

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**PROTOCOLO DEL “MOMENTO BASTA”: ARQUITECTURA DEL
CIERRE DELIBERATIVO EN LA ALTA DIRECCIÓN**

Fernando Del Vecchio

**Mayo 2026
Nro. 926**

**https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas**

PROTOCOLO DEL “MOMENTO BASTA”: ARQUITECTURA DEL CIERRE DELIBERATIVO EN LA ALTA DIRECCIÓN

Fernando Del Vecchio¹

Email: fdelvecchio@ucema.edu.ar

Resumen

Este trabajo aborda un problema estructural de la toma de decisiones en la alta dirección: la ausencia de criterios explícitos para determinar cuándo una deliberación estratégica ha alcanzado un nivel suficiente de contraste, examen crítico y explicitación de supuestos, y debe ser formalmente cerrada para dar paso a la decisión. Bajo las condiciones estructurales propias de la alta dirección —soledad en la cima, sesgos cognitivos y falso consenso—, las decisiones tienden a consolidarse prematuramente o a demorarse innecesariamente, cuando el proceso deliberativo carece de una arquitectura explícita de cierre. Frente a este fenómeno, el artículo propone el protocolo del “momento basta” como un mecanismo deliberado de cierre del proceso deliberativo. Este protocolo no busca mejorar incrementalmente la calidad de la deliberación, sino introducir un punto de cierre explícito que habilite la transición hacia la decisión en condiciones cognitivamente justificadas. El trabajo define el concepto, delimita sus condiciones de activación y lo integra dentro de una arquitectura más amplia del proceso decisorio, en la que el disenso constructivo y el rol del sparring estratégico cumplen una función central en la expansión del análisis, y el cierre deliberativo introduce un criterio explícito de convergencia. La contribución del artículo consiste en trasladar el problema del cierre deliberativo desde el plano conductual al diseño del proceso, proponiendo un mecanismo replicable para estructurar el paso desde el análisis hacia la decisión, reducir la fragilidad de las

¹ Fernando Del Vecchio es Doctor en Dirección de Empresas (2012) y MBA (2000) por la Universidad del CEMA, Lic. en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Argentina). Tiene una experiencia de más de veinticinco años como docente universitario en cinco países y como sparring estratégico de líderes, fundadores y directores ejecutivos en América Latina y Europa. Ha dictado conferencias en veintitrés países y es autor de nueve libros sobre liderazgo, emprendimiento y desarrollo profesional. Se ha desempeñado como decano del UISEK Business & Digital School en la Universidad Internacional SEK y como director de maestrías en la Escuela de Negocios de la Universidad de Las Américas (UDLA), ambas en Ecuador. Sus áreas de interés incluyen el liderazgo ejecutivo, la estrategia organizacional y la formación y desarrollo de talento. Los puntos de vista son personales y no representan la posición de la Universidad del CEMA.

decisiones estratégicas y evitar que el contraste deliberativo derive en una prolongación improductiva del debate.

Palabras clave: toma de decisiones estratégicas; alta dirección; sesgos cognitivos; falso consenso; contraste deliberativo; disenso constructivo; sparring estratégico; arquitectura decisional; calidad decisional.

1. Introducción

La toma de decisiones estratégicas en la alta dirección constituye uno de los procesos más determinantes para el desempeño organizacional. Decisiones relativas a inversiones significativas, adquisiciones, reestructuraciones o reposicionamientos competitivos configuran el rumbo de la organización en el largo plazo y comprometen recursos sustanciales [10]. En este contexto, la literatura en estrategia y teoría organizacional ha prestado una atención considerable a los factores que afectan la calidad del juicio directivo, incluyendo la disponibilidad de información, los sesgos cognitivos y la dinámica de los equipos de alta dirección [1][2][3][7].

En este trabajo se entiende por decisión estratégica aquella decisión que compromete recursos significativos, afecta la dirección futura de la organización y cuya responsabilidad recae en la alta dirección.

El presente artículo forma parte de un programa conceptual orientado a desarrollar una teoría de la arquitectura decisional en la alta dirección. En documentos previos se abordaron tres dimensiones complementarias de este problema: las trampas cognitivas que distorsionan el juicio del CEO [6], el falso consenso y el Precio de la Complacencia como costo de evitar o administrar deficientemente la fricción en los equipos directivos [11], y el liderazgo de contraste junto con el sparring estratégico como mecanismos para introducir contradicción útil en la cima [12]. En esa secuencia, este trabajo avanza sobre una dimensión adicional de esa arquitectura: el diseño del cierre deliberativo, es decir, el conjunto de criterios que permite determinar cuándo el contraste ha sido suficiente y debe transformarse en decisión.

Dentro de este campo de estudio persiste un vacío relevante: el problema del cierre deliberativo. Si bien se ha investigado extensamente cómo mejorar la calidad del análisis y del contraste intelectual en los procesos decisorios, se ha prestado menor atención a la

cuestión de cuándo y bajo qué criterios la deliberación debe cerrarse para dar lugar a una decisión. Esta omisión resulta significativa, dado que toda deliberación efectiva enfrenta una restricción fundamental: no puede prolongarse de manera indefinida.

El momento de transición entre deliberación y decisión constituye, por lo tanto, un punto crítico del proceso. Un cierre prematuro puede conducir a decisiones basadas en diagnósticos incompletos o en consensos superficiales, mientras que una prolongación excesiva del debate puede derivar en parálisis decisoria, pérdida de oportunidades o desgaste cognitivo del equipo directivo. En ausencia de criterios explícitos, este punto de cierre suele depender de factores contingentes como la autoridad del líder, la presión temporal o la fatiga del grupo, introduciendo un componente de arbitrariedad en un proceso que, por lo demás, aspira a ser analítico y deliberativo.

Este trabajo aborda este problema introduciendo el concepto de protocolo del “momento basta”, entendido como el conjunto de criterios que permite reconocer cuándo la deliberación ha alcanzado un nivel suficiente de contraste y examen crítico, y debe ser formalmente cerrada. El concepto se apoya en la noción de saturación deliberativa, adaptada de la metodología de investigación cualitativa, que describe el punto en el cual el debate deja de generar aportes sustantivamente nuevos y comienza a reproducir argumentos previamente examinados [8][9].

