

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. | Control ≠ estabilidad | 1 |
|-----------|------------------------------|----------|

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1

Control ≠ estabilidad

Cuando el loop del poder empieza a mostrar síntomas —plazos que se estiran más allá de lo prometido, costos que crecen sin explicación clara, resultados que no coinciden con los reportes ejecutivos, equipos que parecen ocupados pero no productivos—, la respuesta intuitiva del sistema es predecible y universal: más control. Más revisiones a cada etapa del proceso. Más checkpoints intermedios entre las aprobaciones. Más capas de aprobación antes de cualquier decisión significativa. Más reportes con mayor frecuencia y mayor granularidad. Más supervisión directa de los niveles superiores sobre los inferiores. Más reuniones de seguimiento con agendas más detalladas.

Esta respuesta es lógica dentro de los parámetros del sistema. Cuando algo parece fuera de control, la reacción natural de cualquier sistema jerárquico es intentar controlarlo más intensamente. Cuando los resultados no coinciden con las expectativas establecidas, el impulso inmediato es aumentar la visibilidad sobre los procesos intermedios, reducir la autonomía de quienes ejecutan, acortar los ciclos de reporte para detectar desviaciones más temprano. Si el problema percibido es que no sabemos qué está pasando en los niveles operativos, la solución obvia parece ser saber más, más rápido, con más detalle, con menos filtros entre la realidad operativa y la sala de comité.

Tú has tomado esta decisión. Probablemente múltiples veces en tu carrera ejecutiva.

tiva. Ante un proyecto que se desviaba del cronograma, pediste reportes semanales en lugar de mensuales, o diarios en lugar de semanales. Ante un equipo que no entregaba según las expectativas, pusiste a alguien de tu confianza directa a supervisar, agregando una capa de oversight que antes no existía. Ante resultados financieros que no cuadraban con las proyecciones presentadas al directorio, exigiste mayor granularidad en los datos, desagregaciones por unidad de negocio, por producto, por región, por cliente. Ante señales difusas de que algo andaba mal sin poder identificar exactamente qué, redujiste los grados de libertad de quienes ejecutaban, requiriendo aprobaciones para decisiones que antes tomaban autónomamente.

Y en el corto plazo, funcionó. O al menos pareció funcionar de manera convincente. Los reportes se volvieron más detallados y llegaron con mayor frecuencia. Las reuniones de seguimiento se multiplicaron y las agendas se volvieron más estructuradas. Los dashboards se llenaron de métricas en tiempo real con indicadores de colores que facilitaban la lectura rápida. La sensación de visibilidad aumentó drásticamente. La percepción colectiva de que “ahora sí sabemos qué está pasando” se instaló en el equipo directivo como una certeza reconfortante. El comité ejecutivo se sintió más informado, más en control, más capaz de intervenir si algo salía mal.

Esta secuencia no es un error de juicio individual. No es evidencia de gerentes paranoicos o ejecutivos controladores. Es la respuesta racional, predecible y estructuralmente programada de un sistema jerárquico ante la incertidumbre percibida. Cuando la variabilidad de los resultados supera la tolerancia que el sistema considera aceptable, el sistema responde reduciendo grados de libertad en los niveles inferiores. Cuando los outputs observados no coinciden con los inputs planificados, el sistema responde aumentando la supervisión de la transformación intermedia, tratando de ver dentro de la “caja negra” operativa. Cuando el ruido en la información crece hasta dificultar la toma de decisiones, el sistema responde demandando más señal, más datos, más frecuencia, más detalle.

El problema no está en la lógica de esta respuesta. Dentro de los supuestos del modelo jerárquico tradicional, la respuesta es perfectamente coherente y justificable. El problema está en sus efectos de segundo orden, aquellos que no son visibles cuando la decisión de aumentar el control se toma, pero que determinan el resultado final meses o años después. Los efectos inmediatos del control adicional son casi

siempre positivos y medibles: más información, más visibilidad, más sensación de dominio sobre la situación. Los efectos diferidos son casi siempre negativos e invisibles hasta que se manifiestan de golpe: menos adaptabilidad, menos capacidad de respuesta local, menos diversidad de opciones cuando se necesitan opciones no previstas.

La trampa del control intensificado es que sus beneficios son inmediatos y visibles, mientras que sus costos son diferidos e invisibles. Quien toma la decisión de aumentar el control ve resultados positivos rápidamente. Quien sufre las consecuencias de esa decisión frecuentemente no conecta el efecto con la causa, porque el tiempo transcurrido entre ambos oscurece la relación causal. El impulso de aumentar el control ante la incertidumbre no es una falla de liderazgo ni evidencia de deficiencia gerencial. No es síntoma de ego desmedido que necesita sentirse en control de todo. No es manifestación de desconfianza patológica hacia los equipos y su capacidad de ejecución. No es indicador de cultura organizacional tóxica ni de gerentes que no saben delegar ni de ejecutivos que no confían en nadie más que en sí mismos.

