

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 loop del poder	1
----------------------	---

Capítulo 1

El loop del poder

Conoces la secuencia. Una iniciativa estratégica arranca con energía visible. Hay presupuesto aprobado, hay sponsors comprometidos, hay expectativa en el comité ejecutivo. Los primeros reportes son positivos. El equipo acelera porque los indicadores tempranos lo justifican. Se agregan recursos porque los resultados iniciales sugieren que hay tracción. Se amplía el alcance porque parece que hay capacidad de sobra y el mercado lo demanda. Se prometen fechas agresivas porque el momentum lo permite y porque la competencia no espera. Se comprometen resultados frente a la junta porque la alternativa —pedir más tiempo, reducir expectativas, admitir incertidumbre— tiene un costo político inmediato que nadie quiere pagar.

Y en algún punto —que nunca es obvio mientras ocurre— la iniciativa deja de responder a la realidad y empieza a responder a su propia inercia.

Los reportes siguen siendo positivos, pero ya no reflejan el terreno con precisión. Las métricas que se miden son las que confirman el avance, no las que revelarían los problemas emergentes. Las reuniones de seguimiento se convierten en ceremonias de validación donde el objetivo implícito es mantener el clima de confianza. Los riesgos se mencionan al final de la agenda, con lenguaje suave y calificadores que minimizan su urgencia. Nadie quiere ser quien arruine el tono de la sala. Nadie quiere parecer el obstáculo.

La información fluye hacia arriba filtrada por cada capa—lo que la investigación

en comportamiento organizacional llama upward distortion. Lo que llega al comité es una versión editada de la realidad operativa. No por malicia, sino por estructura. Cada gerente ajusta el mensaje para su audiencia. Cada director contextualiza los datos para no alarmar innecesariamente. Cada VP presenta el panorama que su sponsor quiere ver. El resultado es una imagen coherente que no corresponde al territorio.

Boeing lo vivió con el 737 MAX. No fue un error puntual de un ingeniero distraído o un gerente corrupto. No fue un acto de negligencia criminal ni una conspiración para engañar al regulador. Fue una secuencia que cualquier ejecutivo reconocería si la mirara sin el filtro de la distancia: presión competitiva real y legítima frente a Airbus, una decisión estratégica de acelerar que parecía razonable en su momento dado el contexto de mercado, equipos de ingeniería forzados a cumplir plazos que no habían definido y sobre los cuales no tenían control, señales internas de alerta que fueron ignoradas o minimizadas porque contradecían el momentum organizacional, y una organización entera —desde la línea de producción hasta el directorio— convencida de que los controles internos eran suficientes para capturar cualquier problema antes de que fuera serio.

La escala de Boeing es mayor. La dinámica no lo es.

Nadie en Boeing pensó que estaba tomando un riesgo catastrófico. Todos pensaron que estaban haciendo su trabajo de la mejor manera posible dadas las circunstancias. El sistema funcionaba según sus propias métricas. Los aviones salían de la línea de producción. Las entregas se cumplían dentro de los rangos aceptables. Los números del trimestre cerraban. La acción subía.

Cuando el problema se hizo visible ante el mundo, ya era demasiado tarde para corregir sin costo masivo. No porque faltara talento técnico o porque sobrara maldad individual, sino porque la estructura misma de la organización había convertido la aceleración en virtud y la pausa en defecto. El sistema había premiado consistentemente a quienes empujaban hacia adelante y había penalizado —sutilmente pero efectivamente— a quienes pedían detenerse a verificar.

Boeing en Seattle y OGX en Río de Janeiro operaron bajo la misma física, separados por un océano y una industria completamente diferente.

OGX fue la empresa petrolera privada más grande de Brasil, fundada en 2007

por Eike Batista, entonces el hombre más rico del país. La promesa era transformar Brasil en un hub global de exploración petrolera privada. El IPO de 2008 recaudó 6.7 mil millones de reales, el mayor de la historia de la bolsa brasileña hasta ese momento. Para 2010, cada acción alcanzó 23 reales, y en 2012 la fortuna personal de Batista llegó a 35 mil millones de dólares, ubicándolo como el séptimo hombre más rico del mundo.