El argumento central del artículo es que la calidad de una decisión estratégica no depende únicamente de la amplitud del debate ni del talento individual de los decisores, sino también del diseño institucional del proceso mediante el cual ese debate se cierra. En este sentido, el protocolo del “momento basta” se plantea como un complemento necesario a los mecanismos de contraste deliberativo, tales como el disenso constructivo [5][7], el liderazgo de contraste [12] y el rol del sparring estratégico [6], que buscan ampliar y tensionar el espacio deliberativo.

La Figura 1 presenta la arquitectura conceptual del modelo propuesto, integrando las condiciones estructurales de la toma de decisiones en la alta dirección, el desarrollo del proceso deliberativo y el diseño del cierre deliberativo.

Arquitectura del cierre deliberativo en decisiones estratégicas

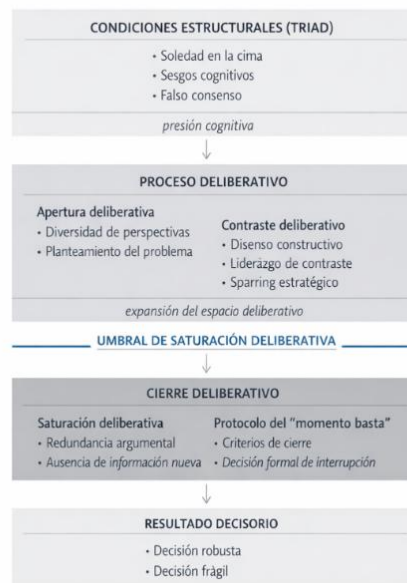


Figura 1: Arquitectura del cierre deliberativo en decisiones estratégicas. Fuente: Elaboración propia.

Desde esta perspectiva, el presente artículo amplía el programa conceptual previo incorporando una dimensión específica: el diseño institucional del cierre deliberativo.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se examina la fragilidad del cierre deliberativo en la cima organizacional. En segundo lugar, se desarrolla el concepto de saturación deliberativa como fundamento cognitivo del cierre. En tercer lugar, se presenta el protocolo del “momento basta” como mecanismo institucional para operacionalizar este proceso. Finalmente, se analizan las implicaciones de este enfoque para el diseño del liderazgo y del gobierno corporativo orientado a la calidad decisional.

2. La fragilidad del cierre en la cima organizacional

Las decisiones estratégicas en la alta dirección se desarrollan bajo condiciones estructurales que afectan de manera significativa la calidad del proceso deliberativo. A medida que los individuos ascienden en la jerarquía organizacional, la dinámica de información, retroalimentación y debate se ve alterada por la presencia de autoridad formal, generando patrones de interacción que no se observan en otros niveles de la organización.

Uno de los fenómenos más relevantes en este contexto es la denominada soledad de la cima, que describe una forma de aislamiento cognitivo en la cual las perspectivas críticas

tienden a reducirse, no por ausencia de interacción, sino por la transformación de la calidad del intercambio. La autoridad jerárquica introduce asimetrías que moderan la expresión del disenso, suavizan las objeciones y, en muchos casos, convierten el silencio en una señal ambigua que puede ser interpretada como acuerdo.

En este entorno, emerge con frecuencia el fenómeno del falso consenso, entendido como la tendencia a inferir alineación colectiva a partir de la ausencia de oposición explícita [13]. En equipos directivos, este fenómeno puede consolidarse cuando los miembros evitan expresar desacuerdos por razones políticas, por deferencia a la autoridad o por preferencia por evitar el conflicto. El resultado es una ilusión de acuerdo que oculta divergencias sustantivas y reduce el nivel de contraste dentro del proceso deliberativo [4].

Conviene distinguir este fenómeno del pensamiento grupal. Mientras el pensamiento grupal describe una dinámica colectiva de presión hacia la unanimidad, autocensura y supresión del disenso [3], el falso consenso alude específicamente a la inferencia errónea de que existe acuerdo cuando la ausencia de oposición explícita es interpretada como alineación real [13]. Ambos fenómenos pueden coexistir en los equipos de alta dirección, pero operan en niveles analíticos distintos: el pensamiento grupal describe una dinámica del grupo; el falso consenso describe una distorsión en la lectura del acuerdo.

Los sesgos cognitivos también inciden directamente sobre el momento de cierre deliberativo. El sesgo de confirmación puede llevar al equipo directivo a considerar suficiente un contraste que, en realidad, solo reforzó la alternativa preferida; el exceso de confianza puede anticipar el cierre bajo la presunción de que los riesgos principales ya han sido comprendidos; la escalada del compromiso puede dificultar la interrupción crítica de una trayectoria decisoria previamente elegida; y el sesgo de autoridad puede convertir la preferencia explícita o implícita del líder en una señal tácita de finalización del debate. En conjunto, estos sesgos no solo distorsionan el contenido de la decisión, sino también el juicio sobre cuándo la deliberación ha sido suficiente [1][2][6].

Estas dinámicas no solo afectan la fase de análisis, sino también el momento de cierre del debate. Cuando el contraste deliberativo es limitado, el cierre puede producirse prematuramente sobre la base de consensos superficiales o hipótesis insuficientemente examinadas. Sin embargo, el problema no desaparece en contextos donde el contraste ha sido activamente promovido. Por el contrario, la introducción de mecanismos de disenso

constructivo —como el rol del abogado del diablo, la indagación dialéctica² o el liderazgo de contraste [5][7][12]— tiende a expandir el espacio deliberativo, generando nuevas preguntas, escenarios alternativos y reconsideraciones de supuestos.

Esta expansión introduce una tensión estructural en el proceso decisorio. Mientras que la ausencia de contraste incrementa el riesgo de decisiones frágiles, su presencia intensiva puede dificultar la convergencia hacia una resolución. En ausencia de criterios claros para determinar cuándo el debate ha sido suficiente, los equipos directivos pueden quedar expuestos a dos patologías opuestas: el cierre prematuro basado en un aparente consenso o en la prolongación indefinida de la deliberación que retrasa la acción.