Es la respuesta estructuralmente predeterminada de cualquier sistema jerárquico con capacidad de acción ante señales de desviación. Es lo que el sistema está diseñado para hacer cuando detecta que los resultados se alejan de las expectativas. Es el equivalente organizacional de un termostato que aumenta la calefacción cuando la temperatura ambiente baja por debajo del umbral configurado: una respuesta automática, mecánica, calibrada para mantener estabilidad dentro de parámetros conocidos y previamente definidos.

El ejecutivo que pide más reportes ante una situación de incertidumbre no lo hace por neurosis personal ni por necesidad psicológica de control. Lo hace porque su función estructural en el sistema es garantizar resultados predecibles ante el directorio, y los resultados dejaron de ser predecibles según la información disponible. El director que reduce la autonomía de sus gerentes no lo hace por desprecio hacia sus equipos ni por subestimación de sus capacidades. Lo hace porque la variabilidad observada en los resultados excede lo que puede explicar y justificar con la información que le llega, y necesita ver más de cerca para entender qué está pasando. El gerente que multiplica checkpoints y puntos de control no lo hace por deseo patológico de

micromanagement ni por incapacidad de soltar el control. Lo hace porque el sistema organizacional le exige accountability por resultados, y la única herramienta que el sistema le ofrece para producir accountability es aumentar la visibilidad sobre los procesos que generan esos resultados.

Estas respuestas no son personales en ningún sentido significativo. Son posicionales. Están determinadas por el lugar que cada rol ocupa en la estructura jerárquica, no por la psicología individual de quien lo ocupa en un momento dado. Un ejecutivo diferente, con personalidad distinta, formación diferente, filosofía gerencial opuesta y experiencias previas completamente distintas, produciría respuestas sustancialmente similares ante estímulos similares, porque el sistema organizacional demanda esas respuestas independientemente de quién esté ocupando el rol. Las presiones estructurales dominan sobre las preferencias individuales. Los incentivos del sistema dominan sobre las inclinaciones personales.

Los sistemas jerárquicos están diseñados fundamentalmente para reducir variabilidad en los outputs. Esa es su función evolutiva, su razón histórica de existir, su propuesta de valor organizacional central. Las jerarquías emergen y persisten porque permiten coordinar acción colectiva hacia resultados predecibles. Cuando la variabilidad de los resultados aumenta más allá de lo tolerable, el sistema jerárquico hace lo que sabe hacer: intenta reducirla mediante control más intensivo. Cuando el nivel de control existente parece insuficiente para contener la variabilidad observada, el sistema hace lo único que puede hacer dentro de su lógica operativa: aumenta el control.

Cambiar de ejecutivo no cambia está dinámica. Cambiar de estilo gerencial no cambia está dinámica. Cambiar de cultura organizacional declarada no cambia está dinámica mientras la estructura subyacente permanezca igual. La dinámica está embebida en la arquitectura del sistema, no en las personas que lo operan ni en los valores que declaran.

No fue negligencia individual ni ego personal. Fue el sistema operando según su diseño estructural. El mismo diseño que opera en tu organización cuando enfrenta incertidumbre, independientemente de quién esté en los roles ejecutivos. Y es el mismo diseño que producirá las mismas respuestas mañana, cuando la próxima señal de descontrol active el mismo reflejo automático de intensificar el control. La

respuesta está programada en la estructura organizacional, no en las personas que la habitan temporalmente. Mas control reduce variedad y aumenta fragilidad. El caos que eventualmente emerge no es falla operativa ni error de ejecución: es respuesta sistemica inevitable a la reducción de capacidad adaptativa.