El loop de poder funcionó exactamente como describe este capítulo. Los primeros pozos perforados reportaron hallazgos prometedores. Cada anuncio de descubrimiento generaba más confianza del mercado, más capital disponible, más presión por expandir y acelerar. OGX prometió producir 750,000 barriles diarios. Los analistas validaron las proyecciones. Los inversores multiplicaron sus apuestas. La prensa celebró el nuevo gigante energético latinoamericano. El momentum organizacional se convirtió en su propia justificación.

En 2012, los reportes internos comenzaron a revelar que varios campos explorados no eran económicamente viables. Pero el sistema ya estaba demasiado comprometido políticamente con su propia narrativa de éxito. En 2013, OGX admitió que su producción real sería dramáticamente inferior a lo prometido: no 750,000 barriles diarios, sino apenas 15,000. La empresa declaró la mayor bancarrota de la historia corporativa brasileña (Reuters, 2013), con pasivos de aproximadamente 13 mil millones de reales. La capitalización de mercado cayó más de 45 mil millones de dólares desde su pico.

Batista pasó de ser el séptimo hombre más rico del mundo a tener un patrimonio neto negativo de mil millones de dólares. En 2018 fue sentenciado a 30 años de prisión por soborno. Pero el colapso no fue producto de la corrupción posterior; la corrupción fue síntoma del mismo sistema que generó el colapso. La amplificación organizacional funcionó exactamente como estaba diseñada: convirtió promesas en compromiso, compromiso en presión, presión en ceguera.

WeWork demuestra que el patron no requiere decadas para manifestarse. En menos de diez años, la empresa paso de startup de espacios compartidos a valuación privada de 47 mil millones de dolares en 2019. Cada ronda de financiamiento alimentaba el loop: más capital disponible, expansión más agresiva, métricas de crecimiento que justificaban la siguiente ronda. El fundador Adam Neumann operaba

con la convicción de que la velocidad de expansión validaba el modelo. Los inversores, incluyendo SoftBank con 10 mil millones de dólares comprometidos, tenían demasiado invertido políticamente para cuestionar los fundamentos. Cuando WeWork intentó salir a bolsa, el escrutinio público reveló lo que el loop interno había oscurecido: pérdidas de 1.9 mil millones de dólares sobre ingresos de 1.8 mil millones, gobernanza corporativa disfuncional, y un modelo de negocio cuya viabilidad nadie dentro del sistema había verificado seriamente. La valuación colapso de 47 mil millones a menos de 10 mil millones en semanas. Pero el loop había funcionado perfectamente durante años: cada métrica interna indicaba éxito mientras la exposición se acumulaba.

Esta secuencia no es exclusiva de Boeing, OGX ni WeWork. No es un problema de la industria aeronáutica, ni de la petrolera, ni de tech. Es la firma dinámica de cualquier organización con suficiente poder para amplificar sus propias decisiones. Tú la has visto en tu industria. Probablemente la has vivido desde adentro, quizás sin tener nombre para describirla, quizás atribuyéndola a factores locales cuando en realidad era un patrón estructural.

Esto no ocurrió porque alguien fuera incompetente. Ocurrió porque el sistema funcionó exactamente como estaba diseñado para funcionar: amplificando su propia energía hasta que encontró un límite externo —en este caso, catastrófico.

Hay una narrativa cómoda que aparece después de cada fracaso corporativo visible: la narrativa del villano. Alguien tomó una mala decisión por codicia o por estupidez. Alguien fue negligente en sus responsabilidades básicas. Alguien priorizó el bono trimestral sobre la seguridad de largo plazo. Alguien sabía y no actuó. Esta narrativa es útil para los reguladores que necesitan responsables individuales, conveniente para la prensa que necesita historias con antagonistas claros, y reconfortante para quienes observan desde afuera y quieren creer que a ellos no les pasaría porque ellos sí son competentes y éticos.

