

# Más control, más caos

*Límites externos para sistemas que no se detienen solos*

Ulises González

2025

# **Introducción: Volar más alla del sistema (y pagar el precio)**

En Juan Salvador Gaviota, Richard Bach cuenta la historia de un sistema que no tolera desviaciones funcionales, incluso cuando esas desviaciones producen capacidad superior. Juan no es expulsado por fracasar. Es expulsado por volar demasiado bien para el sistema que lo contiene. Introduce una diferencia que el sistema no puede procesar sin poner en riesgo su equilibrio interno.

Las organizaciones modernas tienden a operar de la misma manera. Rara vez castigan el error aislado con la severidad que proclaman. Lo que sí castigan—de formas sutiles pero documentadas por la investigación sobre voice y silencio organizacional—es a quienes introducen fricción cognitiva, a quienes hacen visibles tensiones que el sistema necesita mantener fuera de foco. A quienes cuestionan la velocidad cuando la velocidad es la señal de éxito. A quienes piden pausa cuando la pausa se interpreta como amenaza.

Las consultoras de estrategia reportan consistentemente que entre el sesenta y setenta por ciento de las iniciativas estratégicas no entregan el valor prometido. La cifra exacta varía según metodología y definición de ‘fracaso’, pero la dirección del hallazgo es robusta: la mayoría de las iniciativas no cumplen sus objetivos originales. La cifra se repite en presentaciones ejecutivas, se cita en reportes de consultoría, se menciona en juntas directivas. Y sin embargo, las organizaciones siguen operando como si el fracaso fuera anomalía atribuible a factores locales corregibles, no patrón estructural inherente a como funcionan los sistemas con poder. Este libro

parte de una premisa diferente: el fracaso sistemático de iniciativas estratégicas no es evidencia de incompetencia, falta de talento ni deficiencia de liderazgo. Es el resultado predecible de como operan los sistemas organizacionales con capacidad real de acción. Los sistemas no se auto-limitan. Se aceleran. Y cuanto más éxito visible producen, menos capacidad tienen de ver cuando ese éxito se ha vuelto peligroso.

El libro no trata sobre como innovar, liderar mejor o disenar culturas más sanas. Trata sobre que le ocurre a una organización cuando ya no puede distinguir, desde dentro de si misma, entre progreso real y aceleración hacia el colapso. Y sobre los mecanismos que pueden introducirse para contrarrestar esa ceguera estructural antes de que sea demasiado tarde.

Lo que sigue es una arquitectura conceptual, no un manual de implementación. Cada capítulo construye sobre el anterior. Saltarse capítulos o leerlos en desorden producira confusión, no eficiencia. El Capítulo 1 establece el loop del poder: la dinámica de auto-amplificación que caracteriza a toda organización con capacidad de acción. El loop no distingue entre momentum productivo y momentum destructivo. Solo amplifica lo que recibe.

El Capítulo 2 desmonta la ilusión de que más control produce más estabilidad. Mas control reduce variedad de respuestas y aumenta fragilidad. El colapso no es falla del control; es su consecuencia estructural.

El Capítulo 3 introduce el Coding Trance: el estado donde la organización pierde capacidad de ver que tiene un problema porque todo lo que mide dice que no hay problema. La delegación de criterio a sistemas que no pueden ejercer criterio produce ceguera institucional.

El Capítulo 4 explica por qué los sistemas no pueden auto-limitarse. La asimetría de costos políticos hace que detener sea siempre más costoso que continuar. Sin límite externo, el sistema solo se detiene cuando colapsa.

El Capítulo 5 presenta las ocho capacidades que constituyen la gerencia funcional: los componentes de un sistema que permite producir un NO institucional sin depender del heroísmo individual.

Los capítulos siguientes desarrollan casos, mecanismos operativos, criterios de evaluación e implicaciones para la inteligencia artificial. Pero los primeros cinco

capítulos contienen el argumento central. Si al terminar el quinto capítulo el lector no está convencido de que su organización necesita un límite externo genuino, los capítulos restantes no cambiaran esa conclusión.

Una clarificación sobre el estatus de lo que sigue. Este libro no presenta un estandar certificable. No hay metodología con acronimo registrado, body of knowledge con comunidad de practitioners, ni casos de Harvard con grupo de control. El Decisión Readiness Gate que el libro propone es arquitectura conceptual, no práctica documentada con historiales de implementación verificables. El lector que busque validación externa no la encontrara.

Esta ausencia no es accidente ni deficiencia. Es consistente con la tesis central del libro. Los límites externos que funcionan son impuestos por reguladores con autoridad coercitiva o emergen de crisis que no dejan alternativa. Los que se adoptan voluntariamente, antes del colapso, antes de que la regulación los obligue, antes de que el dano sea visible, no generan comunicados de prensa. El éxito de no ejecutar una iniciativa destructiva no tiene celebración pública. Las organizaciones que operan con fricción deliberada no la publicitan porque hacerlo no otorga ventaja competitiva y si expone a cuestionamiento de por qué otras no lo hacen. La ausencia de casos documentados de límites voluntarios exitosos es exactamente lo que la tesis predice, no lo que la contradice.

Lo que el libro ofrece es lógica estructural verificable contra la experiencia del lector. Cada afirmación puede contrastarse con lo que el lector ha observado en su propia organización. Si la dinámica descrita no coincide con lo que el lector ha vivido, el argumento no convence y ningun caso lo cambiaria. Si coincide, el lector tiene más que anecdotas de otros: tiene marco para interpretar las propias.

El lector de este libro no es consumidor de recetas probadas. Es testigo temprano de una propuesta que puede implementar, adaptar, rechazar o ignorar. Lo que no puede hacer es exigir evidencia del tipo que la tesis misma explica por qué no existe.

Este libro no intenta persuadir emocionalmente. Intenta posicionar intelectualmente. La incomodidad que produce es deliberada. Un libro sobre límites que no incomoda ha fracasado en su propósito.