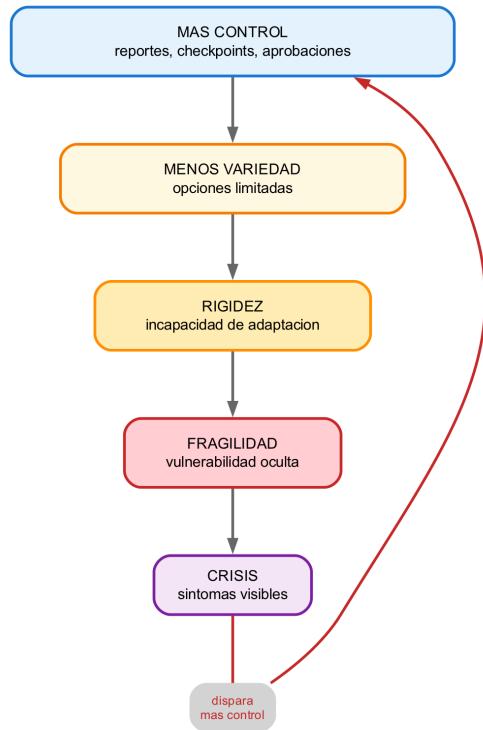


Figura 1.1: La paradoja del control

W. Ross Ashby formuló en 1956 lo que llamo la Ley de Variedad Requerida (Ashby, 1956), posteriormente aplicada a sistemas organizacionales por Stafford Beer (1972) en su Modelo de Sistema Viable: un sistema solo puede ser controlado si el controlador tiene al menos tanta variedad de respuestas como el sistema controlado tiene variedad de perturbaciones. Esta ley no es opinión ni teoría debatible. Es restricción matemática. Un termostato con dos estados (encender/apagar) pue-

de controlar temperatura en un rango limitado. Un sistema de climatización con mil estados puede controlar con precisión mil veces mayor. Pero ningun sistema de control, por sofisticado que sea, puede manejar perturbaciones cuya variedad excede la variedad de respuestas disponibles. De Raadt (1987) validó empíricamente esta ley en organizaciones de seguros, confirmando que la variedad del sistema regulador debe corresponder con la variedad del sistema regulado para mantener estabilidad.

Las organizaciones modernas enfrentan entornos con variedad efectivamente infinita: mercados que mutan, tecnologías que emergen, competidores que innovan, regulaciones que cambian, clientes que evolucionan. Y responden a esa variedad infinita con sistemas de control cuya variedad es necesariamente finita. La brecha entre ambas variedades es el espacio donde se acumula la fragilidad.

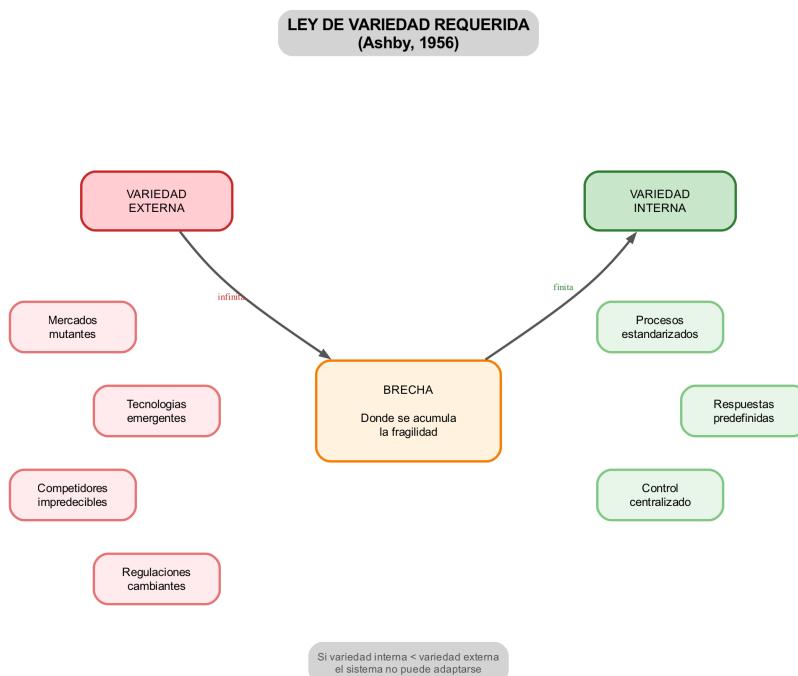


Figura 1.2: Ley de Variedad Requerida (Ashby, 1956)

Esta es la paradoja central que el sistema jerárquico no puede ver desde dentro de si mismo: el mecanismo que fue diseñado para producir estabilidad y predictibilidad es exactamente el mismo mecanismo que produce fragilidad y vulnerabilidad ante lo imprevisto. No por error de implementación ni por falta de recursos ni por incompetencia de quienes operan el sistema. Por estructura. Por diseño. Por la lógica misma de como funciona el control centralizado.

El control centralizado funciona reduciendo la variedad de respuestas posibles que el sistema puede producir. Cuando un gerente debe aprobar cada decisión significativa, el rango de decisiones posibles se reduce a lo que ese gerente puede procesar en el tiempo disponible. Cuando cada cambio requiere documentación formal y revisión multinivel, el ritmo de adaptación se reduce al ritmo que la burocracia puede manejar. Cuando cada desviación requiere escalamiento, la capacidad de adaptación local desaparece. Las decisiones que el sistema no puede ver, aprobar o procesar a tiempo, simplemente no ocurren.

