente quieren que su nombre quede registrado imponiendo iniciativas contra el veredicto del gate.

Resistencia 4: “Ya tenemos comités de revisión”

Esta resistencia vendrá de quienes operan los comités actuales. La respuesta es una pregunta: ¿cuántas iniciativas rechazó el comité definitivamente en los últimos veinticuatro meses? No cuántas pidió que mejoraran. No cuántas aprobó con observaciones. Cuántas produjo veredicto de rechazo que cambió el estatus de la iniciativa de candidata a descartada. Si la respuesta es ninguna o casi ninguna, el comité actual no opera como gate. Opera como ceremonia de alineamiento.

Resistencia 5: Cumplimiento mecánico

Esta resistencia es invisible y por tanto más peligrosa. No se expresa como objeción frontal sino como cumplimiento que vacía el mecanismo de contenido. Los criterios se cumplen en papel pero no en espíritu. Los documentos existen pero fueron producidos para pasar el gate, no para responder las preguntas genuinamente.

Tácticas de respuesta: la votación secreta antes de discusión revela si hay disenso suprimido. El rol de abogado del diablo estructuralmente garantiza que alguien articule el caso negativo. La retrospectiva post-veredicto permite que emerja incomodidad que no se expresó en el momento. Y la revisión de veredictos a doce meses expone si las iniciativas aprobadas realmente cumplían lo que decían cumplir.

1.6.1. Resistencias en contextos latinoamericanos

En empresas con fundador-controlador, la velocidad de decisión que permitió el éxito original se percibe como ventaja a preservar. Cualquier mecanismo que agre-

que fricción se interpreta como burocracia. La respuesta no es argumentar contra la velocidad sino demostrar que el gate acelera las iniciativas que merecen acelerarse al filtrar las que consumirían recursos sin retorno.

Cuando se presenta evidencia de fracasos externos y la respuesta es “aquí es diferente”, el mercado es diferente, la cultura es diferente, hay un núcleo de verdad pero también función defensiva. La respuesta es mostrar fracasos locales, en la misma industria, en el mismo país, con las mismas condiciones que supuestamente hacen que la experiencia externa no aplique.

En directorios compuestos por miembros de la familia controladora, el mecanismo formal existe pero la dinámica familiar impide que funcione. La respuesta puede requerir incorporar directores independientes genuinos con mandato de la asamblea de accionistas. Donde esto no es políticamente viable, al menos un observador externo con derecho a registrar disenso preserva trazabilidad aunque no tenga poder de veto.

Cuando no hay personas con la combinación de conocimiento técnico, credibilidad política y protección suficiente para operar el gate, la respuesta puede ser híbrida: operadores internos para el trabajo cotidiano más asesor externo con mandato de revisión periódica que aporta la independencia que internamente no puede sostenerse.

1.7. Cuando el piloto falla

El piloto puede fallar. Esto no es evidencia de que el mecanismo no funciona; es parte del proceso de calibración. Hay tres tipos de falla que requieren respuestas diferentes.

Tipo 1: Los criterios no detectaron un problema

Una iniciativa pasó el gate, cumplió todos los criterios, y aun así fracasó por razones que los criterios no capturaban. Esta falla indica hueco en los criterios. La respuesta es analizar qué pregunta habría detectado el problema y agregarla al siguiente ciclo. No es necesario repensar todo el sistema; es necesario agregar el criterio que faltaba.

Tipo 2: Los criterios bloquearon algo que habría funcionado

El gate produjo veredicto negativo, la iniciativa no avanzó, y evidencia posterior indica que la decisión fue excesivamente conservadora. Esta falla indica criterios demasiado estrictos o mal calibrados. La respuesta es revisar los umbrales y ajustarlos para el siguiente ciclo.

Los falsos negativos son más difíciles de detectar porque la iniciativa nunca ejecutó. Requieren seguimiento activo de iniciativas similares en otras organizaciones o en otras unidades.

Tipo 3: El gate fue ignorado

El veredicto fue negativo pero la iniciativa avanzó de todos modos porque alguien con suficiente poder lo impuso. Esta falla no es de los criterios ni de la calibración; es de la arquitectura de autoridad. La respuesta es fortalecer la protección del mecanismo, reforzar el registro de overrides, y escalar la discusión sobre qué autoridad tiene el gate realmente.

