

Más control, más caos

Límites externos para sistemas que no se detienen solos

Ulises González

2025

© 2025 Ulises González. Todos los derechos reservados.

Primera edición: 2025

Índice general

1. Criterio codificado	1
-------------------------------	----------

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1

Criterio codificado

El Decisión Readiness Gate existe. El mandato está aprobado por el directorio. El comité evaluador tiene miembros asignados con dedicación protegida. Los umbrales de inversión que disparan evaluación obligatoria están definidos. El proceso de presentación está documentado. Las plantillas están disponibles. Los sponsors saben que sus iniciativas pasarán por el gate antes de entrar en ejecución. Todo el andamiaje institucional está en su lugar.

Y sin embargo, cuando llega el momento de producir un veredicto sobre una iniciativa concreta, el comité se encuentra frente a una pregunta que el andamiaje no responde: bajo qué criterio específico está iniciativa merece un veredicto de rechazo. No bajo qué principio general, no bajo qué categoría abstracta, no bajo qué intuición colectiva. Bajo qué criterio observable, verificable, que pueda escribirse en el acta y sostenerse ante cuestionamiento posterior.

Esta es la brecha que destruye la mayoría de los mecanismos de gobernanza antes de que lleguen a funcionar. La estructura existe. El poder formal existe. La voluntad institucional de filtrar existe. Lo que no existe es el criterio operativo que convierte esa voluntad en veredicto concreto. Y sin criterio operativo, el gate se convierte en teatro institucional donde todo pasa con observaciones, donde las reservas se expresan en lenguaje que permite retractarse, donde el veredicto de rechazo nunca se materializa porque nadie puede articular exactamente por qué está iniciativa

específica merece ser detenida.

En tu organización hay un mecanismo de evaluación de iniciativas. Quizás se llama steering committee, quizás se llama comité de inversiones, quizás tiene otro nombre. Ese mecanismo tiene poder formal para rechazar. Pregunta cuántas iniciativas ha rechazado en los últimos veinticuatro meses. No cuántas ha pedido que se mejoren y vuelvan. No cuántas ha aprobado con condiciones. Cuántas ha rechazado definitivamente, produciendo un veredicto que cambió el estatus de la iniciativa de candidata a descartada. Si la respuesta es ninguna o casi ninguna, el mecanismo no tiene criterio operativo. Tiene apariencia de rigor. La ausencia de criterio codificado no refleja negligencia ni incompetencia de quienes operan los mecanismos de gobernanza. Refleja la dificultad genuina de traducir juicio experto en reglas operativas que funcionen bajo presión política.

El miembro del comité que ha visto fracasar iniciativas similares en el pasado tiene criterio. Puede identificar señales de alerta que otros no ven. Puede detectar inconsistencias entre lo que se promete y lo que es plausible. Puede anticipar dónde están los riesgos que el business case no menciona. Este juicio experto es valioso y no puede replicarse con listas de verificación genéricas. El problema es que este juicio vive en la cabeza del experto y muere con su silencio.

Polanyi (1966) denominó este tipo de expertise “conocimiento tácito”—el saber-cómo que no puede articularse completamente en reglas explícitas. Pero Maqsood et al. (2004) documentan el lado oscuro de esta forma de conocimiento: las heurísticas tácitas están sujetas a sesgos cognitivos que operan sin visibilidad ni corrección. Nonaka y Takeuchi (1995) proponen que el conocimiento tácito requiere “externalización” deliberada para ser compartido y auditible. Sin esa externalización, el juicio experto permanece vulnerable a presión política precisamente porque no puede defenderse con evidencia observable.

Cuando el momento de votar llega, el experto tiene que articular su juicio de una manera que sobreviva el escrutinio del sponsor, la presión del CEO que respalda la iniciativa, y la incomodidad de sus colegas que prefieren aprobar para evitar conflicto. En ese momento, el juicio experto se disuelve en observaciones generales que no impiden nada.

El criterio codificado existe para liberar a ese experto de la carga imposible de defender su juicio en solitario. No reemplaza el juicio experto. Lo protege. Cuando el criterio dice que ninguna iniciativa puede recibir veredicto positivo si los supuestos de adopción no han sido validados con usuarios reales, el experto que detecta que está iniciativa específica no cumple ese criterio no está emitiendo opinión personal. Está aplicando una regla que existía antes de que la iniciativa llegara al gate. Su posición no es política. Es procedural. Y esa diferencia es la que permite que el veredicto negativo se materialice.