El efecto inmediato parece positivo: mayor predictibilidad. Los outputs se uniformizan, los procesos se estandarizan, los reportes se vuelven comparables. La sensación de orden aumenta. El sistema parece más controlado.

Pero está reducción de variedad interna tiene un costo que no aparece en ningún dashboard: reduce proporcionalmente la capacidad del sistema para responder a variedad externa. Un sistema con pocas respuestas posibles solo puede manejar pocos tipos de perturbaciones. Un sistema estandarizado solo procesa situaciones que encajan en los estándares definidos.

El mundo exterior a la organización no se estandariza porque la organización interna lo haga. Los mercados en los que opera la empresa no se vuelven más predecibles porque los reportes internos lo sean. Los competidores no ralentizan su ritmo de cambio porque los procesos internos de aprobación sean lentos. Los clientes no reducen la variedad de sus demandas porque la empresa haya reducido la variedad de sus respuestas posibles. Las tecnologías disponibles no dejan de evolucionar porque la organización haya fijado sus procesos. Las regulaciones no dejan de cambiar porque la empresa prefiera estabilidad. La realidad operativa externa sigue produciendo variedad continuamente —clientes con demandas inesperadas, competidores con movimientos no anticipados, tecnologías que cambian más rápido de lo previ-

to, regulaciones que se modifican sin consultar a nadie, contextos macroeconómicos que mutan impredeciblemente— mientras el sistema interno reduce progresivamente su capacidad de respuesta a esa variedad externa.

El control es útil. Esta afirmación no contradice nada de lo anterior. En sistemas donde la relación causa-efecto es conocida, estable y verificable, más control produce más consistencia. Una línea de ensamblaje mejora con supervisión estricta de tolerancias. Un proceso contable mejora con verificaciones cruzadas obligatorias. Un protocolo quirúrgico mejora con listas de verificación que no admiten excepciones. En estos dominios, el control adicional genuinamente reduce error y aumenta predictibilidad.

El problema no es el control en sí. Es la extensión automática de lógica de control a dominios donde esa lógica no aplica. Las iniciativas estratégicas operan en territorios donde la relación causa-efecto solo es visible en retrospectiva, donde las variables interactúan de maneras no lineales, donde el contexto cambia mientras se ejecuta. Aplicar más control a estos sistemas no produce más predictibilidad. Produce más rigidez ante lo impredecible.

La distinción es operativa y verificable (Snowden & Boone, 2007). En un sistema complicado pero estable, agregar un checkpoint adicional reduce la probabilidad de error en el paso controlado. En un sistema complejo y dinámico, agregar un checkpoint adicional reduce la velocidad de adaptación sin reducir la probabilidad de error sistémico, porque el error sistémico no proviene de pasos individuales mal ejecutados sino de la interacción entre pasos que nadie puede supervisar centralmente.

Este capítulo no argumenta contra el control. Argumenta contra la creencia de que intensificar el control es respuesta universal a la incertidumbre. En dominios simples o complicados, esa creencia es correcta. En dominios complejos, esa creencia amplifica fragilidad mientras produce la ilusión de haberla reducido. La pregunta que el sistema raramente se hace es en cuál tipo de dominio está operando. Y la respuesta, para iniciativas estratégicas, es casi siempre el segundo.

El resultado inevitable de esta brecha creciente entre variedad externa e interna es fragilidad estructural. No la fragilidad visible y ruidosa de un sistema que colapsa dramaticamente ante cualquier presión, sino la fragilidad invisible y silenciosa de

un sistema que parece completamente estable y bajo control hasta que encuentra una perturbación que no puede procesar con las respuestas que tiene disponibles.

Charles Perrow analizo este fenomeno en su obra Normal Accidents (Perrow, 1984), estudiando sistemas de alta complejidad como plantas nucleares, redes electricas y sistemas petroquimicos. La dinámica que describe este capítulo ha sido teorizada desde multiples tradiciones: cibernetica organizacional, teoria de accidentes normales, marcos de complejidad. El Apéndice C posiciona este libro respecto a esos marcos para el lector que quiera profundizar. Su conclusión fue contraintuitiva pero empíricamente sólida: en sistemas con acoplamiento estrecho entre componentes y complejidad interactiva alta, los accidentes catastroficos no son anomalías evitables sino consecuencias estructuralmente inevitables. No porque los operadores sean incompetentes ni porque los controles sean insuficientes, sino porque la arquitectura misma del sistema hace que pequeñas fallas se propaguen de maneras que ningún sistema de control puede anticipar completamente.