El rol del sparring estratégico se inscribe precisamente en este contexto como un mecanismo destinado a fortalecer el contraste deliberativo, sometiendo las hipótesis del líder a un examen crítico mediante preguntas incisivas, exploración de alternativas y cuestionamiento de supuestos [6]. Sin embargo, cuando no existe un punto claro de cierre, su efectividad puede amplificar la tensión anteriormente descrita: cuanto más robusto es el contraste, mayor es la probabilidad de que el proceso deliberativo se extienda sin un punto claro de cierre.

En consecuencia, el problema del cierre deliberativo no puede resolverse únicamente mediante la mejora del contraste intelectual. La calidad del proceso decisorio en la alta dirección depende de la capacidad de articular dos lógicas complementarias pero opuestas: una dinámica de expansión del análisis, asociada a la apertura al disenso y a la exploración de alternativas, y una dinámica de convergencia, orientada a la reducción del espacio deliberativo y a la adopción de una decisión. La ausencia de una arquitectura explícita de cierre deja este punto crítico sujeto a factores contingentes como la autoridad del líder, la presión temporal o la fatiga del grupo, reproduciendo la misma fragilidad estructural que afecta otras dimensiones del proceso decisorio.

Desde esta perspectiva, el cierre deliberativo no constituye una etapa residual del proceso, sino una dimensión crítica de su diseño institucional. Comprender cómo las

² Por indagación dialéctica se entiende un mecanismo estructurado de contraste decisorio en el que se desarrollan y enfrentan alternativas estratégicas rivales, cada una sustentada en supuestos, argumentos y riesgos propios, con el fin de ampliar la calidad del análisis antes del cierre deliberativo.

organizaciones pueden reconocer y estructurar este momento resulta esencial para avanzar hacia una teoría más completa de la arquitectura decisional en la alta dirección.

3. Saturación deliberativa: el umbral cognitivo del debate

Una vez introducida la necesidad de equilibrar apertura deliberativa y cierre deliberativo, emerge una cuestión central: ¿cómo determinar que el contraste intelectual ha sido suficiente? En ausencia de un criterio explícito, el proceso deliberativo queda expuesto a una extensión indefinida, impulsada por la incorporación continua de nuevas perspectivas, objeciones o escenarios alternativos. Este problema exige un concepto que permita identificar el punto en el cual el debate deja de generar aportes cognitivamente relevantes.

En este trabajo se propone el concepto de saturación deliberativa para describir ese umbral.

El término “saturación” proviene de la metodología de investigación cualitativa, donde se utiliza para señalar el punto en el cual la recolección de datos deja de producir información sustantivamente nueva y los patrones analíticos comienzan a repetirse [8][9]. Alcanzada la saturación, la incorporación de nuevos datos genera retornos decrecientes en términos de comprensión del fenómeno estudiado. Este criterio permite al investigador cerrar el proceso de recolección con un grado razonable de exhaustividad analítica.

Trasladado al ámbito de la deliberación, el concepto describe una dinámica cognitiva análoga. Durante las primeras fases del debate, el contraste intelectual produce valor mediante la introducción de nueva información, la explicitación de supuestos implícitos y la exploración de alternativas plausibles. En esta etapa, el proceso deliberativo amplía el espacio de comprensión del problema.

Sin embargo, a medida que el debate progresa, puede observarse una transición hacia intervenciones que reiteran argumentos previamente formulados, reformulan posiciones ya exploradas o vuelven sobre objeciones ya examinadas sin aportar contenido sustantivamente nuevo. Este cambio en la naturaleza de las contribuciones indica una disminución en la productividad cognitiva del proceso deliberativo.

La saturación deliberativa puede definirse, por lo tanto, como el punto en el cual el debate deja de generar aportes sustantivamente nuevos y comienza a producir retornos decrecientes en términos de valor cognitivo para la decisión.

Este concepto permite distinguir entre dos fases cualitativamente diferentes del proceso deliberativo: una fase expansiva, caracterizada por la generación de nuevas perspectivas y el enriquecimiento del análisis, y una fase de rendimientos decrecientes, en la cual la continuidad del debate produce principalmente redundancia argumentativa.

Como se representa en la Figura 2, esta dinámica puede ser modelizada como una función de productividad cognitiva marginal a lo largo del tiempo deliberativo. En la fase inicial, dicha productividad aumenta de manera significativa; sin embargo, a medida que el proceso avanza, la contribución marginal de nuevas intervenciones se reduce progresivamente hasta alcanzar un punto máximo. A partir de ese umbral —denominado aquí saturación deliberativa—, la prolongación del intercambio deja de generar valor adicional e incluso puede deteriorar la calidad del proceso mediante sobreenálisis o dispersión.

La transición entre ambas fases no es, por lo tanto, meramente gradual ni neutra, sino que constituye un umbral crítico para el diseño del proceso decisorio, en tanto define el momento a partir del cual la deliberación debe dar paso al cierre.

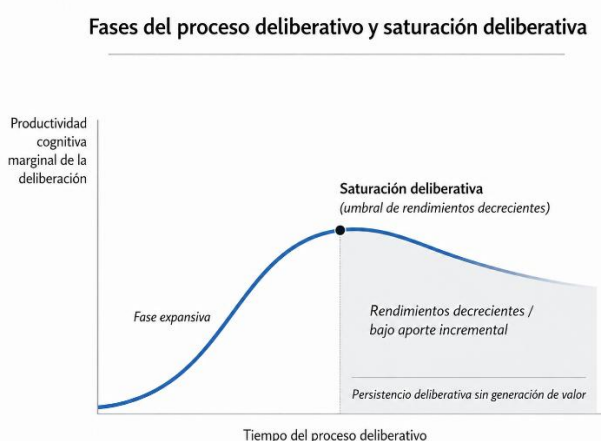


Figura 2: Fases del proceso deliberativo y saturación deliberativa. Fuente: Elaboración propia.