Pero la narrativa del villano es falsa. Es una simplificación que oscurece la dinámica real y, peor aún, impide aprender algo útil del fracaso.

Las organizaciones no fallan por falta de talento. Las personas en Boeing eran ingenieros de primer nivel mundial, graduados de las universidades técnicas más

prestigiosas, con décadas de experiencia diseñando y construyendo los aviones más seguros de la historia. Los gerentes tenían trayectorias impecables navegando proyectos complejos bajo presión. Los ejecutivos habían liderado a la compañía a través de crisis anteriores con éxito demostrado. No había déficit de capacidad técnica ni de experiencia gerencial ni de compromiso profesional.

Las organizaciones fallan porque su estructura premia la aceleración y penaliza la pausa de manera sistemática y consistente. Cada capa de gestión añade presión hacia adelante, no por maldad sino por diseño. Un gerente de proyecto que reporta retrasos enfrenta preguntas incómodas, revisiones adicionales, cuestionamientos a su capacidad; uno que reporta avances según plan recibe aprobación tácita y es dejado en paz para seguir ejecutando. Un director que pide más recursos debe justificarse extensamente, defender supuestos, someterse a escrutinio; uno que entrega resultados con menos recursos de los planeados es celebrado como eficiente y promovido como ejemplo. Un VP que cuestiona públicamente la viabilidad de una iniciativa patrocinada por el CEO pone en riesgo su carrera, sus relaciones, su futuro en la organización; uno que se alinea y ejecuta sin cuestionar acumula capital político que podrá usar en batallas futuras.

Estas presiones no son conspiraciones. No requieren acuerdos secretos ni intenciones maliciosas. Son incentivos estructurales que operan de manera invisible pero efectiva. Están embebidos en cómo se diseñan los reportes ejecutivos, cómo se estructuran las agendas de las reuniones, cómo se definen los criterios de evaluación de desempeño, cómo se distribuyen los bonos y reconocimientos, cómo se toman las decisiones de promoción y asignación. Nadie necesita dar una orden explícita de “ignora las señales de alarma y sigue adelante sin importar qué”. El sistema produce ese resultado sin instrucciones escritas, sin memorandos comprometedores, sin evidencia de intención dolosa.

Cada reporte trimestral exitoso genera expectativa de más éxito en el siguiente. Cada decisión de continuar hace más costoso políticamente detenerse después. Cada mes que pasa sin problemas visibles refuerza la creencia colectiva de que el camino elegido es correcto y que las precauciones adicionales serían innecesarias.

No fue negligencia individual. Fue física organizacional: las leyes de movimiento que gobiernan cómo la energía fluye, se amplifica y encuentra límites dentro de

sistemas con poder concentrado. Y es la misma física que opera en tu organización ahora mismo, en este momento, en iniciativas que probablemente consideras exitosas precisamente porque aún no han encontrado su límite.

El poder organizacional es un loop que se auto-amplifica. No existe el progreso lineal.

El loop tiene una estructura que puede describirse con precisión:

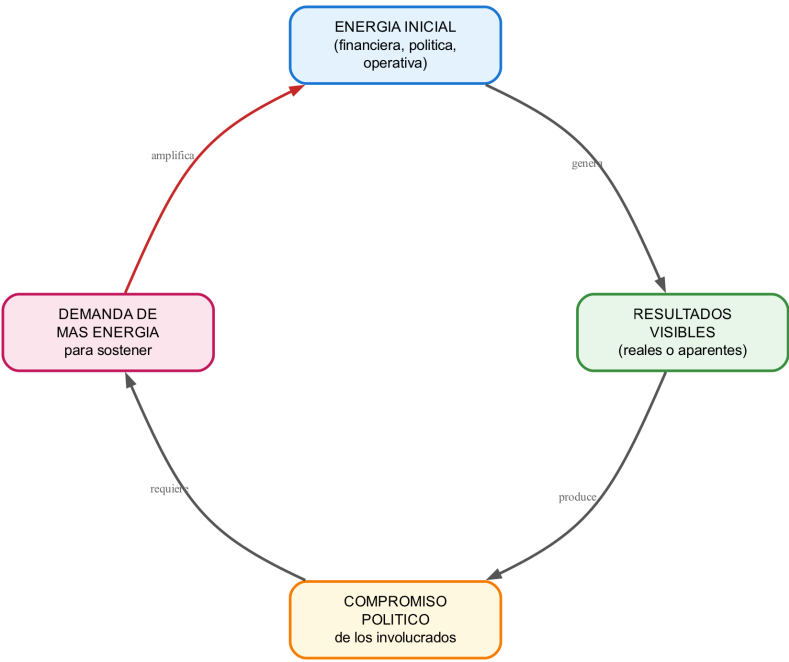


Figura 1.1: El loop del poder

Esta secuencia no es metáfora. Es descripción literal de como funcionan las organizaciones con capacidad real de acción en el mundo.

El loop es amoral. No distingue entre iniciativas valiosas y destructivas. Amplifica lo que recibe sin evaluar si merece amplificación. Un proyecto que genuinamente

crea valor y un proyecto que acumula exposición catastrófica se sienten idénticos desde dentro del loop mientras operan. Ambos generan resultados visibles, compromiso político, demanda de más recursos. La diferencia solo se hace visible cuando el loop encuentra un límite externo: en el primer caso, ese límite es el éxito; en el segundo, el colapso.

La dinámica fundamental: energía inicial genera resultados visibles. Puede ser energía financiera, política u operativa. El tipo específico importa menos que su efecto universal: produce movimiento organizacional. Y el movimiento genera resultados que, en el corto plazo, son indistinguibles entre reales y aparentes para quienes observan desde arriba.

Los resultados generan compromiso político de los involucrados. El sponsor tiene su reputación vinculada al resultado final. El equipo ha invertido esfuerzo y quiere ver retorno. Los stakeholders que apoyaron la aprobación necesitan que funcione para validar su juicio. Nadie quiere ser asociado con un fracaso visible.

El compromiso acumulado demanda más energía para sostenerse. Se justifican más recursos, se amplía el alcance, se aceleran los plazos, se agregan funcionalidades. Cada adición parece marginal cuando se presenta individualmente. La suma es exponencial. El ciclo se acelera otra vez. Y otra vez.

En Boeing, la presión competitiva por responder rápidamente a Airbus generó la decisión estratégica de modificar un avión existente —el venerable 737— en lugar de diseñar uno completamente nuevo desde cero. Esta decisión tenía lógica impecable en el momento en que se tomó: reducía dramáticamente los costos de desarrollo porque aprovechaba diseño existente, aceleraba significativamente el tiempo al mercado porque evitaba empezar de cero, aprovechaba certificaciones regulatorias ya obtenidas, minimizaba costos de reentrenamiento de pilotos porque mantenían familiaridad con la plataforma. La decisión ahorró tiempo y dinero en el corto plazo de manera visible y medible. El ahorro se celebró internamente como victoria estratégica. La celebración generó más presión por entregar rápido para capitalizar la ventaja. La velocidad se convirtió en señal de éxito organizacional y de capacidad ejecutiva. Cuestionar la velocidad se convirtió implícitamente en señal de deslealtad o de falta de compromiso con los objetivos.

Nadie en la cadena de decisión vio el loop mientras estaba dentro de él operando. Todos vieron decisiones individuales que parecían correctas y razonables en su contexto inmediato, evaluadas con la información disponible en el momento.

El loop no distingue entre momentum productivo que lleva hacia resultados genuinos y momentum destructivo que lleva hacia el desastre. No tiene mecanismo interno para diferenciar aceleración legítima hacia el éxito de aceleración ciega hacia el precipicio. Solo amplifica lo que recibe, en cualquier dirección.

