

LATIN AMERICAN QUALITY INSTITUTE

20 años · 22 países · 2026

PROTOCOLO LAQI

La Conducción de Masterminds en los LAQI Impact Summits

Experimento Social Aplicado en Liderazgo Q-ESG

Versión 1.0 | 2026 | Documento Público e Institucional

Latin American Quality Institute (LAQI)

Organización Internacional, Privada y Sin Fines Gubernamentales · Ciudad de Panamá

laqi.org · q-esg.org · q-esg.global

ÍNDICE

PARTE I — FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL

1. Presentación Institucional.....	5
2. Lo Que Es y Lo Que No Es el Experimento.....	9

PARTE II — CONDUCCIÓN OPERATIVA

3. Guion de Presentación a la Sala — Script de 90 Segundos.....	13
4. Conducción Prescriptiva de Cada Dilema.....	17
5. La Revelación de los Resultados en el Mastermind.....	23
6. Trampas Conocidas y Respuestas Calibradas.....	27

PARTE III — VISIÓN INSTITUCIONAL

7. El Propósito Mayor — Hacia Dónde Va Esto.....	31
--	----

ANEXOS

A. Los Cuatro Dilemas en Formato Mentimeter (ES-LATAM).....	35
B. Notas Internas para el Facilitador (uso restringido).....	39
C. Referencia Cruzada — Framework Q-ESG y Ensayo Legibilidad.....	43

Sobre este Protocolo

Este documento se divide en tres partes deliberadas. La Parte I establece qué es el experimento, por qué existe y en qué tradición institucional se inscribe. La Parte II es prescriptiva: instruye al facilitador, palabra por palabra y segundo a segundo, sobre cómo conducir los momentos cuya integridad afecta directamente la comparabilidad de los datos entre los seis países donde se realiza el Summit. La Parte III devuelve el documento al plano institucional, situando los resultados en el horizonte editorial y científico del ecosistema LAQI.

Versión 1.0 — ES-LATAM. Este documento es la traducción oficial al español latinoamericano del Protocolo LAQI, redactado originalmente en portugués brasileño. Las decisiones terminológicas, la arquitectura visual y la calibración retórica fueron preservadas con el mayor rigor posible para mantener la equivalencia metodológica entre las dos versiones.

PARTE I · FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL

1. Presentación Institucional

*Calidad, sostenibilidad y gobernanza no son destinos. Son trayectorias
— y las trayectorias se hacen visibles en el encuentro.*

El Latin American Quality Institute reúne, desde hace veinte años, a una comunidad empresarial latinoamericana en torno a un principio simple y exigente: calidad, sostenibilidad y gobernanza no son destinos, son trayectorias. Los LAQI Impact Summits, realizados anualmente en veintidós países de la región, son el lugar donde esa trayectoria se hace visible — donde se comparten casos, los especialistas dialogan, los liderazgos se reconocen, y la comunidad LAQI noamericana se reencuentra como colectivo verificable.

En 2026, bajo el tema “La Era de la Confianza”, el Summit incorpora un instrumento nuevo: el experimento social aplicado, conducido en ambiente presencial controlado, con voto anónimo, sobre dilemas Q-ESG sin respuesta correcta. Cuatro dilemas — uno por dimensión Q, E, S y G — se presentan a lo largo del día, entre las conferencias de los especialistas. Los participantes votan a través de Mentimeter. Los resultados se guardan, se revelan en conjunto en la sesión de Masterminds, y se publican en el Reporte Oficial Anual con estratificación por país.

Este Protocolo existe porque un instrumento metodológico solo es legítimo si es replicable, auditable y estable en el tiempo. No basta con que cada Summit haga “algo parecido”. Los datos de São Paulo deben ser comparables con los datos de San José, de Guayaquil, de Lima, de Asunción y de la Ciudad de México. En 2027, los datos deben ser comparables con los de 2026. En 2030, todavía deben ser comparables. Lo que se pretende construir, a lo largo de los años, no es un conjunto de eventos con momentos de votación — es una serie temporal sobre el pensamiento empresarial latinoamericano frente a los dilemas Q-ESG de nuestra década. Y las series temporales exigen disciplina metodológica desde el primer punto.

El documento que sigue es, al mismo tiempo, una fundamentación institucional y un manual operativo. Su lectura está dirigida tanto al ecosistema LAQI — miembros, especialistas, periodistas acreditados, socios — como a los facilitadores que conducirán los Masterminds en cada Summit. A los primeros, ofrece la visión de conjunto, los porqués, la tradición. A los segundos, ofrece el guion técnico, con el nivel de prescripción necesario para que la integridad de los datos sea preservada sin que la humanidad de la conducción se pierda. Las dos capas conviven en el mismo texto, con transición visible entre los registros.

PARTE I · FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL

2. Lo Que Es y Lo Que No Es el Experimento

No estamos aquí para descubrir quién tiene razón. Estamos aquí para descubrir qué pensamos.

La definición operativa importa, porque los experimentos sociales aplicados conviven, en el sentido común empresarial, con formatos visualmente parecidos pero técnicamente distintos. Antes de describir la metodología, es necesario establecer con precisión qué se está haciendo — y, quizás aún más importante, qué no se está haciendo. La diferencia no es cosmética. Es la diferencia entre un instrumento de investigación y una dinámica de entretenimiento corporativo. Los dos pueden usar Mentimeter; solo el primero produce conocimiento.

Lo que es

Un experimento social aplicado es una investigación empírica en ambiente controlado, con participación anónima, voluntaria e informada, que mide el juicio de una población definida frente a escenarios cuya resolución no es única. En el caso del LAQI Impact Summit, la población definida es el conjunto de líderes empresariales latinoamericanos certificados o en vías de certificación Q-ESG; los escenarios son dilemas contruidos a partir de las cuatro dimensiones Q-ESG; y la medición es la distribución de respuestas en un conjunto cerrado de cuatro alternativas. El experimento se replica en seis países a lo largo de un ciclo anual y su dispersión se compara lado a lado, produciendo un mapa de la diversidad — y de las convergencias — del pensamiento del liderazgo regional.