Si el gate puede ignorarse sin consecuencias, el piloto reveló que el gate no tiene poder real y debe reconstruirse con mandato más fuerte.

1.8. Métricas de operación

Las métricas que distinguen un gate que funciona de uno que es teatro son observables y deberían monitorearse desde el piloto.

Tasa de rechazo: Una tasa de aprobación superior al 95 % sugiere que los criterios son tan laxos que no filtran nada o que el comité evita conflicto aprobando todo. Una tasa de rechazo entre 10 % y 30 % sugiere calibración correcta. Superior al 40 % sugiere criterios excesivamente estrictos o desalineación entre lo que la organización propone y lo que el gate considera viable.

Tiempo de evaluación: Una evaluación completada en menos de tres días no permite verificar supuestos ni challenge genuino. Una evaluación que toma más de dos semanas sugiere proceso real pero puede indicar también ineficiencia que debe corregirse.

Comportamiento post-veredicto: Si los sponsors aceptan el veredicto sin escalar sistemáticamente, el mecanismo tiene legitimidad. Si todo se escala para obtener override, el mecanismo es obstáculo a esquivar, no autoridad a respetar.

Evolución de criterios: Si los criterios no cambian en años, probablemente no están incorporando feedback de resultados. Si cambian después de cada ciclo basándose en qué funcionó y qué no, el sistema está aprendiendo.

Precisión predictiva: A doce meses de cada veredicto GO, compare las proyecciones que fundamentaron la aprobación con los resultados reales. El porcentaje de iniciativas aprobadas que cumplen o superan proyecciones indica si los criterios están capturando lo que deben capturar.

1.9. Rituales que sostienen el sistema

Los mecanismos se sostienen con rituales. Sin ellos, la práctica se erosiona gradualmente hasta convertirse en formalidad vacía.

Revisión mensual de “casi accidentes”

Treinta minutos donde el comité revisa iniciativas que el gate detuvo y qué habría pasado si hubieran avanzado. Este ritual refuerza el valor del mecanismo al hacer visible el daño evitado, que de otra manera permanecería invisible.

Celebración de NO bien producidos

Reconocimiento explícito cuando un rechazo evitó problema. Este ritual contrabalancea el incentivo cultural a aprobar. Los operadores que producen rechazos bien fundamentados reciben el mismo reconocimiento que quienes aprueban iniciativas exitosas.

Storytelling del fracaso fundacional

Cada trimestre, recordar el caso que motivó el piloto. Este ritual mantiene viva la razón de ser del sistema. Sin él, la memoria institucional se erosiona y las nuevas personas no entienden por qué existe el gate.

1.10. El primer movimiento

El primer movimiento para el lunes requiere una hora, no una iniciativa corporativa.

Primero, complete el diagnóstico del Apéndice E. Identifique sus tres brechas prioritarias.

Segundo, identifique la última iniciativa que entró en ejecución y falló de manera prevenible. Liste tres preguntas que, si se hubieran respondido antes de autorizar ejecución, habrían cambiado el resultado. No preguntas abstractas sobre metodología; preguntas concretas cuya respuesta habría revelado el problema.

Tercero, convierta esas tres preguntas en criterios verificables con umbral explícito.

Cuarto, documente esos criterios en formato que pueda compartirse.

Cuando llegue la próxima iniciativa similar, aplique esos criterios. Si la iniciativa no los cumple, produzca veredicto y documente las consecuencias. Si la iniciativa los cumple y aun así falla, agregue el criterio que faltó. Si la iniciativa los cumple y funciona, confirme que los criterios tienen valor predictivo.

Ese ciclo, repetido consistentemente, construye el sistema.

No es necesario esperar a tener el sistema perfecto. No es necesario conseguir aprobación de toda la organización. No es necesario contratar consultores ni comprar software. Un criterio, una iniciativa, un veredicto documentado. El sistema se construye desde ahí, no desde un blueprint completo que nunca se implementa.

Más poder crea más caos, no es una advertencia moral. Es una ley emergente. El caos no es el fallo del sistema. Es el síntoma de que el sistema ya superó la capacidad cognitiva de quienes lo controlan. Las ocho capacidades de gerencia funcional son la arquitectura que permite que la organización se gobierne a sí misma en lugar de ser gobernada por su propia inercia. La implementación no requiere transformación cultural previa. Requiere un caso, un criterio, un veredicto. Lo demás se construye

desde ahí.