El ejecutivo que opera sin criterio codificado está expuesto permanentemente. Cada veredicto negativo que produce es atacable como juicio personal, como sesgo, como conflicto de interés encubierto, como incapacidad de entender la oportunidad que otros sí ven. El ejecutivo que opera con criterio codificado tiene cobertura institucional. Su veredicto no es opinión. Es aplicación de reglas que el mismo directorio aprobó. El sponsor que quiere apelar tiene que apelar contra las reglas, no contra la persona. Y apelar contra las reglas es significativamente más costoso políticamente que atacar a un individuo. La razón por la cual el criterio debe estar codificado, no implícito ni consensuado informalmente, reside en lo que ocurre cuando el criterio enfrenta presión política real.

Tetlock (1992) describe a los decisores organizacionales como “políticos intuitivos” que despliegan tres estrategias según su audiencia: aceptabilidad heurística cuando la presión es baja, autocritica preventiva cuando anticipan escrutinio, y reforzamiento defensivo cuando ya están comprometidos con una posición. Sin criterio explícito que ancle la evaluación, los decisores gravitan hacia lo políticamente aceptable. Lerner y Tetlock (1999) documentan que la accountability sin estándares claros puede exacerbar sesgos en lugar de corregirlos—los decisores optimizan para defensibilidad política, no para calidad de la decisión.

Un criterio implícito, conocido por todos pero no escrito en ningún documento formal, desaparece cuando el sponsor de la iniciativa es el CEO o alguien con peso político equivalente. Todos saben que la iniciativa no cumple lo que normalmente se exigiría. Todos ven las brechas. Pero nadie puede señalar el documento que dice que esas brechas impiden aprobación, porque ese documento no existe. Lo que existe es una comprensión tácita que todos están dispuestos a suspender cuando el costo

político de aplicarla es suficientemente alto.

Un criterio consensuado en reuniones previas pero no formalizado tiene el mismo problema. El comité puede haber discutido extensamente qué estándares aplicar. Pueden haber llegado a acuerdos verbales sobre qué umbrales usar. Pero cuando una iniciativa específica viola esos acuerdos y viene respaldada por alguien con poder suficiente, los acuerdos verbales se reinterpretan. Lo que parecía claro se vuelve ambiguo. Lo que parecía umbral firme se vuelve guía flexible. La memoria colectiva de lo que se acordó se ajusta para acomodar la realidad política presente.

Janis (1982) documentó este fenómeno como *groupthink*: la presión de conformidad anula la motivación de evaluar alternativas realísticamente. Cuando el grupo percibe que hay una posición preferida por la autoridad, los miembros suprimen dudas para evitar el costo social de disentir. El análisis del colapso de Swissair ilustra cómo el groupthink corporativo erosionó gobernanza que en papel era robusta (Hermann & Rammal, 2010). El criterio codificado interrumpe esta dinámica porque la disidencia deja de ser personal—se convierte en aplicación de reglas que el grupo mismo estableció.

El criterio codificado resiste porque existe fuera de la memoria de quienes lo aplican. Está escrito. Está aprobado por una instancia con autoridad sobre quienes ahora presionan para ignorarlo. Está disponible para cualquiera que quiera verificar qué se exige y qué no. Modificarlo requiere un proceso formal que deja rastro. Ignorarlo requiere explicar por qué está iniciativa merece excepción cuando otras no la recibieron. La fricción que genera no es perfecta, pero es real. Y esa fricción es lo que separa un mecanismo de gobernanza que funciona de uno que existe solo en organigramas.

Los economistas Kydland y Prescott (1977)—premio Nobel 2004—demostraron formalmente que la política discrecional no maximiza la función objetivo social: cuando los decisores pueden ajustar reglas caso por caso, los resultados agregados son peores que cuando operan bajo reglas predefinidas. El filósofo Dworkin describe la discreción como “el agujero en la dona”—definida por los estándares que la rodean. Sin esos estándares, la discreción se expande hasta absorber cualquier intención de control. McKinsey (2017) reporta que el 72 % de ejecutivos consideran que las malas decisiones son tan frecuentes como las buenas o son la norma en

sus organizaciones. Los derechos de decisión claros funcionan como guardrails que previenen que agendas personales y lealtades superen objetivos organizacionales (Deloitte, 2024).