Es importante subrayar que la saturación deliberativa no implica la eliminación de la incertidumbre ni la convergencia hacia un consenso absoluto. En decisiones estratégicas

complejas, la ambigüedad y el desacuerdo razonable son condiciones persistentes. El criterio de saturación no se basa en la unanimidad, sino en el agotamiento relativo de nuevas contribuciones relevantes dentro del marco del problema definido.

Asimismo, la saturación deliberativa no es un fenómeno puramente objetivo. Su identificación depende de la capacidad del equipo directivo para evaluar la calidad y novedad de las intervenciones dentro del debate. Sin embargo, esta dimensión interpretativa no invalida su utilidad analítica. Por el contrario, su explicitación permite transformar una percepción difusa —“ya hemos discutido suficiente”— en un criterio susceptible de ser incorporado al diseño institucional del proceso decisorio.

Desde esta perspectiva, la saturación deliberativa cumple una función crítica: actúa como indicador cognitivo que señala el momento en el cual el contraste intelectual ha cumplido su función principal. Continuar deliberando más allá de este punto no elimina la incertidumbre residual, pero sí incrementa el costo del proceso en términos de tiempo, atención y desgaste organizacional, pudiendo además desplazar costos hacia fases posteriores de la decisión. En este sentido, la prolongación del debate más allá del punto de saturación no es neutral, sino que puede contribuir al aumento del Precio de la Complacencia, al introducir costos diferidos que no han sido explícitamente reconocidos en el momento del cierre.

Por lo tanto, el protocolo del “momento basta” no redefine el Precio de la Complacencia, sino que identifica una vía específica de su generación: la incapacidad de convertir una deliberación ya suficientemente contrastada en una decisión formalmente cerrada.

No obstante, la identificación de este umbral no resuelve por sí sola el problema del cierre deliberativo. Reconocer que el debate ha alcanzado saturación no garantiza que la organización transite efectivamente hacia la decisión. En ausencia de un mecanismo que traduzca este reconocimiento en acción, el proceso puede permanecer en una zona intermedia de deliberación extendida, donde la conciencia de redundancia coexiste con la incapacidad de cerrar.

Esta limitación revela la necesidad de un componente adicional dentro de la arquitectura decisional: una condición que requiere ser traducida en un dispositivo operativo de cierre

dentro del proceso decisorio. Ese mecanismo es lo que este trabajo conceptualiza como el protocolo del “momento basta”.

4. Protocolo del “momento basta”

Una vez identificado el umbral de saturación deliberativa, el problema deja de ser exclusivamente cognitivo y pasa a requerir una traducción operativa: cómo transformar ese reconocimiento en una decisión efectiva de cierre del proceso deliberativo. En ausencia de un mecanismo explícito, el cierre de la deliberación suele depender de factores contingentes —fatiga del grupo, presión temporal o imposición jerárquica— que introducen arbitrariedad en un momento crítico del proceso decisorio.

El presente trabajo define el protocolo del “momento basta” como el conjunto estructurado de reglas, criterios y verificaciones mediante los cuales un equipo directivo transforma el reconocimiento de dicho umbral en una decisión explícita, justificable y verificable de cierre deliberativo.

El protocolo no determina cuál alternativa debe ser seleccionada ni reemplaza el acto de juicio propio de la autoridad decisoria. Su objeto no es resolver la preferencia entre opciones, sino establecer si la deliberación ha alcanzado condiciones suficientes para que una decisión pueda ser adoptada de manera explícita, justificada y no arbitraria. En este sentido, el “momento basta” no equivale a la elección de una alternativa, sino a la certificación de que el proceso deliberativo puede cerrarse legítimamente.

Su función no es mecanizar la decisión ni sustituir el juicio del líder, sino disciplinar la transición entre deliberación y decisión, reduciendo la ambigüedad y evitando tanto el cierre prematuro como la prolongación improductiva del debate.

A diferencia de los enfoques descriptivos, el protocolo introduce una lógica de certificación del cierre deliberativo. Esto implica que el “momento basta” no se declara por percepción, sino por verificación del cumplimiento simultáneo de tres condiciones analíticas: (1) nivel de contraste alcanzado, (2) explicitación de supuestos críticos y (3) saturación deliberativa.

4.1. Condición 1: Nivel de contraste alcanzado

El cierre deliberativo solo es válido si la decisión ha sido sometida a un nivel suficiente de contraste intelectual. Esto no implica la mera existencia de opiniones diversas, sino la presencia de tensión cognitiva efectiva sobre la alternativa dominante, sustentada en mecanismos de disenso constructivo, como la indagación dialéctica, el rol del abogado del diablo o el sparring estratégico [5][6][7].

En el marco del protocolo, esta condición se considera cumplida si se constatan los siguientes elementos verificables:

- Existencia de al menos una alternativa relevante que haya sido desarrollada y defendida activamente.
- Identificación explícita de los principales argumentos a favor de dicha alternativa.
- Evaluación crítica de esos argumentos en relación con la opción finalmente elegida.
- Reconocimiento explícito de los riesgos significativos asociados a la opción seleccionada, incluidos aquellos que permanezcan como riesgos residuales después del análisis y de las medidas de mitigación disponibles.

La ausencia de una alternativa sólida, o la incapacidad del equipo para reconstruir los argumentos más fuertes de la opción descartada, indica un nivel insuficiente de contraste y, por lo tanto, invalida el cierre deliberativo.

4.2. Condición 2: Explicitación de supuestos críticos

Toda decisión estratégica se sustenta sobre un conjunto de supuestos implícitos relativos al entorno, al comportamiento de los actores y a la evolución futura de variables relevantes. El protocolo exige que estos supuestos hayan sido identificados, explicitados y evaluados.

Esta condición se considera cumplida únicamente si:

- Se ha identificado un conjunto acotado de supuestos críticos cuya validez condiciona el éxito de la decisión.
- Para cada supuesto se ha definido:
 - el nivel de evidencia disponible;
 - su grado de control por parte de la organización; y

- el impacto de su eventual incumplimiento.
- Se ha establecido al menos un indicador temprano que permita detectar la invalidación de cada supuesto.
- Se ha considerado, de manera explícita, si la decisión se mantiene o colapsa ante la falla de dichos supuestos.