Perrow distingue entre sistemas complicados y sistemas complejos. Un sistema complicado tiene muchas partes pero sus interacciones son lineales y predecibles: un reloj mecánico, una línea de ensamblaje tradicional. Un sistema complejo tiene interacciones no lineales donde pequeños cambios pueden producir efectos desproporcionados: un mercado financiero, una organización grande, un ecosistema. El control jerárquico funciona razonablemente bien para sistemas complicados. Para sistemas complejos, el control jerárquico intensificado no reduce riesgo; lo redistribuye hacia espacios que el control no puede observar.

Las organizaciones modernas son sistemas complejos pretendiendo ser sistemas complicados. Los organigramas sugieren linealidad: información sube, decisiones bajan, resultados se miden. La realidad operativa es no lineal: una decisión en marketing afecta capacidad en operaciones que afecta satisfacción de cliente que afecta reputación que afecta capacidad de reclutamiento que afecta calidad de ejecución en el siguiente ciclo. Estas cadenas de retroalimentación existen independientemente de si el sistema de control las ve. Y el sistema de control, diseñado para linealidad, típicamente no las ve.

El sistema se vuelve más vulnerable precisamente mientras se siente más seguro.

El control excesivo no falla por implementación deficiente de sus mecanismos. No falla porque los gerentes no sean competentes o porque los procesos estén mal diseñados o porque la tecnología de monitoreo sea insuficiente. Falla por éxito excesivo en lograr sus objetivos declarados. Logra exactamente lo que se propone lograr —reducir variabilidad observable, aumentar uniformidad de outputs, producir predictibilidad de resultados— y eso es precisamente lo que genera la fragilidad que eventualmente destruye al sistema. El sistema controlado se vuelve estructuralmente incapaz de responder a lo que no anticipó, justo cuando la realidad externa produce exactamente eso que no fue anticipado.

Este es el trade-off fundamental que el sistema de control no puede ver mientras opera: cada incremento marginal de control compra predictibilidad a corto plazo al costo de adaptabilidad a largo plazo. Cada capa adicional de supervisión que reduce errores visibles aumenta simultáneamente la probabilidad de errores invisibles que el sistema de supervisión no está diseñado para detectar. El sistema optimiza para lo conocido y se vuelve ciego ante lo imprevisto.

El problema no es que el control falle. Es que funciona lo suficiente como para retrasar la detección del colapso.

El riesgo fundamental del control excesivo no es que el caos aparezca eventualmente. El caos siempre aparece en sistemas complejos; eso es una característica estructural de la complejidad, no un defecto evitable. El riesgo real es que el caos se vuelva invisible para el sistema de control hasta que sea demasiado tarde para responder de manera efectiva. El control intensificado no previene el caos; lo oculta de la vista de quienes necesitan verlo.

Cuando el control organizacional se intensifica en respuesta a señales de variabilidad, el sistema desarrolla simultáneamente dos capacidades que trabajan en direcciones opuestas y contradictorias. Por un lado, desarrolla mayor capacidad de detectar y reportar desviaciones del plan dentro de los parámetros específicos que el sistema de control está diseñado para monitorear. Las métricas definidas se miden con mayor precisión, con mayor frecuencia, con mayor granularidad. Las desviaciones de esas métricas específicas se detectan más rápido y se escalan más eficientemente. Por otro lado, simultáneamente y en proporción directa, el sistema desarrolla mayor capacidad de ignorar, minimizar o reinterpretar señales que no caben dentro

de los parámetros que el sistema de control estableció como relevantes.

Lo que el sistema elige medir determina lo que el sistema puede ver. Las métricas que se incluyen reflejan lo que el modelo mental prevalente considera relevante. Las señales que no encajan en ese modelo —problemas sin solución obvia, cuestiones que implicarían revisar decisiones ya tomadas— quedan fuera del campo de visión. No por conspiración, sino por diseño implícito.

En los espacios que el sistema de control formal no observa, la fragilidad se acumula silenciosamente. Existe una brecha creciente entre lo que se reporta y lo que ocurre, no por falsedad deliberada, sino porque el sistema premia consistentemente ciertos tipos de información y penaliza otros.

Odebrecht ilustra cómo el control formal puede coexistir con—e incluso facilitar—la disfunción sistémica. La empresa tenía una “División de Operaciones Estructuradas” que, según el Departamento de Justicia de Estados Unidos, “funcionaba efectivamente como un departamento de sobornos independiente dentro de Odebrecht” (U.S. DOJ, 2016). Los controles existían, pero estaban diseñados para optimizar la corrupción, no para prevenirla. El resultado: \$788 millones en sobornos en 12 países, generando \$3.3 mil millones en beneficios ilícitos. La multa resultante—entre \$2.6 y \$4.5 mil millones—fue la mayor por corrupción extranjera en la historia. El DOJ concluyó explícitamente que la empresa carecía de “un programa efectivo de cumplimiento y ética durante el período de la conducta” (Campos et al., 2021).