El criterio codificado tiene cuatro componentes que determinan si funciona o falla. El primero es observabilidad: el criterio debe referirse a algo que pueda verificarse independientemente de quien lo evalúe. No puede depender de interpretación subjetiva ni de juicio que varíe según quién esté en el comité ese día. El segundo es umbrales explícitos: el criterio debe especificar qué nivel de cumplimiento es suficiente y qué nivel es insuficiente. Un criterio que dice que los riesgos deben ser aceptables no es criterio; es invitación a negociar qué significa aceptable en cada caso. El tercero es consecuencias predefinidas: el criterio debe especificar qué ocurre si no se cumple. Si incumplir el criterio dispara una conversación en lugar de un veredicto, el criterio no tiene poder real. El cuarto es resistencia a excepción: el criterio debe especificar bajo qué condiciones, si alguna, puede ser exceptuado, y quién tiene autoridad para hacerlo. Si cualquier sponsor con suficiente peso político puede obtener excepción, el criterio protege solo contra iniciativas sin respaldo político, que son precisamente las que menos protección necesitan.

Un ejemplo concreto ilustra cómo operan las cuatro propiedades en conjunto. Considere una organización que ha sufrido fracasos repetidos en expansiones geográficas donde los supuestos de mercado no se validaron antes de comprometer inversión significativa. El criterio codificado resultante podría ser:

“Ninguna iniciativa de expansión geográfica con inversión proyectada superior a cinco millones de dólares puede recibir veredicto positivo si no presenta investigación de mercado primaria, realizada en los últimos doce meses, con muestra mínima de doscientos clientes potenciales en el mercado objetivo, que valide al menos tres de los cinco supuestos de demanda declarados en el business case.”

Este criterio cumple las cuatro propiedades. Observabilidad: la existencia de la investigación, su fecha, el tamaño de muestra y la validación de supuestos específicos son verificables por cualquier miembro del comité sin depender de juicio subjetivo. Umbrales explícitos: cinco millones de inversión, doce meses de antigüedad, doscientos clientes, tres de cinco supuestos. No hay espacio para negociar qué significa “suficiente investigación”. Consecuencias predefinidas: si el criterio no se

cumple, el veredicto es negativo. No “aprobado con la observación de completar investigación después”. Negativo hasta que se cumpla. Resistencia a excepción: el criterio no admite excepciones por sponsor. Si el presidente quiere expandir a un mercado sin cumplir el criterio, tiene que usar el mecanismo de override formal, que requiere aprobación de directorio con registro en acta.

El ejemplo anterior es ilustrativo, no documental. No proviene de una organización que implementó este criterio específico. Proviene de la lógica de que haría falta para que un criterio funcione bajo las condiciones descritas. Los números específicos son puntos de partida para calibración, no estandares validados.

Un criterio sin estas propiedades sería: “Las iniciativas de expansión deben contar con investigación de mercado adecuada.” Esta formulación permite que cada sponsor argumente que su investigación es adecuada, que cada comité interprete “adecuada” según la presión política del momento, y que las excepciones se otorguen sin proceso formal porque no hay umbral que violar explícitamente. El riesgo de operar con criterio ambiguo o negociable se materializa exactamente cuando el criterio más se necesita: frente a iniciativas respaldadas por poder concentrado.

Las iniciativas que llegan al gate sin respaldo político significativo son fáciles de filtrar. Nadie presiona por ellas. Nadie amenaza consecuencias si son rechazadas. El comité puede aplicar cualquier estándar razonable y producir veredictos negativos sin costo. Estas iniciativas no son las que destruyen organizaciones. Las que destruyen organizaciones son las que llegan con momentum político imparable, respaldadas por ejecutivos que tienen poder para afectar las carreras de quienes las cuestionen, envueltas en narrativas que hacen que oponerse parezca falta de visión estratégica.