Esta es la afirmación incómoda que sostiene todo lo que sigue en este libro: tu organización no progresa linealmente hacia objetivos definidos. Se auto-amplifica en la dirección en que ya se está moviendo, sea cual sea esa dirección. Si esa dirección resulta ser correcta, el loop produce resultados extraordinarios que justifican retrospectivamente todas las decisiones tomadas. Si esa dirección tiene defectos ocultos que no son visibles hasta que es tarde, el loop produce catástrofes extraordinarias que parecen inexplicables en retrospectiva. Y desde adentro del loop, mientras está operando, ambos escenarios se sienten exactamente igual: como progreso.

Cuando una iniciativa acelera sin frenos visibles, no demuestra viabilidad: acumula exposición.

El problema fundamental con los loops de poder es que el caos aparece tarde, mucho después de que las decisiones que lo causaron fueron tomadas y celebradas. Las señales tempranas de problema existen invariablemente, pero el sistema las absorbe, las reinterpreta benignamente, o las silencia activamente.

En cualquier iniciativa que eventualmente fracasa de manera visible, hay un momento —usualmente bastante temprano en el proceso— donde alguien dentro de la organización vio el problema o al menos sintió que algo no estaba bien. Un ingeniero notó una anomalía técnica que no encajaba con las especificaciones y la reportó a su gerente. Un gerente de proyecto sintió en su experiencia que los plazos comprometidos eran irreales dadas las complejidades conocidas. Un analista financiero cuestionó las proyecciones de retorno porque los supuestos le parecían optimistas. Un director de área tuvo una intuición basada en patrones anteriores de que algo fundamental no encajaba en la narrativa oficial.

Estas señales existen. No son invisibles ni inaccesibles. Están ahí para quien

quiera verlas. Pero en una dinámica de amplificación organizacional, las advertencias internas que contradicen el momentum suenan como obstáculos injustificados al progreso. Los técnicos que alertan sobre riesgos parecen pesimistas profesionales o poco comprometidos con los objetivos del equipo y de la empresa. Los gerentes que piden pausa para verificar parecen lentos, conservadores, o incapaces de manejar la presión que es normal en ambientes competitivos. Los analistas que cuestionan proyecciones optimistas parecen desalineados con la visión estratégica definida por el liderazgo. Los directores que expresan dudas basadas en intuición parecen no entender el mercado o estar desactualizados respecto a las nuevas realidades.

El sistema no silencia estas voces críticas con censura explícita y documentada. Eso sería demasiado burdo y dejaría evidencia incómoda. Las silencia con costos sutiles pero reales. Quien alerta consistentemente sobre riesgos paga un precio en capital político acumulado, en oportunidades de carrera y promoción, en calidad de relaciones con pares y superiores, en invitaciones a reuniones donde se toman las decisiones reales. Quien se alinea con la narrativa oficial y ejecuta sin cuestionar es recompensado con visibilidad, con acceso, con recursos, con el beneficio de la duda cuando algo sale mal.

No hace falta una conspiración organizada para producir silencio institucional. Solo un gradiente consistente de incentivos que premia sistemáticamente el optimismo y penaliza sistemáticamente la cautela.

Boeing tenía ingenieros experimentados que alertaron formalmente sobre problemas potenciales con el sistema MCAS y su interacción con los pilotos. Tenía pilotos de prueba veteranos que reportaron comportamientos inesperados de la aeronave en simulaciones. Tenía gerentes de programa que expresaron preocupación documentada por los plazos de certificación y la presión por cumplirlos. Estas voces existían dentro de la organización. Hablaron. Escribieron memos. Levantaron banderas. El sistema organizacional las convirtió en ruido de fondo que no alteró la trayectoria.

El mecanismo de neutralización es sutil pero tremendamente efectivo. Una alerta que contradice el momentum organizacional no se ignora explícitamente —eso sería demasiado visible y dejaría responsabilidad clara—. Se recontextualiza de maneras que la neutralizan. “Es un riesgo menor que está siendo monitoreado.” “Es-

tá bajo control por el equipo técnico correspondiente.” “Ya lo estamos gestionando dentro de los procesos normales.” “No es sustancialmente diferente de otros proyectos similares que salieron bien.” Cada recontextualización individual es localmente razonable y defendible. La suma acumulada de todas las recontextualizaciones es ceguera sistémica institucionalizada.