Lo que no es

El experimento no es una encuesta de opinión. Las encuestas miden preferencias sobre objetos externos al participante; el experimento mide decisiones que el participante tomaría como protagonista. No es una prueba de conocimiento. Las pruebas tienen una respuesta correcta; aquí no la hay — y esa ausencia es la propia condición metodológica. No es una trampa. No hay opción “equivocada” camuflada entre las alternativas para avergonzar a quien la elige. No es un ejercicio de virtud. La votación es anónima precisamente para que nadie tenga que actuar la opción socialmente esperada. Y no es una dinámica de rompehielos. Es un instrumento técnico, con finalidad documental, cuyo resultado integra el registro institucional anual del ecosistema.

Esta distinción debe ser dicha a la sala en el momento de la presentación. No como una justificación defensiva, sino como el contrato psicológico que hace confiable el experimento. Sin ese contrato, la sala vota por lo que cree que se espera de ella — y la medición pierde lo que tiene de más valioso, que es la sinceridad que solo el anonimato libera.

PARTE II · CONDUCCIÓN OPERATIVA

3. Guion de Presentación a la Sala

Script prescriptivo de 90 segundos · para lectura por el facilitador antes del primer dilema

3.1 Por qué este capítulo es prescriptivo

Este capítulo es el único del Protocolo cuya prescripción se aplica palabra por palabra. Las palabras propuestas a continuación no son sugerencia estilística — son protocolo. La razón es técnica: el script de apertura define el contrato psicológico de la sala con el experimento, y pequeñas variaciones de lenguaje producen grandes variaciones de comportamiento de voto. Una frase como “vamos a ver quién acierta” contamina los cuatro dilemas siguientes incluso si se dice una sola vez al inicio; una frase como “estamos investigando lo que pensamos colectivamente” libera a la sala para votar con sinceridad. El facilitador experimentado confía, y debe confiar, en su propia lectura del público para muchas decisiones durante el día. Este momento específico no es una de ellas.

El script fue construido para ser leído en aproximadamente noventa segundos, en ritmo natural. Cubre cinco funciones, en orden riguroso: anunciar lo que va a suceder, explicar por qué importa el anonimato, declarar la ausencia de respuesta correcta como característica metodológica, informar el destino de los datos, e invitar a la participación. Cada una de esas funciones existe para neutralizar una forma específica de sesgo cognitivo conocido en la literatura de investigación social aplicada. Removerlas, abreviarlas o reorganizarlas compromete la integridad del experimento — y, por extensión, la comparabilidad de los datos entre los seis países donde se realiza el Summit.

3.2 Cuándo y cómo se lee el script

El script es leído por el facilitador de pie, en el centro del escenario, inmediatamente después de la primera conferencia de la mañana (Q — Calidad) e inmediatamente antes de la presentación del primer dilema. No se lee el script al inicio del día, en la apertura general del Summit, porque la sala todavía se está acomodando, algunos participantes están llegando, y el nivel de atención es insuficiente para que el contrato psicológico se establezca. El script se lee en un momento específico, con la sala ya asentada, atenta y preparada por la primera conferencia.

La lectura es en primera persona — el facilitador habla como protagonista, no como locutor. El ritmo es pausado pero firme, con contacto visual rotativo por la sala (no fijado en un único punto). La duración objetivo es de noventa segundos, con tolerancia de más o menos diez segundos. Por encima de ciento veinte segundos, el script empieza a sonar pedante; por debajo de setenta, pierde la función pedagógica. El facilitador debe ensayar en voz alta, de pie, con cronómetro, en al menos tres pasadas antes del día del Summit. El timing necesita quedar en el cuerpo, no en el papel.

Notación tipográfica. En el script a continuación, el texto en cursiva es lo que el facilitador efectivamente le dice a la sala. Los bloques destacados en dorado entre las hablas son

indicaciones escénicas — pausas, contacto visual, tono de voz — y no se leen. Cada párrafo del script corresponde, aproximadamente, a una respiración natural; se recomienda respetar esa segmentación en la lectura.

3.3 El script — palabra por palabra

[EL FACILITADOR ASUME EL CENTRO DEL ESCENARIO. PAUSA DE DOS SEGUNDOS. CONTACTO VISUAL CON LA SALA, BARRIENDO LATERALES.]

“Antes de avanzar a la próxima conferencia, voy a pedir un momento de su atención — porque, entre una charla y la próxima, a lo largo del día de hoy, ustedes van a participar de algo que la LAQI está haciendo por primera vez en toda la región.”

[PAUSA CORTA. RESPIRACIÓN.]

“Cuatro veces durante el día — una vez entre cada conferencia — voy a presentarles un dilema. Un escenario corto, real, tomado de la práctica empresarial latinoamericana. Cada dilema tiene cuatro caminos posibles de respuesta. Ustedes van a votar a través de Mentimeter, en el celular, en silencio. Cada votación dura sesenta segundos.”

[TONO ENFÁTICO PERO BAJO. CONTACTO VISUAL CON LA MITAD DELANTERA DE LA SALA.]

“Tres cosas tienen que quedar claras antes de empezar. La primera es que la votación es totalmente anónima. Ni yo, ni la LAQI, ni nadie en la sala sabe por qué votó cada uno de ustedes. Esto es por diseño, no por descuido — porque es el anonimato lo que hace posible responder con sinceridad.”

[PAUSA.]

“La segunda cosa es que no existe respuesta correcta. Cada dilema tiene cuatro caminos defendibles por una persona razonable. Si hubiera respuesta correcta, esto sería una prueba, y no estaríamos aquí. Lo que estamos investigando es exactamente el desacuerdo — dónde nosotros, líderes empresariales latinoamericanos, divergimos unos de otros cuando enfrentamos el mismo problema.”

[PAUSA. EL TONO CRECE LIGERAMENTE.]

“Y la tercera cosa es lo que va a pasar con los datos. Los resultados de las cuatro votaciones de hoy van a ser presentados en conjunto, más tarde, en la sesión de Masterminds. Y van a ser publicados, a fin de año, en el Reporte Oficial Anual de la LAQI — junto con los resultados de los otros cinco Summits que vamos a realizar en las otras capitales de la región.”

