

CASOS DEL ÁGORA

Tres reuniones transformadas por el arte de preguntar

"La pregunta correcta no resuelve el problema — lo disuelve."

CASO 1: La Guerra de los Roadmaps

Fintech, 200 empleados. Product y Sales llevan 3 meses peleando por prioridades Q3. Tercera reunión de "alineación".

EL MOMENTO CRÍTICO

VP Sales: "Sin la integración Salesforce, perdemos el deal de \$2M. Así de simple."

VP Producto: "Si la agregamos, destruimos 3 meses de trabajo. ¿Quién responde cuando se quejen los actuales?"

LA INTERVENCIÓN SOCRÁTICA

Facilitador: "¿Podemos ponernos de acuerdo en qué problema estamos resolviendo?"

"VP Sales, si ganas Salesforce pero pierdes 10 clientes actuales... ¿ganaste o perdiste?"

VP Sales: "Depende del valor de esos clientes." — *Silencio. Nadie tiene ese número.*

"¿Y si construyéramos un puente mínimo: 3 semanas en vez de 3 meses?"

"¿'Perfecto' para el cliente o para el ego del equipo?"

DESENLACE

MVP de 3 semanas. Acme firmó. Ningún cliente se fue. Seis meses después, el VP Sales admitió: *"Esa pregunta sobre 'ganar o perder' me persigue."*

► **Técnica: REDUCTIO AD ABSURDUM** — Llevar la posición a sus consecuencias extremas para revelar contradicciones.

CASO 2: El Fantasma del Fundador

SaaS B2B, 5 años. El CTO fundador fue despedido hace 6 meses. El equipo sigue "consultando" mentalmente qué haría él. Parálisis.

EL MOMENTO CRÍTICO

Tech Lead: "No sé si migrar a microservicios. Marcos decía que el monolito era nuestra fortaleza."

Senior Dev: "Pero Marcos ya no está. Y el monolito nos está matando."

Tech Lead: "Sí, pero... ¿qué tal si vuelve y ve lo que hicimos?"

LA INTERVENCIÓN SOCRÁTICA

Nueva CTO: "¿Estamos tomando decisiones basadas en datos... o en miedo a decepcionar a alguien que ya no trabaja aquí?"

Silencio incómodo. Varios bajan la mirada.

"Si Marcos nunca hubiera existido y llegaran hoy a este código, ¿qué harían?"

Senior Dev: "Migraríamos. Sin duda."

"¿Qué evidencia técnica usarían para justificarlo?"

El equipo lista métricas: tiempos de deploy, incidentes, velocidad.

"¿Marcos habría ignorado estos datos?"

Tech Lead: "...No. Era obsesivo con los datos. Probablemente habría migrado él mismo."

DESENLACE

Migración comenzó esa semana. Un mes después: "Estábamos adorando una estatua en lugar de seguir los principios que representaba."

► **Técnica: MAYÉUTICA** — Hacer preguntas que ayuden a 'dar a luz' conocimiento que ya se poseía.

CASO 3: El Comité del "Sí, Pero..."

Retail tradicional digitalizándose. Cada propuesta muere con "Sí, buena idea, pero..." y 47 razones para no hacerlo.

EL MOMENTO CRÍTICO

Dir. Innovación: "Propongo piloto e-commerce en 3 tiendas."

CFO: "Sí, pero ¿canibaliza ventas físicas?" **COO:** "Sí, pero ¿quién opera logística?"

CMO: "Sí, pero la marca no está lista." **CEO:** "Sí, pero... ¿no es arriesgado?"

LA INTERVENCIÓN SOCRÁTICA

Consultor: "Pregunta incómoda: ¿Cuál es el costo de NO hacer nada?"

"¿Cuánto market share perdieron en 3 años frente a competidores digitales?"

CFO: "...12 puntos." **"¿Y cada punto en revenue?"** "\$8 millones."

"Entonces el costo de 'no arriesgarse' fue \$96 millones. ¿El piloto cuesta más?"

"¿'Sí, pero' es análisis... o mecanismo de defensa?"

DESENLACE

Piloto aprobado esa tarde. 3 meses después: +18% ventas totales. Nueva regla del CEO: "Todo 'sí, pero' debe incluir el costo de la inacción."

► **Técnica: INVERSIÓN DEL PROBLEMA** — Cuantificar el costo de no actuar. Transforma la carga de la prueba.

LECCIONES TRANSVERSALES

- | |
|--|
| 1. La pregunta correcta desarma más que el argumento perfecto. |
| 2. Los conflictos organizacionales rara vez son sobre lo que parecen. |
| 3. El facilitador no da respuestas — crea condiciones para que emerjan. |
| 4. El silencio después de una buena pregunta vale más que 10 respuestas. |

"Solo sé que no sé nada. Y a veces, ni siquiera eso."

— Sócrates (parafraseado para la oficina)