Para cuando el problema es tan grande que resulta innegable ante todos, las opciones disponibles se han reducido dramáticamente. El costo político y financiero de frenar supera el costo de continuar y esperar que se resuelva solo —hasta que deja de ser así, abruptamente, cuando el costo de continuar se revela infinito.

Boeing descubrió esta verdad cuando dos aviones con pasajeros cayeron. Pero el loop llevaba años operando dentro de la organización antes de esos eventos. Las señales de advertencia estaban ahí desde el principio del programa. El sistema las había metabolizado, integrado en la narrativa oficial, neutralizado como ruido normal de cualquier proyecto complejo. Las había convertido en parte aceptada del paisaje normal de una organización grande en movimiento. El reporte de 238 páginas del Comité de Transporte de la Cámara de Representantes de Estados Unidos documentó un patrón que coincide con la dinámica descrita en este capítulo: presiones de producción que comprometían la seguridad, una cultura de ocultamiento, y señales internas de alerta que fueron ignoradas o minimizadas.

Tu organización tiene loops activos en este preciso momento. Algunos de ellos producen valor genuino y sostenible: equipos acelerando hacia resultados reales y medibles, iniciativas construyendo capacidades que perdurarán más allá del proyecto, inversiones generando retorno que puede verificarse. Otros loops activos están acumulando riesgo invisible: proyectos que avanzan según cronograma sin validar supuestos fundamentales, iniciativas que crecen en alcance más rápido que su capacidad real de ejecución, estrategias que dependen de condiciones de mercado que ya cambiaron sin que nadie haya actualizado el análisis.

Desde dentro del loop, ambos tipos se sienten exactamente igual: como progreso legítimo. Los reportes ejecutivos son estructuralmente similares. Las reuniones de seguimiento tienen el mismo tono optimista. Las métricas seleccionadas se mueven en la dirección correcta. La diferencia fundamental entre loops productivos y loops destructivos solo se hace visible cuando es demasiado tarde para corregir sin costo

masivo —o catastrófico.

Este es el riesgo que nunca aparece en los dashboards ejecutivos ni en los reportes al directorio: la incapacidad estructural de distinguir, desde adentro del sistema mientras opera, entre aceleración productiva que construye valor y aceleración destructiva que acumula catástrofe.

Existen casos donde organizaciones frenaron internamente. Intel abandonó el negocio de memorias DRAM cuando aún era rentable. IBM pivotó de hardware a servicios cuando la alternativa era el declive terminal. Microsoft reinventó su modelo de negocio hacia la nube cuando sus mercados tradicionales se erosionaban. Estos casos son reales y están documentados.

Pero comparten una característica que raramente se menciona cuando se citan como contraejemplos: dependieron de individuos específicos en posiciones específicas en momentos específicos. Andy Grove en Intel tomando una decisión que contradecía la identidad histórica de la empresa. Lou Gerstner en IBM imponiendo una visión que la organización resistía activamente. Satya Nadella en Microsoft desmantelando feudos internos que habían paralizado transformaciones anteriores. Cuando esos individuos se fueron, las organizaciones no retuvieron la capacidad estructural de frenar. Retuvieron la leyenda de haberlo hecho una vez.

La pregunta no es si alguna organización alguna vez frenó. Claramente algunas lo hicieron. La pregunta es si esa capacidad es reproducible sin depender de heroísmo individual. Si requiere un CEO excepcional dispuesto a destruir valor a corto plazo para preservar viabilidad a largo plazo, no es arquitectura organizacional. Es accidente biográfico. Y los accidentes biográficos no son estrategia de gestión de riesgo.