[PAUSA. CONTACTO VISUAL CON EL FONDO DE LA SALA.]

“Eso significa que cada voto que cada uno de ustedes dé hoy, en silencio, en el celular, se convierte en una línea en un cuerpo de evidencia sobre el pensamiento del liderazgo empresarial latinoamericano. Ese cuerpo de evidencia va a ser citado en artículos, en conferencias, en estudios de caso. Por décadas. Ustedes no están participando de una dinámica. Están participando de la

primera lectura sistemática de lo que pensamos, como clase empresarial latinoamericana, sobre los dilemas Q-ESG de nuestra década.”

[PAUSA LARGA, DE TRES A CUATRO SEGUNDOS.]

“No estamos aquí para descubrir quién tiene razón. Estamos aquí para descubrir qué pensamos. Vamos a empezar.”

[EL FACILITADOR DA UN PASO ADELANTE. PROYECCIÓN DEL PRIMER DILEMA EN LA PANTALLA. INICIO DE LA COREOGRAFÍA DESCRITA EN EL CAPÍTULO 4.]

3.4 Adaptaciones permitidas y adaptaciones no permitidas

El script anterior es prescriptivo, pero no es rígido. El facilitador es una persona real, con voz propia, ritmo propio, lectura propia del público, y el Protocolo respeta eso. Existe, sin embargo, una distinción operativa importante entre adaptaciones que preservan la integridad del experimento y adaptaciones que la comprometen. Esta sección fija la frontera.

Adaptaciones permitidas

Se aceptan, y en algunos casos se recomiendan, las siguientes adaptaciones al script: sustituir el “ustedes” informal por un tratamiento más formal en salas de tradición protocolar, especialmente en San José o Asunción; ajustar la velocidad de lectura a la reverberación acústica de la sala, más lenta en ambientes amplios, más natural en ambientes medios; permitir una sonrisa leve al decir “Vamos a empezar”, rompiendo la solemnidad en el momento exacto en que la sala necesita permiso para entrar al juego. Pequeñas variaciones regionales de vocabulario también son bienvenidas, siempre que se preserve el significado.

Adaptaciones no permitidas

Son incompatibles con el Protocolo, y por lo tanto vedadas: alterar el orden de las tres cosas que tienen que quedar claras (anonimato, ausencia de respuesta correcta, destino de los datos) — porque el orden es la secuencia cognitiva por la cual la sala desarma su ansiedad de actuación, e invertir el orden produce dispersión de votos artificialmente menor; suprimir la frase “no existe respuesta correcta”, incluso cuando el facilitador piensa que ya quedó claro por la construcción de los dilemas — no quedó, y la explicitación verbal es lo que protege la sinceridad del voto; agregar ejemplos previos para ilustrar cómo funciona el experimento, porque el ejemplo previo condiciona a la sala a votar por el patrón demostrado; anticipar cualquier información sobre los dilemas que serán presentados, incluso en tono de provocación o expectativa; reír, bromear o reducir la solemnidad del contrato psicológico antes de que la frase final haya sido dicha.

La regla maestra que orienta todas estas distinciones es simple y merece ser internalizada por el facilitador: el script es el instante en que la sala decide si va a votar con sinceridad o con actuación. Todo lo que refuerza la sinceridad está permitido. Todo lo que abre brecha para la actuación está vedado.

3.5 Principio de cierre de esta sección

Pequeñas variaciones de lenguaje producen grandes variaciones de comportamiento de voto. El facilitador experimentado confía en su lectura del público para muchas decisiones. Esta no es una de ellas.

PARTE II · CONDUCCIÓN OPERATIVA

4. Conducción Prescriptiva de Cada Dilema

Cinco minutos por dilema · segundo a segundo · $Q \rightarrow E \rightarrow S \rightarrow G$

4.1 Arquitectura general del bloque de cinco minutos

Cada dilema dispone de cinco minutos en el programa del Summit, encajados entre una conferencia y la siguiente. Esos cinco minutos no son un espacio abierto para conducción libre — son un bloque coreografiado en cuatro tiempos, con función específica en cada uno. La coreografía importa porque cada uno de esos tiempos cumple un papel diferente en la integridad del dato: la velocidad de lectura afecta la percepción de gravedad del dilema, y la percepción de gravedad afecta el voto; la duración de la votación afecta la deliberación, y la deliberación afecta la dispersión; el cierre sin revelación afecta los tres dilemas siguientes, porque cualquier pista facial o vocal contamina la secuencia.

La tabla a continuación presenta la estructura estándar de cualquiera de los cuatro bloques. Vale igualmente para Q, para E, para S y para G — lo que cambia entre los dilemas es el contenido, no la coreografía. Esta es una decisión metodológica deliberada: la uniformidad de conducción es lo que permite comparar los votos de São Paulo con los votos de Lima, y los votos de 2026 con los votos de 2027 y los años siguientes.

0:00 – 1:30	Lectura del escenario por el facilitador, en ritmo pausado, con el slide del Mentimeter proyectado en la pantalla. Noventa segundos. Sin preguntas de la sala en este momento.
1:30 – 2:30	Votación activa. Sesenta segundos. Contador regresivo visible en la pantalla. Facilitador de pie, en silencio, contacto visual rotativo con la sala. Sin comentarios, sin pistas, sin bromas.
2:30 – 3:00	Cierre sin revelación. Treinta segundos. El facilitador agradece a la sala, confirma que el resultado será presentado en conjunto en la sesión de Masterminds, y prepara la transición hacia la próxima conferencia. Resultado guardado, no exhibido.
3:00 – 5:00	Transición hacia la próxima conferencia. Dos minutos. Presentación del próximo especialista por el facilitador, con biografía breve y tema de la charla. El equipo de producción cambia el slide. El facilitador deja el escenario.