La falta de explicitación de estos elementos implica que la decisión descansa sobre premisas no examinadas, lo que compromete su robustez y descalifica la declaración de cierre.

4.3. Condición 3: Saturación deliberativa

La saturación deliberativa se define como el estado del proceso en el cual la continuación del debate no produce aportes sustantivamente nuevos, sino variaciones marginales o reiteraciones de argumentos previamente considerados.

Para efectos operativos, esta condición se considera cumplida cuando se verifican simultáneamente los siguientes criterios:

- Ausencia de argumentos nuevos sustantivos en la fase final del debate.
- Estabilidad de las posiciones de los participantes, sin cambios relevantes en sus evaluaciones.
- Identificación explícita de que la información adicional potencial:
 - es marginal en términos de impacto decisional; o
 - no es accesible dentro del horizonte temporal de la decisión.
- Capacidad del equipo para responder de manera concreta a la pregunta: ¿qué evidencia adicional podría cambiar la decisión? Si dicha evidencia es inexistente, inaccesible o irrelevante, la deliberación ha alcanzado saturación.

Si el debate continúa generando argumentos relevantes o si existen incertidumbres críticas que podrían resolverse en un plazo razonable, la condición de saturación no se considera alcanzada.

Con el fin de reducir la ambigüedad en su identificación, la saturación deliberativa podrá considerarse operativamente alcanzada cuando, en al menos dos rondas consecutivas de intervención, no se introduzcan argumentos sustantivamente nuevos que modifiquen la

evaluación de las alternativas en discusión. Este criterio no reemplaza el juicio del equipo, pero introduce un umbral mínimo observable que limita la prolongación indefinida del debate.

4.4. Regla de decisión: declaración del “momento basta”

El cierre deliberativo podrá declararse únicamente cuando las tres condiciones anteriores hayan sido verificadas de manera simultánea.

La verificación de estas condiciones podrá ser iniciada por cualquiera de los participantes del proceso deliberativo, incluido quien desempeñe el rol de sparring estratégico o un facilitador designado. Quien inicie esta verificación podrá proponer formalmente la evaluación del cumplimiento del protocolo. Esta iniciación no implica el cierre automático, pero obliga al equipo a explicitar si las condiciones han sido o no alcanzadas.

Este principio introduce una restricción estructural: ninguna condición, por sí sola, es suficiente para justificar el cierre. La ausencia de contraste, la opacidad de los supuestos o la falta de saturación deliberativa invalidan el proceso, independientemente de la presión temporal o del grado de consenso alcanzado.

Una vez verificado el cumplimiento conjunto de estas condiciones, el protocolo requiere un acto adicional: la declaración formal de cierre deliberativo.

Esta declaración, normalmente a cargo del líder del proceso o de la autoridad decisoria designada, cumple una función institucional clave. Al establecer de manera explícita que la fase deliberativa ha concluido, transforma un estado cognitivo en un punto de transición organizacional.

Sus efectos son tres:

- Alinea al equipo en torno a la finalización del debate.
- Reduce la probabilidad de reapertura informal de la discusión.
- Refuerza el compromiso con la decisión adoptada y su ejecución.

En ausencia de esta declaración explícita, el proceso tiende a permanecer en un estado ambiguo en el cual la decisión coexiste con su cuestionamiento implícito, debilitando la coherencia organizacional y aumentando el riesgo de entropía en la implementación.

Una vez declarada la finalización del proceso deliberativo, cualquier reapertura del debate deberá justificarse explícitamente en la aparición de nueva información sustantiva o en la invalidación de alguno de los supuestos críticos previamente identificados. En ausencia de estas condiciones, la reapertura se considerará una extensión no justificada del proceso deliberativo.

4.5. Función del protocolo dentro de la arquitectura decisional

El protocolo del “momento basta” no constituye una técnica aislada, sino un componente estructural de la arquitectura del proceso decisorio en la alta dirección.

Mientras que los mecanismos de contraste deliberativo expanden el espacio de análisis, el protocolo introduce un criterio disciplinado de cierre. La interacción entre ambas dimensiones —expansión y cierre— resuelve una tensión central del proceso decisorio: cómo explorar sin dispersarse y cómo cerrar sin arbitrariedad.

En este sentido, el protocolo permite que la deliberación converja hacia la decisión en un punto cognitivamente justificado, reduciendo simultáneamente el riesgo de decisiones frágiles por cierre prematuro y el costo de oportunidad asociado a la prolongación innecesaria del debate.

Con ello, el “momento basta” deja de ser una intuición del líder y se convierte en un mecanismo institucional verificable, incorporable y potencialmente medible dentro del sistema de gobierno corporativo.

5. Arquitectura institucional del cierre deliberativo

El protocolo del “momento basta” adquiere pleno sentido cuando se lo sitúa dentro de una arquitectura más amplia del proceso decisorio en la alta dirección. La calidad de una decisión estratégica depende del diseño institucional del proceso mediante el cual esa decisión es deliberada, contrastada y finalmente cerrada.

En este contexto, la toma de decisiones en la cima organizacional puede entenderse como un proceso estructurado en tres fases analíticamente diferenciables. La primera corresponde a la apertura deliberativa, en la cual se incorporan perspectivas diversas, se exploran alternativas y se amplía el marco de comprensión del problema. La segunda, al

contraste deliberativo, donde las hipótesis centrales son sometidas a un examen crítico mediante mecanismos de disenso constructivo, tales como la indagación dialéctica, el rol del abogado del diablo o el sparring estratégico [5][6][7]. La tercera, al cierre deliberativo, en la cual el equipo directivo reconoce que el debate ha alcanzado saturación deliberativa y procede a adoptar una resolución.

Estas tres fases siguen una secuencia lógica —apertura, contraste y cierre—, aunque en la práctica pueden presentar iteraciones, solapamientos parciales y retornos puntuales a fases anteriores cuando aparece nueva información relevante o se invalida un supuesto crítico. La apertura sin contraste puede derivar en análisis superficiales, el contraste sin cierre puede conducir a deliberaciones indefinidas, y el cierre sin contraste puede generar decisiones frágiles. La calidad del proceso decisorio depende, por lo tanto, de la articulación equilibrada de estas tres dimensiones.