No era corrupción oculta del sistema de control. Era corrupción invisible para el sistema de control porque el sistema nunca fue diseñado para verla. Las auditorías medían lo que las auditorías miden. Los reportes financieros capturaban lo que los reportes financieros capturan. La División de Operaciones Estructuradas operaba exactamente en el espacio que el sistema de control formal no observaba, y lo hacía precisamente porque ese espacio existía y era predecible.

Este fenómeno genera efectos de segundo orden que amplifican exponencialmente el riesgo inicial. Cuando el control se intensifica, el costo personal y profesional de reportar problemas aumenta proporcionalmente. Quien reporta una desviación significativa del plan activa inmediatamente el sistema de escalamiento, atrae

atención no deseada de niveles superiores hacia su área, genera reuniones adicionales que consumen tiempo y energía, pone en riesgo su evaluación de desempeño y sus perspectivas de carrera. Quien no reporta —o quien reporta de manera que minimiza la señal de problema— evita todos esos costos inmediatos. El sistema de control, originalmente diseñado para aumentar la visibilidad de problemas, termina incentivando exactamente lo opuesto: invisibilidad selectiva y estratégica de todo lo que podría activar respuestas organizacionales costosas para quien reporta. Morrison y Milliken (2000) denominaron este fenómeno “silencio organizacional”: una barrera sistemática donde los empleados retienen información crítica porque anticipan que hablar tendrá costos personales mayores que los beneficios percibidos para la organización.

El resultado observable es que el sistema organizacional se siente más estable y bajo control precisamente cuando se está volviendo más frágil y vulnerable. Los indicadores formales mejoran constantemente mientras los problemas subyacentes crecen sin atención. Los reportes ejecutivos se vuelven más optimistas en tono y contenido mientras la realidad operativa se deteriora en dimensiones que no se miden. La confianza del comité ejecutivo en la situación aumenta mientras el riesgo sistémico real se acumula en espacios no observados. La brecha entre la percepción gerencial y la realidad operativa crece continuamente, alimentada por el mismo sistema que supuestamente debería cerrarla.

Este es el patrón característico que antecede consistentemente a los fracasos corporativos más espectaculares y aparentemente inexplicables: períodos extendidos de aparente estabilidad, control visible, métricas positivas y confianza ejecutiva, seguidos de colapsos abruptos que “nadie vio venir” y que dejan perplejos a directores, inversionistas y analistas. “¿Cómo es posible que nadie haya visto esto?” preguntan los titulares. Pero la invisibilidad del desastre inminente no era accidental ni resultado de incompetencia. Era producida activamente, sistemáticamente, por el sistema de control intensificado que, al funcionar exitosamente según su diseño, creaba los incentivos precisos y los mecanismos operativos para que los problemas fundamentales no fueran visibles para quienes necesitaban verlos hasta que fueran inevitables e incorregibles.

Las corporaciones que colapsan espectacularmente después de décadas de ope-

ración exitosa exhiben un patrón consistente en los años previos al colapso: más controles formales, más auditorías programadas, más procesos de revisión documentados, más checkpoints operativos que en cualquier momento anterior de su historia. Los reportes de gestión eran más frecuentes, más detallados, más estructurados. Los dashboards ejecutivos eran más sofisticados, con más métricas en tiempo real, con más capacidad de drill-down. La documentación de procesos era más exhaustiva, más formalizada, más auditables. Y simultáneamente, los problemas técnicos o financieros críticos que eventualmente causarían el colapso se volvían progresivamente más invisibles para los niveles ejecutivos que necesitaban conocerlos. No a pesar del control intensificado. Precisamente por causa de él.

Tu organización tiene ahora mismo señales de problemas fundamentales que no está viendo. No porque no tenga sistemas de monitoreo sofisticados —probablemente los tiene, probablemente mejores que nunca—, sino porque esos sistemas de monitoreo fueron diseñados, inevitablemente, para ver ciertas categorías de cosas y no otras. No porque falten reportes ejecutivos —probablemente sobran, probablemente hay más reportes de los que nadie puede leer—, sino porque esos reportes están optimizados, por la dinámica natural del sistema, para no activar el tipo de respuesta organizacional que el sistema considera costosa y disruptiva. No porque no haya control —probablemente hay más control que nunca—, sino porque hay tanto control acumulado que el costo organizacional y personal de revelar problemas fundamentales excede dramáticamente el beneficio percibido de hacerlo.