La división en cuatro tiempos es, en sí misma, parte del experimento. Un voto apresurado y un voto deliberado producen distribuciones diferentes incluso de la misma sala frente al mismo dilema. Sesenta segundos es el intervalo calibrado en investigación social aplicada para que la mayoría de los participantes sienta deliberación suficiente sin caer en deliberación excesiva, que produce racionalización posterior en lugar de respuesta inmediata. Reducir ese intervalo a cuarenta segundos comprime la deliberación; extenderlo a noventa segundos abre espacio para que la sala empiece a buscar pistas externas (en el facilitador, en el slide, en los

vecinos), y la búsqueda de pistas es exactamente lo que el experimento fue diseñado para neutralizar.

4.2 Reglas operativas comunes a los cuatro dilemas

Antes de detallar cada dilema individualmente, este Protocolo fija cinco reglas que se aplican a los cuatro indistintamente. Son prescriptivas, y el equipo de producción del Summit debe estar entrenado en cada una de ellas, porque la integridad del bloque depende de ejecución conjunta entre facilitador, operador de Mentimeter y equipo de escenario.

Primera regla. El slide del dilema se proyecta en la pantalla exactamente en el momento en que el facilitador inicia la lectura, y permanece proyectado hasta el final de los sesenta segundos de votación. No se proyecta antes (la sala empieza a leer en silencio y pierde el efecto de la lectura conjunta). No se cambia después (la remoción del slide durante la votación es interpretada como pista por la sala). El slide es estático: nada de animación, nada de transición entre opciones, nada de destaque visual en cualquier alternativa.

Segunda regla. Si un participante pregunta algo durante la lectura o durante la votación, el facilitador responde con una única frase, fija en todos los Summits: “Voten por lo que tenga más sentido para ustedes con la información que tienen.” No se agrega aclaración, incluso cuando la aclaración parece inofensiva. Toda información adicional altera la calibración del dilema, y altera de forma diferente para cada participante que la recibe — rompiendo la comparabilidad del dato. La frase fija funciona porque es, al mismo tiempo, una respuesta y un recordatorio metodológico para toda la sala.

Tercera regla. El facilitador no vota. Bajo ninguna circunstancia. Incluso si la sala lo invita. Incluso si el pedido es en broma. El facilitador es parte del instrumento, no de la muestra, y esa frontera tiene que quedar visible para la sala. Si hay invitación explícita, la respuesta estándar es: “Yo no voto. Ese dato es de ustedes.”

Cuarta regla. Durante los sesenta segundos de votación, el facilitador permanece en silencio, de pie, en posición neutra en el centro del escenario, con las manos visibles y relajadas. No consulta el celular. No habla con el equipo. No reacciona facialmente a lo que ve en el panel de control del Mentimeter, incluso cuando la dispersión se forma de modo sorprendente. La presencia del facilitador durante la votación no es accesorio — es lo que le señala a la sala que el momento es importante.

Quinta regla. Al final de los sesenta segundos, el facilitador cierra la votación inmediatamente, sin prórroga. Incluso si todavía hay personas votando. La prórroga informal se vuelve hábito; el hábito se vuelve inconsistencia; la inconsistencia se vuelve problema metodológico en el agregado de seis países. El cierre es firme, pero la frase es amable: “Cerramos la votación. Gracias.”

Dilema 1 de 4 · Q — CALIDAD

La queja que casi nadie vio

Encuadre

Este es el primer dilema del día, y cumple tres funciones simultáneas: calibrar a la sala para el uso del Mentimeter (muchos participantes nunca lo usaron, y el anonimato de la plataforma solo se convierte en sensación real después del primer voto efectivamente registrado); establecer el tono (mostrar que el experimento es genuinamente sobre dilemas reales, no sobre cuestiones con respuesta moralmente esperada); y crear identificación inmediata (la sala tiene que pensar “esto me pasó el mes pasado”, no “interesante, pero no es mi caso”). Por esas tres funciones, el dilema Q fue calibrado para ser fácil de votar, aunque difícil de responder.

Slide proyectado en Mentimeter

DILEMA Q — CALIDAD

Un cliente importante publicó una queja grave sobre su producto en una red social pequeña — alrededor de 200 seguidores, alcance bajísimo. Su equipo lo descubrió antes de que se hiciera viral. La queja tiene fundamento parcial: el problema existe, pero el cliente exageró algunos detalles.

¿Qué hace usted?

- A) Responde públicamente reconociendo el problema y anunciando la corrección.
- B) Busca al cliente en privado para resolver — y le pide que borre la publicación.
- C) No hace nada. El alcance es mínimo, responder solo amplifica.
- D) Responde públicamente: refuta las exageraciones y corrige lo que es verdad.

Marcación de lectura

La lectura del escenario lleva entre setenta y cinco y ochenta y cinco segundos, en ritmo natural. El facilitador lee el escenario completo de una vez, sin interrumpir para enfatizar — porque el escenario es la parte factual, y la interpretación le corresponde a la sala. A continuación, lee en voz alta la pregunta “¿Qué hace usted?” con una pausa leve antes, y enseguida lee las cuatro alternativas, en ritmo un poco más lento, sin ningún énfasis tonal que distinga una de otra. Las cuatro alternativas se leen como si fueran equivalentes — porque, desde el punto de vista del experimento, lo son.

[DESPUÉS DE LA LECTURA, EL FACILITADOR DA UN PASO ATRÁS. EL CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE EN LA PANTALLA.]

Conducción de los sesenta segundos de votación

Durante los sesenta segundos, se aplican rigurosamente las cinco reglas generales de la sección 4.2. El facilitador permanece en silencio, en posición neutra. Como este es el primer dilema, es probable que algún participante levante la mano para preguntar algo — la frase fija “Voten por lo que tenga más sentido para ustedes con la información que tienen” debe decirse con calma, sin sonar mecánica. Después de ese primer uso, funciona como precedente metodológico para los tres dilemas siguientes.

Cierre

“Cerramos la votación. Gracias. Ese resultado, junto con los tres que vamos a recolectar a lo largo del día, va a ser presentado en conjunto en la sesión de Masterminds, al final de la tarde. Vamos a la próxima conferencia.”

Transición a la próxima charla

El facilitador presenta al próximo especialista (E — Ambiental), con biografía breve y tema de la charla. La presentación es deliberadamente sobria: nada de elogios efusivos, nada de comentarios sobre el dilema que acaba de pasar. La sala necesita hacer una transición cognitiva limpia entre el experimento y la conferencia, y esa transición es responsabilidad del facilitador.