El protocolo del “momento basta” se inserta específicamente en la arquitectura del cierre deliberativo, pero su función solo puede comprenderse en relación con las otras dos fases. Su efectividad depende de que el proceso haya incorporado previamente mecanismos adecuados de apertura y contraste. En ausencia de estos, el protocolo no mejora la calidad de la decisión, sino que puede formalizar decisiones insuficientemente examinadas bajo una apariencia de disciplina metodológica. Por esta razón, el “momento basta” no debe entenderse como un mecanismo para acelerar decisiones, sino como un dispositivo de certificación del cierre cuando la deliberación ya ha alcanzado condiciones mínimas de contraste, explicitación de supuestos y saturación cognitiva. De este modo, el protocolo no corrige deficiencias en etapas anteriores del proceso, sino que opera sobre la base de un nivel mínimo de calidad deliberativa previamente alcanzado.

Desde esta perspectiva, la arquitectura decisional en la alta dirección puede interpretarse como un sistema diseñado para gestionar dos riesgos estructurales opuestos: la complacencia decisoria y la parálisis. La primera emerge cuando el proceso carece de contraste suficiente y tiende a converger prematuramente hacia consensos aparentes. La segunda aparece cuando el contraste se expande sin un criterio claro de cierre, dificultando la transición hacia la acción. En ambos casos, el resultado es un incremento del Precio de la Complacencia, ya sea por decisiones adoptadas sin suficiente contraste o por la acumulación de costos asociados a la prolongación innecesaria del proceso deliberativo. Estos costos no siempre se manifiestan de forma inmediata, sino que pueden

aparecer como retrasos, complejidad adicional, pérdida de oportunidades o transferencia de riesgos hacia fases posteriores de la implementación [11].

El liderazgo de contraste y el protocolo del “momento basta” cumplen funciones complementarias dentro de este sistema. Mientras que el primero amplía el espacio deliberativo mediante la introducción de disenso constructivo [12], el segundo establece las condiciones bajo las cuales ese espacio debe cerrarse de manera justificada. La interacción entre ambos mecanismos permite equilibrar profundidad analítica y capacidad de acción.

Este enfoque tiene implicaciones relevantes para el diseño del gobierno corporativo. En contextos donde las decisiones estratégicas son deliberadas en consejos de administración o comités ejecutivos, la ausencia de criterios explícitos de cierre puede generar dinámicas de discusión prolongada o decisiones adoptadas bajo presión contingente. La incorporación de una arquitectura de cierre deliberativo permite reducir esta ambigüedad, fortaleciendo la coherencia del proceso, la calidad del compromiso organizacional con la decisión adoptada y contribuyendo a limitar el crecimiento del Precio de la Complacencia a lo largo del tiempo [11].

En última instancia, diseñar el cierre deliberativo como parte de la arquitectura institucional del proceso decisorio implica reconocer que la decisión no es simplemente el resultado del análisis, sino el producto de un sistema que articula apertura, contraste y convergencia. La fortaleza de una decisión estratégica no depende únicamente de cuánto se ha discutido, sino de cómo y cuándo ese proceso ha sido cerrado, así como de la capacidad de la organización para hacer explícitos los costos asociados a dicho cierre. Una decisión puede ser cognitivamente robusta y, sin embargo, generar costos significativos si estos no han sido reconocidos, asumidos o delimitados en el momento deliberativo.

6. Propositiones teóricas

El modelo conceptual desarrollado en este trabajo permite formular una serie de proposiciones orientadas a guiar futuras investigaciones empíricas sobre la arquitectura del proceso decisorio en la alta dirección. Estas proposiciones no buscan describir

regularidades evidentes, sino identificar relaciones críticas entre las dimensiones de apertura, contraste y cierre deliberativo.

Proposición 1. La ausencia de criterios explícitos de cierre deliberativo incrementa la probabilidad de que las decisiones estratégicas se adopten bajo condiciones contingentes, tales como la presión temporal, la fatiga del grupo o la autoridad jerárquica, reduciendo la calidad del proceso decisorio y aumentando el Precio de la Complacencia.

Proposición 2. La introducción de mecanismos de contraste deliberativo mejora la calidad del análisis; sin embargo, cuando dichos mecanismos no están acompañados por criterios explícitos de cierre, aumenta la probabilidad de que el proceso deliberativo se extienda más allá de su punto de productividad cognitiva.

Proposición 3. La saturación deliberativa actúa como un umbral cognitivo que permite distinguir entre fases de generación de valor y fases de rendimientos decrecientes dentro del proceso deliberativo, independientemente del nivel de consenso alcanzado.

Proposición 4. La existencia de saturación deliberativa sin un mecanismo institucional de cierre aumenta la probabilidad de prolongación inercial del debate, incluso cuando el equipo reconoce la redundancia del proceso.

Proposición 5. La institucionalización del protocolo del “momento basta” reduce la variabilidad en el punto de cierre del proceso decisorio, disminuye la dependencia de factores contingentes y contribuye a limitar el crecimiento del Precio de la Complacencia asociado a cierres prematuros o a prolongaciones deliberativas improductivas.

Proposición 6. La efectividad del protocolo del “momento basta” está condicionada por el nivel previo de contraste deliberativo: su aplicación en contextos de bajo contraste tiende a formalizar decisiones frágiles, mientras que en contextos de alto contraste facilita la convergencia hacia decisiones más robustas.

Proposición 7. La combinación de mecanismos de contraste deliberativo y criterios explícitos de cierre produce procesos decisorios con mayor equilibrio entre profundidad analítica y capacidad de acción que aquellos procesos en los que solo existe contraste sin cierre, cierre sin contraste o deliberación dependiente de factores contingentes.

Proposición 8. La explicitación y evaluación de supuestos críticos como condición del protocolo del “momento basta” mejora la capacidad del equipo directivo para anticipar riesgos, definir señales tempranas de invalidación y reducir desviaciones entre la intención y la ejecución.