Frente a estas iniciativas, el criterio negociable colapsa. El comité sabe que la iniciativa tiene problemas. Los miembros intercambian miradas que comunican reserva. Las preguntas durante la presentación intentan exponer las brechas sin confrontar directamente. Pero cuando llega el momento del veredicto, nadie tiene base institucional para votar no. El criterio dice que los supuestos deben ser razonables, y el sponsor argumenta que sus supuestos son razonables dadas las circunstancias. El criterio dice que los riesgos deben estar mitigados, y el sponsor presenta un plan de mitigación que es técnicamente un plan aunque nadie crea que funcionará. El

criterio dice que el retorno debe justificar la inversión, y el sponsor muestra proyecciones que técnicamente muestran retorno aunque dependan de supuestos que nadie ha validado.

El comité aprueba con observaciones. Las observaciones se documentan en el acta. Nadie las lee después. La iniciativa entra en ejecución. Dieciocho meses después, cuando la iniciativa ha consumido presupuesto significativo sin producir resultados, alguien pregunta por qué el comité la aprobó. Los miembros del comité señalan las observaciones en el acta: las reservas fueron expresadas, las preocupaciones fueron documentadas. Lo que no pueden explicar es por qué, habiendo identificado las reservas, produjeron un veredicto de aprobación en lugar de uno de rechazo.

La respuesta es que el criterio permitía ambas interpretaciones. No forzaba el rechazo. Y cuando el criterio no fuerza el rechazo, la dinámica política produce aprobación. El criterio codificado convierte el NO en decisión institucional. No en opinión de un ejecutivo que puede ser cuestionado políticamente. No en juicio de un comité que puede ser presionado a reconsiderar. En aplicación de reglas que existían antes de que la iniciativa existiera y que seguirán existiendo después de que el sponsor actual haya rotado a otra posición.

Cuando el criterio dice que ninguna iniciativa de transformación tecnológica puede recibir veredicto positivo si no ha completado una prueba de concepto con usuarios reales durante al menos noventa días, la iniciativa que no cumple ese criterio no puede ser aprobada sin modificar el criterio mismo. El sponsor no está peleando contra un comité que podría cambiar de opinión. Está peleando contra una regla que requiere proceso formal para ser cambiada. Ese proceso deja rastro. Ese rastro genera accountability. Esa accountability disuade la presión porque el costo de ejercerla se vuelve visible y atribuible.

Bovens (2010) propone que la accountability genuina requiere responder tres preguntas: quién es accountable, ante quién, y por qué estándar. Schillemans et al. (2021) demuestran que la especificación del estándar—el “¿por qué exactamente?”—afecta directamente el comportamiento de decisión. Sin estándar explícito, la accountability se degrada a justificación retrospectiva: el decisor construye narrativas post-hoc que explican cualquier resultado. Con estándar codificado, la accountability se vuelve prospectiva: el decisor sabe antes de decidir

qué criterios se usarán para evaluar su decisión.

El ejecutivo que tiene criterio codificado a su disposición no necesita coraje para producir veredictos negativos. Necesita procedimiento. El veredicto negativo no surge de su voluntad personal de resistir presión. Surge de la aplicación mecánica de reglas que él no creó y que no puede modificar unilateralmente. Esto lo protege de dos maneras: lo protege de represalias porque el veredicto no es atribuible a su preferencia personal, y lo protege de su propia debilidad momentánea porque el criterio no admite negociación caso por caso.

La cobertura que el criterio codificado proporciona se extiende hacia arriba en la jerarquía. Cuando el directorio pregunta por qué una iniciativa importante fue rechazada, la respuesta no es que el comité tuvo reservas ni que alguien no creyó en el proyecto. La respuesta es que la iniciativa no cumplió criterios específicos que el mismo directorio aprobó como condición de avance. El directorio no puede criticar al comité por aplicar reglas que el directorio estableció. Si quiere que iniciativas diferentes sean aprobadas, tiene que modificar las reglas formalmente, asumiendo la responsabilidad de esa modificación ante los accionistas y ante la historia.