Dilema 2 de 4 · E — AMBIENTAL

La conversación en off

Encuadre

Segundo dilema del día, presentado entre las charlas E y S. La función aquí es diferente de la del dilema Q: la sala ya está calibrada para Mentimeter, ya entendió el contrato psicológico, y está lista para un nivel ligeramente más alto de tensión moral. El dilema E desplaza el foco de la comunicación reactiva (qué hago cuando alguien se queja) a la comunicación proactiva (qué comunico cuando estoy intentando vender). Esa es una de las tensiones más reales y menos discutidas de la agenda ESG en América Latina, y es donde la frontera entre comunicación sofisticada y greenwashing se decide en la práctica diaria.

Slide proyectado en Mentimeter

DILEMA E — AMBIENTAL

Su empresa invirtió de verdad en reducción de impacto ambiental en los últimos dos años: cambio de luminarias, separación de residuos, reducción de impresiones. Son ganancias modestas, pero reales. Ahora está preparando una propuesta para un cliente importante que claramente busca “proveedor con agenda ESG madura”. El comercial del cliente, en conversación de pasillo, le dijo: “todos los competidores exageran un poco la historia ambiental — usted también debería.”

¿Qué hace usted?

- A) Presenta exactamente lo que tiene, sin adornos.
- B) Presenta los hechos, pero con lenguaje más sofisticado — “trayecto de descarbonización inicial” en lugar de “cambiamos las luminarias”.
- C) Incluye proyecciones y metas futuras como si ya estuvieran en ejecución.
- D) Decora la propuesta con datos sectoriales y benchmarks de mercado que no son suyos.

Marcación de lectura

Este dilema tiene una estructura narrativa en dos partes: la primera frase describe lo que la empresa hizo (factual, neutra); la segunda frase presenta la tentación (con cita directa, en discurso reportado). El facilitador lee la primera parte en ritmo neutro, y en la segunda parte cambia ligeramente el registro vocal para la cita reportada — sin caricatura, sin teatralizar, apenas lo suficiente para que la sala perciba que alguien está hablando dentro de la historia. La lectura completa lleva entre ochenta y noventa segundos.

[DESPUÉS DE LA LECTURA, EL FACILITADOR DA UN PASO ATRÁS. EL CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE EN LA PANTALLA.]

Conducción de los sesenta segundos de votación

Este es el dilema con mayor probabilidad de generar dudas de aclaración, porque la frontera entre las opciones B y C es deliberadamente sutil. Si un participante pregunta “¿pero la opción B es greenwashing también?”, la respuesta es la frase fija: “Voten por lo que tenga más sentido para ustedes con la información que tienen.” No se confirma, no se niega, no se discute. La pregunta es, ella misma, parte del dato — porque revela que el participante percibió la sutileza, y percibirla es el comienzo de responderla.

Cierre

“Cerramos la votación. Gracias. Vamos a la próxima conferencia.”

Transición a la próxima charla

El facilitador presenta al próximo especialista (S — Social). Ningún comentario sobre el dilema. Ninguna señal corporal. La sala ya entendió el ritmo del experimento, y el facilitador ahora opera en piloto coreografiado: lee, cierra, transita.

Dilema 3 de 4 · S — SOCIAL

La colaboradora que nadie quiere perder

Encuadre

Tercer dilema. Es el más delicado de los cuatro, porque toca personas concretas, no métricas o comunicación. La posibilidad de identificación emocional en la sala es alta, y el facilitador debe estar atento a su propio comportamiento durante la lectura — cualquier suavización, cualquier endurecimiento, cualquier pausa adicional altera la calibración. El dilema S fue construido para forzar la tensión entre lealtad individual y responsabilidad colectiva, y esa tensión tiene que llegar a la sala intacta, sin mediación interpretativa del facilitador.

Slide proyectado en Mentimeter

DILEMA S — SOCIAL

Una colaboradora suya hace siete años, a quien todos respetan y que es pieza clave de la operación, está pasando por una crisis personal grave fuera del trabajo. Hace cuatro meses su desempeño cayó visiblemente: errores que antes no cometía, plazos que

antes cumplía. Usted habló en privado, le ofreció apoyo, ella agradeció — pero el desempeño no volvió. Dos clientes ya se quejaron. El equipo empieza a percibirlo y a resentirse de cargar la barra.

¿Qué hace usted?

- A) Mantiene el apoyo y le da más tiempo. Ella se va a recuperar.
- B) Habla de nuevo, esta vez con plazo claro: 60 días para retomar el desempeño.
- C) La mueve a una función menos crítica, aunque ella lo perciba como descenso.
- D) Inicia el proceso de desvinculación con paquete generoso. Es lo mejor para todos.

Marcación de lectura

La lectura de este dilema exige disciplina específica del facilitador: el contenido es emocionalmente cargado, y la tentación natural es suavizar la lectura, bajar el tono, transmitir empatía por el personaje. Esa es exactamente la lectura equivocada. El dilema solo funciona si la sala recibe el escenario en registro neutro, factual, sin que el facilitador comunique simpatía por ninguna de las partes involucradas. La neutralidad aquí no es frialdad — es lo que protege el derecho de la sala de votar sin sentirse guiada. La lectura completa lleva entre ochenta y cinco y noventa y cinco segundos.

[DESPUÉS DE LA LECTURA, EL FACILITADOR DA UN PASO ATRÁS. EL CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE EN LA PANTALLA.]

Conducción de los sesenta segundos de votación

Durante la votación de este dilema, el facilitador debe evitar todavía más que en los anteriores cualquier reacción facial. La sala estará observando al facilitador en busca de pista moral — porque el tema toca convicción personal de cada participante. La postura recomendada es mirar levemente por encima de la audiencia, manteniendo presencia sin contacto visual directo. Esta es una excepción al patrón de contacto visual rotativo de las demás votaciones, y es deliberada. Los sesenta segundos suelen parecer más largos en este dilema que en los otros — es normal, y el facilitador no debe acortar.

Cierre

“Cerramos la votación. Gracias. Vamos a la próxima conferencia.”