El loop del poder no niega que existan excepciones. Establece que las excepciones no pueden diseñarse, replicarse ni institucionalizarse dentro de la lógica del loop mismo. Las organizaciones que frenaron no lo hicieron porque su sistema de gobernanza funcionó. Lo hicieron porque un individuo con poder suficiente forzó al sistema a hacer algo que el sistema resistía. No existe un punto dentro del loop donde la auto-corrección emerja naturalmente del sistema. La misma estructura organizacional que amplifica el éxito visible es exactamente la misma estructura que

amplifica el error oculto. No hay un umbral interno predefinido donde el sistema frene automáticamente su propia aceleración. No hay un semáforo organizacional que cambie de verde a rojo cuando se cruza una línea invisible. No hay un sensor institucional que active la alarma antes del impacto.

Esperar que el sistema se frene solo es equivalente a esperar que la gravedad deje de funcionar porque sería conveniente. El loop seguirá amplificando lo que recibe mientras tenga energía disponible para hacerlo. Y en organizaciones con recursos significativos —financieros abundantes, políticos consolidados, operativos desplegados—, la energía puede durar muchísimo más tiempo que la viabilidad real de la iniciativa que está alimentando.

Esta no es una observación pesimista sobre la naturaleza humana o sobre las organizaciones. Es la base necesaria de cualquier protección real y efectiva contra el riesgo sistémico.

La única salida viable del loop es un límite externo a él. Algo que no responda a la inercia del loop ni sea capturado por su lógica. Algo que opere con criterios distintos a los criterios de amplificación que gobiernan el sistema. Algo que tenga autoridad real —no ceremonial, no consultiva, sino vinculante— para producir un alto completo antes de que el costo acumulado sea irreversible.

No un comité adicional de revisión que termine siendo capturado por la misma dinámica política que capturó a los demás. No un proceso nuevo de gobernanza que se convierta en ritual periódico sin dientes reales para cambiar decisiones ya tomadas. No una lista de verificación extensa que se complete mecánicamente cada trimestre sin que su resultado altere el curso de acción. Un límite genuino con capacidad real e indiscutible de decir no y hacer que ese no tenga consecuencias operativas.

Boeing tenía controles internos extensos y documentados. Tenía procesos formales de revisión de seguridad establecidos por décadas. Tenía certificaciones regulatorias que debían renovarse periódicamente. Tenía auditorías internas y externas. Lo que no tenía era un mecanismo genuinamente externo al loop de amplificación con autoridad real para detener la aceleración antes de que acumulara consecuencias catastróficas. Todos los mecanismos existentes habían sido, gradualmente y sin

intención maliciosa, integrados al loop mismo.

Esto no es pesimismo organizacional. Es cobertura ejecutiva real.

Entender profundamente que las iniciativas estratégicas se aceleran sin control visible interno reduce tu exposición personal frente a la junta directiva. No porque vayas a evitar todos los errores —nadie puede hacer eso, y pretenderlo sería deshonesto—, sino porque dejas de confiar ciegamente en que el sistema se auto-regulará cuando sea necesario. Esa confianza en la auto-regulación sistémica es precisamente el riesgo que no estás viendo en tus reportes. Es el supuesto invisible y no examinado que hace vulnerables a ejecutivos experimentados, inteligentes y bien intencionados.

Reconocer esta dinámica estructural te permite frenar o cuestionar una iniciativa sin que el cuestionamiento se lea como falta de visión o de compromiso personal.

Tus iniciativas estratégicas actuales tienen loops de amplificación operando. Todas las organizaciones con capacidad real de acción en el mundo los tienen. Es una característica estructural, no un defecto corregible. Lo que determina el resultado final es si existen mecanismos genuinamente externos a esos loops —no capturados por ellos, no neutralizados por su inercia— con capacidad real y vinculante de producir un alto cuando sea necesario.

El siguiente capítulo examina la respuesta instintiva típica cuando un ejecutivo percibe que algo en el sistema no está funcionando: aumentar el control interno. Más supervisión directa, más reportes frecuentes, más checkpoints intermedios, más capas de gobernanza y aprobación. Esa respuesta, lejos de resolver el problema del loop, lo acelera. El control adicional sin límite externo genuino es gasolina para el loop, no freno.