Conclusión

La toma de decisiones estratégicas en la alta dirección ha sido tradicionalmente analizada desde la perspectiva del juicio individual, la calidad de la información disponible y la dinámica del debate organizacional. Sin embargo, este trabajo ha sostenido que una dimensión crítica del proceso decisorio ha permanecido relativamente subexplorada: la arquitectura del cierre deliberativo.

El argumento central desarrollado sostiene que la calidad de una decisión estratégica no depende únicamente de la amplitud del contraste intelectual, sino también de la capacidad de la organización para reconocer y estructurar el momento en que ese contraste ha cumplido su función. En este sentido, la introducción del concepto de saturación deliberativa permite identificar un umbral cognitivo a partir del cual la continuidad del debate produce retornos decrecientes en términos de valor analítico.

Sobre esta base, el protocolo del “momento basta” se propone como un mecanismo institucional que transforma este umbral cognitivo en un punto operativo dentro del proceso decisorio. Su función no es reemplazar el juicio ejecutivo, sino reducir la arbitrariedad asociada al cierre del debate, proporcionando criterios explícitos para estructurar el cierre del proceso deliberativo.

La principal contribución de este enfoque radica en integrar el cierre deliberativo dentro de una arquitectura más amplia del proceso decisorio, compuesta por fases de apertura, contraste y convergencia. Esta perspectiva permite comprender la toma de decisiones estratégicas no como un acto puntual, sino como el resultado de un sistema diseñado para gestionar tensiones estructurales entre profundidad analítica y capacidad de acción.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo abre una línea de investigación orientada a estudiar el cierre deliberativo como variable relevante en la calidad de las decisiones estratégicas. Las proposiciones formuladas sugieren que la relación entre contraste intelectual y resultado decisorio no es lineal, y que la ausencia de mecanismos de cierre

puede neutralizar los beneficios del debate, generando dinámicas de prolongación inercial o decisiones adoptadas bajo condiciones contingentes.

Desde el punto de vista empírico, el modelo propuesto plantea la posibilidad de operacionalizar conceptos como saturación deliberativa, variabilidad en el punto de cierre o grado de institucionalización del proceso decisorio. El desarrollo de métricas asociadas a estas dimensiones constituye un paso necesario para avanzar hacia una evaluación sistemática de la calidad del proceso de toma de decisiones en la alta dirección.

En última instancia, diseñar el momento en que una organización deja de deliberar y comienza a actuar no es un detalle operativo, sino una decisión estructural. Si la deliberación define el espacio donde las hipótesis son examinadas, el cierre determina el punto en el cual ese examen se transforma en compromiso. Comprender y diseñar ese momento constituye una condición necesaria para mejorar la calidad del juicio en la cima de las organizaciones.

Apéndice conceptual: definiciones operativas de los conceptos principales

El presente apéndice no organiza los conceptos en orden alfabético, sino según un criterio funcional y conceptual. La secuencia sigue la lógica interna del modelo: parte de la decisión estratégica como unidad de análisis, continúa con la arquitectura decisional como marco general, avanza hacia las fases de apertura y contraste, incorpora los mecanismos que sostienen la fricción cognitiva y luego aborda el cierre deliberativo, sus condiciones, riesgos, costos y efectos.

De este modo, el orden de los términos permite reconstruir el argumento del documento: primero se define qué tipo de decisión se analiza; luego, cómo se estructura el proceso decisorio; después, cómo se expande y tensiona la deliberación; posteriormente, cómo se declara su cierre; y, finalmente, qué riesgos aparecen cuando el proceso se deteriora y qué efectos produce sobre la calidad de la decisión.

Así, el apéndice funciona no solo como guía terminológica, sino también como síntesis ordenada del modelo conceptual desarrollado en el trabajo.

1. Decisión estratégica

Decisión adoptada por la alta dirección que compromete recursos significativos, afecta la dirección futura de la organización y tiene consecuencias relevantes sobre su desempeño, posicionamiento, estructura, sostenibilidad o capacidad competitiva. Su rasgo distintivo no es solo la importancia del tema decidido, sino el nivel de responsabilidad jerárquica, incertidumbre y consecuencia organizacional asociado al proceso.

2. Arquitectura decisional

Sistema deliberado de diseño del proceso mediante el cual una organización estructura cómo se analiza, contrasta, cierra, comunica e implementa una decisión estratégica. Incluye fases, roles, reglas, rituales, criterios de cierre, mecanismos de contraste y condiciones de seguimiento. Su finalidad es reducir la dependencia exclusiva del juicio individual del líder y aumentar la calidad institucional del proceso decisorio.

3. Apertura deliberativa

Fase inicial del proceso decisorio en la que se amplía el marco de comprensión del problema mediante la incorporación de información, perspectivas, alternativas, escenarios, riesgos y criterios relevantes. Su función es evitar que la decisión quede capturada prematuramente por una lectura dominante, una preferencia inicial del líder o una interpretación insuficientemente contrastada.

4. Contraste deliberativo

Proceso mediante el cual las hipótesis, alternativas, argumentos, riesgos y supuestos de una decisión son sometidos a examen crítico antes del cierre. Su finalidad es introducir fricción intelectual útil para desafiar consensos aparentes, reducir sesgos, visibilizar puntos ciegos y fortalecer la calidad del juicio. No equivale a discutir más, sino a discutir mejor.

5. Liderazgo de contraste

Forma de ejercer autoridad que asume como responsabilidad propia diseñar, legitimar, proteger, calibrar y sostener fricción cognitiva útil allí donde el poder, la jerarquía, la comodidad organizacional o la búsqueda de alineamiento tenderían a reducirla o eliminarla. Su finalidad no es aumentar el conflicto ni prolongar indefinidamente el

debate, sino mejorar la calidad del juicio estratégico antes del cierre, reduciendo sesgos, falso consenso y decisiones insuficientemente examinadas. Puede apoyarse en mecanismos como el sparring estratégico, pero no se agota en ellos.

6. Sparring estratégico

Interlocutor externo o interno de confianza que acompaña al CEO, fundador o alto directivo en su proceso de reflexión estratégica, actuando como contraparte crítica, espejo cognitivo y pareja de debate. Su función es formular preguntas incisivas, confrontar supuestos, detectar sesgos, aportar perspectivas independientes y fortalecer la calidad del pensamiento previo a la decisión, sin reemplazar la autoridad decisoria del líder ni imponer soluciones cerradas.