Transición a la próxima charla

El facilitador presenta al último especialista del día (G — Gobernanza). La sala suele estar más silenciosa después del dilema S que después de los anteriores. Eso es esperable, y el facilitador no debe llenar el silencio con comentarios adicionales. La presentación del especialista G es sobria, breve, y abre espacio para la transición cognitiva natural de la sala.

Dilema 4 de 4 • G — GOBERNANZA

El correo que no se envió

Encuadre

Cuarto y último dilema del día. Es el punto más alto de la curva de tensión construida a lo largo del Summit — empezó en una red social con 200 seguidores y termina en una decisión que puede afectar a cientos o miles de clientes. La función del dilema G es cerrar la secuencia elevando el nivel de implicación institucional, y al mismo tiempo conectar el experimento de vuelta al tema central del Summit: la Era de la Confianza. La pregunta detrás de todas las opciones es exactamente la pregunta que da nombre al tema del año: ¿qué vale más, la confianza preservada por el silencio prudente, o la confianza construida por la transparencia costosa?

Slide proyectado en Mentimeter

DILEMA G — GOBERNANZA

Su empresa sufrió un incidente de seguridad de datos hace tres semanas. Un colaborador hizo clic en un enlace de phishing y sus sistemas quedaron expuestos durante aproximadamente 18 horas. Usted contrató una empresa especializada que hizo el análisis técnico completo: no hay evidencia de que datos de clientes hayan sido efectivamente accedidos o copiados, pero tampoco es posible garantizar al 100% que no lo fueran. Comunicar el incidente formalmente a los clientes puede generar pérdida de contratos, acciones judiciales y daño reputacional serio — para un problema que puede no haber sucedido nunca en la práctica.

¿Qué hace usted?

- A) Comunica formalmente a todos los clientes afectados, con transparencia total sobre la incertidumbre.
- B) Comunica solo a los tres mayores clientes, en conversación privada, sin documento formal.
- C) Refuerza la seguridad internamente, monitorea por señales de uso indebido y solo comunica si algo aparece.
- D) No comunica. El riesgo real es mínimo y comunicar genera daño cierto por un problema apenas hipotético.

Marcación de lectura

Este es el dilema más técnico de los cuatro, y la lectura debe preservar la precisión del vocabulario (“incidente de seguridad”, “análisis técnico”, “evidencia”) sin que eso intimide a la sala. El facilitador lee en ritmo deliberado, sin acelerar en las partes técnicas. Hay un momento específico en que la pausa ayuda: después de “tampoco es posible garantizar al 100% que no lo fueran”, una micropausa de aproximadamente medio segundo le da a la sala el tiempo de absorber la incertidumbre, que es exactamente el punto del dilema. La lectura completa lleva entre noventa y cien segundos.

[DESPUÉS DE LA LECTURA, EL FACILITADOR DA UN PASO ATRÁS. EL CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE EN LA PANTALLA.]

Conducción de los sesenta segundos de votación

Es frecuente, en este dilema, que algún participante pregunte sobre la obligación legal de notificación (LGPD en Brasil, equivalentes en los demás países). La respuesta es, todavía, la frase fija: “Voten por lo que tenga más sentido para ustedes con la información que tienen.” La pregunta es, ella misma, dato — porque revela qué participantes piensan por el encuadre jurídico antes que por el encuadre ético, y esa fracción varía entre los seis países de forma metodológicamente relevante.

Cierre

“Cerramos la votación. Gracias. Esta fue la última votación del día. Los cuatro resultados serán presentados en conjunto, en algunos minutos, en la sesión de Masterminds — donde también haremos la discusión colectiva. Vamos a la última conferencia de la mañana.”

Transición a la sesión de Masterminds

Después de la cuarta charla, hay un intervalo de programa antes de la sesión de Masterminds. Ese intervalo es importante: le da a la sala tiempo para absorber las cuatro votaciones sin revelación inmediata, y le da al facilitador tiempo para revisar con el equipo técnico los cuatro gráficos de dispersión antes de la presentación colectiva. La coreografía de la revelación en el Mastermind es el objeto del Capítulo 5.

4.7 Principio de cierre de esta sección

La coreografía no es estética. Es lo que hace comparables los votos de São Paulo, San José, Guayaquil, Lima, Asunción y la Ciudad de México.

PARTE II · CONDUCCIÓN OPERATIVA

5. La Revelación de los Resultados en el Mastermind

El silencio que sigue al número más incómodo es el momento más valioso del día. El facilitador no lo llena.

Si la conducción de cada dilema es prescriptiva, la revelación de los resultados en la sesión de Masterminds es descriptiva — principios y trampas, pero con latitud interpretativa para el facilitador. La razón es que esta es la única parte del experimento en que la humanidad de la conducción agrega valor a la investigación, en lugar de comprometer su integridad. Los datos ya fueron recolectados. Lo que está en juego ahora es cómo se ofrecen a la sala como objeto de reflexión colectiva.

La revelación obedece, aun así, tres reglas no negociables. Primera: los cuatro resultados se revelan en secuencia, en el mismo orden en que los dilemas fueron aplicados a lo largo del día (Q, E, S, G). No se reorganiza para construir narrativa retrospectiva. El orden cronológico preserva la honestidad del experimento. Segunda: cada resultado se muestra primero en su forma bruta — el gráfico de dispersión, sin interpretación previa — y la sala tiene el derecho de absorber el número antes de que el facilitador hable. Tercera: la interpretación ofrecida por el facilitador es siempre abierta, nunca conclusiva. La función del facilitador no es decirle a la sala qué significa el dato. Es ayudar a la sala a preguntar qué significa el dato.

Hay un momento específico, en al menos uno de los cuatro dilemas, que merece preparación consciente: el silencio que sigue a la revelación del número más incómodo. Ese silencio durará entre cuatro y doce segundos. Es el silencio más valioso del experimento, porque es en él que cada persona en la sala hace el cálculo silencioso entre lo que votó y lo que ve. Llenar ese silencio con comentario del facilitador — incluso un comentario sabio — destruye lo que está haciendo. La regla es: dejarlo suceder. La sala va a salir del silencio sola, y cuando salga, saldrá con pregunta, no con defensa.