Esta es la diferencia entre gobernanza real y la ilusión de gobernanza. La ilusión de gobernanza tiene comités, tiene reuniones, tiene presentaciones, tiene actas. Gobernanza real tiene criterio codificado que produce veredictos que no pueden ignorarse sin costo visible. Todo lo demás es ceremonia institucional que consume tiempo ejecutivo sin producir protección real.

El loop del poder organizacional que este libro describe no se rompe con conciencia. Los ejecutivos que entienden perfectamente la dinámica de amplificación siguen atrapados en ella porque entender no otorga poder para detener. No se rompe con valores. Los líderes con integridad impecable producen los mismos resultados que sus predecesores porque la estructura de incentivos es más fuerte que la voluntad individual. No se rompe con liderazgo transformacional. El líder más carismático no puede sostener resistencia personal indefinidamente contra presión institucional que no descansa.

El loop se rompe cuando el criterio deja de ser negociable. Cuando el NO tiene base procedimental que ningún sponsor puede erosionar con argumentos ni con

presión. Cuando la decisión de detener existe fuera de las personas que la ejecutan y puede sobrevivir su rotación, su promoción, su salida de la organización.

El criterio codificado te da cobertura política porque tu decisión está respaldada por reglas que tú no inventaste. Te da trazabilidad porque el proceso que seguiste está documentado y puede reconstruirse. Te da protección frente a la junta porque actuaste según mandato que la junta misma aprobó. Te da legitimidad para decir NO sin quedar expuesto porque el NO no es tuyo: es institucional.

Este libro ha descrito un sistema de capacidades, no una solución única. La capacidad de ver el loop antes de que sea demasiado tarde. La capacidad de entender por qué el control intensificado produce fragilidad en lugar de estabilidad. La capacidad de detectar el trance organizacional cuando todo parece funcionar correctamente. La capacidad de reconocer que los sistemas no pueden auto-limitarse porque el costo político de aprobar es siempre menor que el de rechazar. La capacidad de codificar el aprendizaje en procedimientos que sobrevivan a las personas. La capacidad de establecer límites humanos explícitos sobre la capacidad técnica que la inteligencia artificial amplifica sin freno. La capacidad de producir un veredicto vinculante antes de comprometer recursos irreversibles. Y la capacidad de convertir el criterio de decisión en regla institucional que ningún sponsor puede erosionar.

Ninguna de estas capacidades funciona aislada. El DRG sin criterio codificado es teatro institucional. El criterio codificado sin aprendizaje procedural se vuelve obsoleto en el primer ciclo. El aprendizaje procedural sin capacidad de detección no sabe qué codificar. La detección sin mecanismo de límite externo produce diagnósticos que nadie puede convertir en acción. El sistema es interdependiente por diseño, no por accidente. Construir una capacidad sin las otras produce la ilusión de gobernanza sin la protección real.

La implementación no requiere construir todo simultáneamente. Pero sí requiere entender que cada capacidad que se omite deja un hueco que las otras no pueden cubrir. Un ejecutivo que sabe detectar el loop pero no tiene gate con veredicto vinculante observará el problema sin poder detenerlo. Un ejecutivo que tiene gate pero sin criterio codificado producirá aprobaciones con observaciones que nadie leerá después. Un ejecutivo que tiene criterio codificado pero sin aprendizaje procedural verá cómo el criterio se vuelve irrelevante cuando las condiciones cambian y nadie

actualiza las reglas. La decisión no es si implementar, sino qué capacidades faltan y en qué orden construirlas.

Sin criterio codificado, todo límite es político y por tanto frágil. Solo el criterio explícito convierte el NO en decisión institucional.

El lector que llega a este punto tiene el marco completo. Entiende el loop del poder y por qué se auto-amplifica. Entiende por qué el control intensificado produce fragilidad. Reconoce el trance organizacional y sus señales. Acepta que los sistemas no pueden auto-limitarse. Conoce las capacidades de gerencia funcional y cómo operan como sistema. Sabe que el criterio codificado es lo que convierte la voluntad de límite en veredicto real.

Lo que falta es la secuencia de implementación. No qué hacer, sino cómo empezar. No qué capacidades construir, sino en qué orden y con qué recursos. No por qué es necesario, sino qué hacer el lunes a las nueve de la mañana cuando el ejecutivo vuelve a su oficina.

Eso es lo que sigue.