7. Cierre deliberativo

Momento del proceso decisorio en el cual la deliberación se considera suficientemente contrastada y se declara formalmente finalizada para habilitar la transición hacia la decisión, el compromiso y la acción. No implica un consenso absoluto ni la eliminación de la incertidumbre, sino la certificación de que el debate ha alcanzado condiciones suficientes de contraste, explicitación de supuestos y saturación deliberativa.

8. Saturación deliberativa

Umbral cognitivo del proceso deliberativo en el cual la continuidad del debate deja de producir aportes sustantivamente nuevos y comienza a generar rendimientos decrecientes. Se manifiesta cuando los argumentos se reiteran, las posiciones se estabilizan, las objeciones relevantes ya fueron examinadas y la información adicional disponible es marginal, inaccesible dentro del horizonte temporal de la decisión o insuficiente para modificar la evaluación de alternativas.

9. Protocolo del “momento basta”

Conjunto estructurado de reglas, criterios y verificaciones mediante los cuales un equipo directivo transforma el reconocimiento de la saturación deliberativa en una declaración explícita, justificable y verificable de cierre del debate. Exige la verificación simultánea de tres condiciones: nivel suficiente de contraste alcanzado, explicitación de supuestos

críticos y saturación deliberativa. Su función no es elegir la alternativa, sino certificar que la deliberación puede cerrarse legítimamente.

10. Supuestos críticos

Premisas explícitas o implícitas sobre las que descansa la viabilidad de una decisión estratégica. Son críticos cuando su incumplimiento puede alterar significativamente el resultado esperado, debilitar la decisión o hacerla colapsar. Deben ser identificados, evaluados según nivel de evidencia, grado de control e impacto potencial, y monitoreados mediante indicadores tempranos de invalidación.

11. Falso consenso

Fenómeno por el cual la ausencia de oposición explícita es interpretada erróneamente como acuerdo real, alineación efectiva o validación colectiva. En la alta dirección surge cuando el silencio, la deferencia jerárquica, la prudencia política o la evitación del conflicto ocultan objeciones, dudas o desacuerdos relevantes. Su efecto principal es producir una ilusión de alineamiento que reduce el contraste y empobrece la calidad del proceso decisorio.

12. Precio de la Complacencia

Costo organizacional derivado de evitar, suprimir o administrar deficientemente la fricción intelectual necesaria para tomar decisiones estratégicas de calidad. Puede originarse tanto en cierres prematuros —cuando se decide demasiado rápido, sin contraste suficiente— como en prolongaciones improductivas del debate —cuando la organización posterga el cierre pese a que la deliberación ya alcanzó saturación—. Operativamente, puede estimarse mediante cuatro componentes: Retraso, entendido como el valor perdido por decidir o ejecutar tarde; Consenso artificial, entendido como la pérdida asociada a la conformidad, la ausencia de disenso o la búsqueda de acuerdo superficial; Opciones perdidas, entendidas como el valor de alternativas viables no ejecutadas; y Reproceso, entendido como el costo de rehacer, corregir o reparar decisiones débiles. En términos sintéticos, el Precio de la Complacencia puede expresarse como $PC = R + C + O + RP$. Conceptualmente, convierte la complacencia directiva, el falso consenso y la ausencia de criterios explícitos de cierre en una pérdida observable de valor.

13. Decisión robusta

Decisión estratégica adoptada luego de haber atravesado un proceso suficiente de apertura, contraste, explicitación de supuestos críticos y cierre deliberativo justificado. No es una decisión libre de incertidumbre ni necesariamente consensuada, sino una decisión cuya fragilidad ha sido reducida mediante un proceso explícito, exigente y verificable. Su robustez proviene menos de la certeza sobre el resultado que de la calidad del proceso que la produjo.

14. Decisión frágil

Decisión estratégica adoptada bajo condiciones de contraste insuficiente, supuestos no examinados, consenso aparente, presión jerárquica, fatiga del grupo, cierre prematuro o prolongación deliberativa improductiva. Su debilidad puede no estar en la alternativa elegida, sino en la pobreza del proceso mediante el cual fue examinada, validada, cerrada o comunicada.

15. Entropía estratégica

Pérdida progresiva de claridad, prioridad, coherencia e intención de una decisión estratégica desde su formulación hasta su implementación. Se produce cuando lo decidido en la cima se degrada al descender por la organización mediante reinterpretaciones, ambigüedades, contradicciones, reaperturas informales, pérdida de foco o debilitamiento del compromiso operativo. No es solo un problema de ejecución; también refleja fallas en el diseño del proceso decisorio, en la calidad del cierre y en la forma en que la decisión se transmite y sostiene.

Referencias

- [1] Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- [2] Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63.
- [3] Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.

- [4] Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Harvard Business Review Press.
- [5] Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71. <https://doi.org/10.2307/255859>
- [6] Del Vecchio, F. (2025). *Trampas cognitivas y el rol del sparring estratégico: Nueve sesgos que distorsionan el juicio del CEO* (Documento de Trabajo No. 904). Universidad del CEMA. <https://ucema.edu.ar/documento-trabajo/trampas-cognitivas-y-el-rol-del-sparring-estrategico-nueve-sesgos-que>
- [7] Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
- [8] Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- [9] Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- [10] Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- [11] Del Vecchio, F. (2025). *El falso consenso y el precio de la complacencia: Cuantificando el costo de evitar la fricción en la alta dirección* (Documento de Trabajo No. 909). Universidad del CEMA. <https://ucema.edu.ar/documento-trabajo/el-falso-consenso-y-el-precio-de-la-complacencia-cuantificando-el-costode-evitar>
- [12] Del Vecchio, F. (2025). *Contrast leadership and the strategic sparring partner in the C-suite* (Documento de Trabajo No. 912). Universidad del CEMA. <https://ucema.edu.ar/documento-trabajo/contrast-leadership-and-strategic-sparring-partner-c-suite>

[13] Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The “false consensus effect”: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279–301. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(77\)90049-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(77)90049-X)