Las trampas concretas de esta fase — el ejecutivo que intenta dominar el post-revelación, el grupo que intenta invertir el voto retrospectivamente, el intento de relativización vía “depende del contexto” — se tratan en detalle en el Capítulo 6.

PARTE II · CONDUCCIÓN OPERATIVA

6. Trampas Conocidas y Respuestas Calibradas

Las cinco situaciones que, con altísima probabilidad, ocurrirán en al menos uno de los seis Summits del año. Para cada una, una respuesta que protege el experimento sin humillar a quien la produjo.

6.1 El principio que orienta todas las respuestas

Toda metodología replicable necesita anticipar sus modos de falla. Este capítulo cataloga las cinco situaciones que, con altísima probabilidad, ocurrirán en al menos uno de los seis Summits del año — y ofrece, para cada una de ellas, una respuesta calibrada que protege la integridad del experimento sin exponer públicamente a la persona cuyo comportamiento está produciendo la desviación. La calibración es deliberada: el facilitador no está vigilando a la sala; está cuidando del experimento. Esas dos funciones producen lenguajes diferentes, y la diferencia importa.

Hay un principio que orienta todas las respuestas de este capítulo, y que merece ser internalizado por el facilitador antes del estudio de las trampas individuales. El principio es: la persona que produjo la desviación casi nunca lo hizo por mala fe. Casi siempre, la desviación es producida por buena intención mal calibrada — alguien queriendo ayudar, alguien queriendo participar, alguien queriendo enriquecer la discusión. Tratar la desviación como hostilidad es el error más común de los facilitadores experimentados que pisan metodología rigurosa por primera vez. La respuesta correcta nunca es la corrección pública; es el redireccionamiento amable que devuelve la sala al experimento sin que nadie pierda la cara.

Cada una de las cinco trampas se presenta con la misma estructura: señales antecedentes (lo que el facilitador necesita oír o ver para identificar la trampa en formación), respuesta verbal calibrada (en dos variaciones de intensidad — suave y firme), regla de cuándo insistir y cuándo ceder, y postura corporal recomendada. Las variaciones de intensidad existen porque la primera manifestación de una trampa pide respuesta diferente que la tercera manifestación. Calibración no es rigidez; es proporción.

TRAMPA 01 · DE 5

El ejecutivo dominante

Es la trampa más previsible, y casi siempre se manifiesta al inicio de la sesión de Masterminds, justo después de la revelación del primer resultado. Un participante — generalmente sénior, generalmente conocido en la sala, generalmente bienintencionado — interpreta el silencio productivo del post-revelación como invitación para una actuación individual. Se levanta, o pide la palabra antes de que el facilitador haya abierto la discusión colectiva, y ofrece un análisis personal del dato. El análisis puede ser inteligente. No es ese el punto. El punto es que el experimento fue diseñado para producir reflexión colectiva, y la actuación individual desactiva esa colectividad al ofrecerle a la sala una interpretación lista antes de que la sala haya tenido tiempo de producir la suya.

Señales antecedentes: movimiento corporal de levantarse antes de que el facilitador termine la frase; uso de expresiones introductorias como “yo quería hacer un comentario” o “en mi experiencia”; tono de voz más alto que el tono de quien todavía no habló; contacto visual desplazado del facilitador hacia la sala, señalando que el participante ya se considera en el centro del escenario.

Respuesta verbal calibrada — suave: interrumpir amablemente, antes de que la frase se establezca, con una frase de redireccionamiento.

“Gracias. Antes de cualquier comentario individual, quería dejar a la sala absorber el número por un instante más. Vamos a ver los otros tres resultados en secuencia, y después abrimos la discusión colectiva.”

Respuesta verbal calibrada — firme: si la primera no es suficiente, o si la trampa se repite.

“Le voy a pedir que sostenga esa intervención. Es importante, y la discusión va a llegar ahí. Pero la metodología pide que veamos los cuatro resultados antes de cualquier interpretación. Gracias por la paciencia.”

Cuándo insistir y cuándo ceder: insistir hasta la segunda manifestación. Si en la tercera el mismo participante vuelve a intentar dominar, el facilitador cede la palabra brevemente, escucha la intervención por máximo treinta segundos, y enseguida abre explícitamente la palabra a otras voces de la sala — quebrando el monopolio sin confrontación directa.

Postura corporal: al pedir el redireccionamiento, el facilitador mantiene el cuerpo orientado hacia el participante que intentó dominar — no hacia la sala. Eso comunica respeto individual. Después de la frase, el facilitador vuelve el cuerpo hacia la sala, señalando que el escenario colectivo está siendo restaurado. El contacto visual con el participante es firme pero amable, sin ser largo.

TRAMPA 02 · DE 5

La inversión retrospectiva

Esta es la trampa más sutil, y la más peligrosa para la integridad del dato, porque ataca la metodología sin que el atacante lo perciba. Se manifiesta así: después de la revelación de un resultado sorprendente — generalmente el dilema E o el S, donde la dispersión tiende a desafiar la autoimagen de la sala —, alguien dice, en voz alta o en grupo pequeño audible, “ah, pero si yo hubiera sabido que era así, habría votado diferente”. La frase parece inofensiva. No lo es. Intenta anular informalmente la votación que acaba de suceder, ofreciendo a la sala una narrativa en que el resultado no cuenta porque fue recolectado en condiciones inadecuadas. Si el facilitador deja pasar, la sala internaliza la inversión y los tres dilemas siguientes quedan contaminados por la actuación retrospectiva.

Señales antecedentes: frases iniciadas con “si yo hubiera sabido...”, “ah, pero...”, “en realidad yo quería haber votado...”; reacción colectiva de risas levemente nerviosas después de la revelación; participantes mirando a los vecinos como buscando confirmación de que “también habrían votado diferente”.

Respuesta verbal calibrada — suave: validar la sensación sin validar la inversión, y devolver la claridad metodológica.