La fragilidad que se acumula en esos espacios ciegos no aparece en ningún dashboard por sofisticado que sea. No dispara ninguna alarma por sensible que esté calibrada. No activa ningún protocolo de crisis por bien diseñado que esté. No genera reuniones de emergencia ni escalamientos urgentes ni llamadas de directorio. Crece silenciosamente, mes tras mes, trimestre tras trimestre, alimentada paradójicamente por el mismo sistema de control que supuestamente debería detectarla y prevenirla, hasta que encuentra su momento de manifestarse públicamente. Y cuando finalmente lo hace, cuando el problema oculto se vuelve innegable e ignora todo intento de reframeo favorable, la respuesta instintiva del sistema organizacional es exactamente la misma que generó el problema original: más control, más supervisión, más

reportes, más checkpoints. El ciclo se cierra sobre sí mismo y se prepara para repetirse. El control adicional no produce estabilidad genuina en sistemas complejos. Produce la ilusión convincente de estabilidad mientras simultáneamente aumenta la fragilidad real del sistema ante perturbaciones no anticipadas. Esta no es una crítica ideológica al control como mecanismo de gestión. No es un argumento por el caos organizacional o la ausencia de supervisión. Es una descripción técnica precisa de los límites estructurales del control jerárquico como herramienta para manejar complejidad.

El control jerárquico funciona efectivamente bajo condiciones específicas que pueden identificarse con precisión. Funciona cuando la variabilidad total del sistema que se intenta controlar es menor que la capacidad de procesamiento y respuesta del controlador centralizado. Funciona cuando las perturbaciones que el sistema enfrentará son razonablemente anticipables y las respuestas efectivas a esas perturbaciones pueden ser predefinidas, documentadas y entrenadas antes de que se necesiten. Funciona cuando el costo de la uniformidad de respuestas es genuinamente menor que el costo de la variabilidad que esa uniformidad elimina. Funciona en sistemas simples, donde las relaciones causa-efecto son directas, lineales y visibles, o en sistemas complicados, donde las relaciones causa-efecto son complejas pero estables, conocibles mediante análisis, y predecibles una vez comprendidas.

El control jerárquico no funciona —no puede funcionar estructuralmente— cuando la variabilidad del sistema y su entorno excede la capacidad de procesamiento de cualquier controlador centralizado, sin importar cuán competente, bien intencionado o bien equipado esté ese controlador. No funciona cuando las perturbaciones que el sistema enfrentará son fundamentalmente impredecibles, cuando lo que determinará el éxito o fracaso del sistema es precisamente aquello que no puede ser anticipado centralmente y para lo cual no existen respuestas predefinidas. No funciona cuando la uniformidad de respuestas impuesta por el control elimina exactamente la diversidad de respuestas que el sistema necesita para adaptarse a condiciones cambiantes e imprevistas. No funciona en sistemas genuinamente complejos, donde las relaciones causa-efecto son dinámicas, no lineales, emergentes, frecuentemente circulares, y típicamente invisibles hasta que producen efectos que ya no pueden ignorarse.

Las organizaciones modernas, sin excepción significativa, operan inmersas en entornos complejos según cualquier definición técnica del término. Los mercados que enfrentan exhiben comportamiento complejo: no lineal, emergente, influenciado por feedback loops, sensible a condiciones iniciales, poblado por actores que aprenden y se adaptan. Las tecnologías que utilizan son complejas: sistemas interconectados donde pequeños cambios pueden producir efectos desproporcionados, donde las interacciones entre componentes son tan significativas como los componentes mismos, donde el comportamiento agregado no puede predecirse simplemente desde las propiedades de las partes. Las redes de stakeholders que deben satisfacer simultáneamente son complejas: múltiples actores con intereses diversos, parcialmente alineados y parcialmente conflictivos, que se influencian mutuamente de maneras difíciles de modelar. Los problemas significativos que deben resolver son problemas complejos: mal definidos, con múltiples perspectivas válidas, donde las soluciones crean nuevos problemas, donde no hay respuestas correctas definitivas sino solo trade-offs que gestionar.

Y sin embargo, la herramienta primaria que la mayoría de las organizaciones utiliza para manejar toda esa complejidad —el control jerárquico centralizado— fue diseñada originalmente para contextos simples o, como máximo, complicados. Fue diseñada para fábricas del siglo XIX donde los trabajadores repetían tareas idénticas y predecibles. Fue diseñada para burocracias donde los casos podían clasificarse en categorías conocidas y procesarse según reglas predefinidas. Fue diseñada para ejércitos donde la obediencia uniforme a comandos centrales era más valiosa que la adaptación local a circunstancias específicas. Fue diseñada para un mundo que ya no existe en ningún sector significativo de la economía contemporánea.

Esta desconexión estructural entre la complejidad del entorno que las organizaciones enfrentan y la simplicidad de la herramienta primaria que usan para manejar ese entorno no se resuelve intensificando la herramienta. Agregar más control jerárquico no transforma mágicamente un entorno complejo en uno simple o siquiera complicado. Agregar más capas de supervisión no reduce la complejidad inherente de los mercados, las tecnologías o los problemas. Solo convierte a la organización en un sistema que tiene menos capacidad de responder efectivamente a esa complejidad, mientras simultáneamente genera la ilusión tranquilizadora de que esa com-

plejidad está siendo “manejada” porque hay dashboards, reportes y reuniones de seguimiento.

La cobertura ejecutiva real ante el riesgo de fragilidad no viene de controlar más intensivamente. Esa ruta solo profundiza el problema mientras lo oculta mejor. La cobertura real viene de reconocer explícitamente los límites del control jerárquico como herramienta de gestión. Viene de documentar, para quien necesite verlo después, que entiendes dónde el control funciona y dónde no puede funcionar estructuralmente. Viene de evidenciar que reconoces los espacios organizacionales donde el sistema de control está activamente produciendo invisibilidad de riesgos en lugar de visibilidad. Viene de demostrar que la aparente estabilidad que producen los dashboards verdes y los reportes optimistas no te engaña sobre la fragilidad subyacente que se acumula en los espacios no observados. Viene de aceptar que la sensación de control que produce el sistema intensificado de monitoreo es precisamente la señal más confiable de que la fragilidad catastrófica se está acumulando fuera del rango de visión.

Obtener cobertura genuina como ejecutivo significa demostrar, de manera documentable y verificable, que el riesgo estructural de fragilidad no pasa desapercibido en tu gestión. No significa controlar más ni supervisar más intensivamente ni exigir más reportes. Significa documentar explícitamente que entiendes que el control tiene límites intrínsecos que no pueden superarse mediante intensificación. Significa evidenciar que reconoces dónde el sistema organizacional está produciendo invisibilidad activa de riesgos. Significa mostrar que la aparente estabilidad reflejada en las métricas formales no te engaña sobre la fragilidad real que se acumula en dimensiones no medidas.

El sistema organizacional necesita algo que no puede producir internamente mediante más control: un límite externo a su propia lógica de operación. Algo que no responda a la inercia del control jerárquico ni pueda ser capturado por ella. Algo que opere con criterios cualitativamente distintos a los que generan la fragilidad. Algo con capacidad de ver lo que el sistema de control interno hace sistemáticamente invisible. Algo con autoridad real, no ceremonial ni consultiva, para decir no cuando el sistema solo sabe decir “más”. Este libro lo llama Decisión Readiness Gate, y su función no es agregar otra capa de control. Es introducir el punto de verificación que

el control jerárquico no puede producir por sí mismo.

Sin ese límite externo genuino, el patrón destructivo se repite indefinidamente con variaciones superficiales. El loop del poder que identificamos en el capítulo anterior encuentra en el control intensificado no un freno que lo detenga, sino un acelerador que lo profundiza. Más control produce más uniformidad de respuestas, que produce menos adaptabilidad del sistema, que produce más fragilidad estructural, que produce más síntomas de descontrol cuando la realidad perturbadora finalmente atraviesa las defensas, que dispara más control como respuesta. El ciclo se auto-amplifica exactamente como el loop original del poder, solo que ahora opera con la convicción adicional, compartida por todo el sistema, de que “estamos haciendo algo al respecto” porque hay más supervisión, más reportes y más reuniones de seguimiento.

Hay un estado organizacional que emerge cuando este patrón de control intensificado se normaliza completamente. No es una crisis. No se siente como emergencia. Se siente como competencia profesional: todos los indicadores medidos están en verde, todos los reportes llegan a tiempo, todos los procesos funcionan según diseño. El sistema ya no percibe el control excesivo como táctica temporal sino como el modo correcto de operar.

En ese estado, la capacidad técnica reemplaza al contexto estratégico. La pregunta “podemos hacerlo” desplaza a la pregunta “conviene hacerlo”. La velocidad de ejecución se confunde con la calidad de la decisión. Los instrumentos de navegación indican que todo está bien exactamente cuando el sistema se dirige hacia el precipicio.

Los pilotos lo llaman “fijación instrumental”: confiar tanto en los indicadores que se pierde contacto con la realidad externa que los indicadores supuestamente representan. En organizaciones, el fenómeno tiene un nombre que captura su naturaleza: Coding Trance. Y es la antesisala del colapso que nadie dentro del sistema vio venir pero que era completamente predecible para quien entendiera la dinámica.