“Entiendo la sensación. Ver el resultado suele hacer que uno reconsidere. Pero el experimento fue diseñado exactamente para capturar lo que pensamos antes de ver el resultado — porque lo que pensamos antes es lo que efectivamente decidiríamos en el momento real. El voto está recolectado, y es honesto.”

Respuesta verbal calibrada — firme: si la inversión se sostiene y empieza a contaminar a la sala.

“Ese es el punto más delicado de la metodología, y por eso lo voy a marcar con claridad: ningún dilema puede ser revotado después de la revelación. No porque la regla sea rígida, sino porque revotar destruye lo que estamos recolectando. Los votos de hoy van a ser comparados con los votos de Lima, de San José, de la Ciudad de México. En todos los lugares, sin excepción, el voto es antes de la revelación.”

Cuándo insistir y cuándo ceder: nunca ceder. La inversión retrospectiva es la única trampa del catálogo donde la regla es absoluta. Ceder una vez compromete el dato de seis países y de todos los años siguientes de la serie. El facilitador insiste con firmeza creciente hasta que la sala internalice.

Postura corporal: al responder a esta trampa, el facilitador mira a la sala entera, no al participante que produjo la frase. La inversión retrospectiva es una tentación colectiva, y la respuesta debe estar dirigida al colectivo. Tono de voz bajo, ritmo pausado, manos visibles — la postura comunica seriedad sin comunicar irritación.

TRAMPA 03 • DE 5

El silencio prematuramente llenado

La tercera trampa es la más sorprendente para el facilitador inexperto, porque no viene de la sala — viene desde dentro del propio facilitador, o de un miembro bienintencionado del equipo organizador. Como se describió en el Capítulo 5, hay un silencio específico que se forma después de la revelación del número más incómodo de los cuatro. Ese silencio dura entre cuatro y doce segundos, y es el momento en que la sala hace, individualmente, el cálculo silencioso entre lo que votó y lo que ve. Llenar ese silencio con una broma, con un comentario sabio, o con una frase de transición destruye lo que está haciendo. La trampa puede venir del propio facilitador, bajo presión de quebrar la tensión; puede venir de alguien del equipo técnico, con micrófono en la mano; puede venir de un participante simpático que siente la incomodidad y decide aliviarla. En todos los casos, la respuesta es la misma: el silencio se restaura, y la sala es invitada a permanecer en él por un instante más.

Señales antecedentes: tensión creciente en la sala después de la revelación; movimiento corporal colectivo discreto — personas acomodándose en las sillas, miradas a los vecinos; sensación interna del facilitador de que “tiene que decir algo”; aproximación física de alguien del equipo al escenario. Todas esas señales anteceden el impulso de quebrar el silencio.

Respuesta verbal calibrada — suave: la respuesta más difícil de todas, porque es la ausencia de respuesta. El facilitador permanece en silencio, de pie, sin reaccionar. Si el impulso interno de hablar es fuerte, se recomienda contar mentalmente hasta ocho antes de cualquier intervención. Casi siempre, la sala sale del silencio sola antes de terminar el conteo.

Respuesta verbal calibrada — firme: si alguien intenta quebrar el silencio con habla externa antes de que se haya completado naturalmente.

“Voy a pedir un instante más. Ese silencio es importante.”

Cuándo insistir y cuándo ceder: insistir hasta cerca de doce segundos. Si el silencio se prolonga más allá de eso, el facilitador es quien lo quiebra — con una frase de apertura colectiva, no con interpretación del dato. La frase recomendada es: “¿Qué les está diciendo ese número?”

Postura corporal: inmovilidad respetuosa. Sin suspirar, sin sonreír, sin balancearse. El cuerpo del facilitador le comunica a la sala que el silencio es parte del método, no un accidente. Mirar levemente por encima de la audiencia, sin fijar a nadie. Manos relajadas y visibles.

TRAMPA 04 · DE 5

La relativización vía contexto

Cuarta trampa. Casi siempre viene de participantes intelectualmente sofisticados, frecuentemente con formación en áreas que valoran el análisis contextual — derecho, sociología, consultoría estratégica. Se manifiesta con frases como “bueno, pero depende del sector”, “depende del tamaño de la empresa”, “depende del país”, “depende del momento de mercado”. La frase es, en sí misma, verdadera: todo, en la práctica empresarial, depende del contexto. Pero el experimento fue diseñado exactamente para forzar una decisión bajo ambigüedad — porque así se toman las decisiones reales, en condiciones de información incompleta. La relativización contextual, ofrecida en la sesión de Masterminds, intenta disolver la claridad del dato argumentando que cada participante habría votado diferente en circunstancias diferentes. Si el facilitador valida la relativización, la sala descubre que puede escapar de la incomodidad productiva del dato refugiándose en condicionales hipotéticas, y la discusión colectiva pierde profundidad.

Señales antecedentes: uso de “depende”, “pero”, “si fuera mi caso”, “en un escenario diferente”; tono analítico en lugar de tono reflexivo; postura corporal de explicación — manos abiertas, búsqueda de asentimiento de los vecinos; tendencia a extender la intervención en calificaciones sucesivas.

Respuesta verbal calibrada — suave: validar la sofisticación sin validar la fuga, y redireccionar a la pregunta concreta.

“Tiene razón en que depende. Pero el dilema fue construido para forzar una respuesta bajo exactamente ese tipo de ambigüedad — porque así suceden las decisiones reales. La pregunta que queda es: ¿qué le está diciendo su voto, con la información que tenía, ahora?”

Respuesta verbal calibrada — firme: si la relativización se transforma en patrón colectivo en la discusión.

“Voy a pedir un movimiento de la sala: dejen el ‘depende’ de lado por cinco minutos más. No porque esté equivocado, sino porque la riqueza del

experimento está exactamente en forzar una respuesta sin él. La discusión va a volver al contexto, pero después.”

Cuándo insistir y cuándo ceder: insistir hasta el punto en que la sala reconozca que está siendo invitada a responder, no a analizar. Después de ese punto, ceder gradualmente — porque la discusión de contexto, en la fase final del Mastermind, es legítima y enriquece el aprendizaje colectivo. La regla es: el contexto entra después de la reflexión, nunca antes.

Postura corporal: leve aproximación física al participante que produjo la relativización, señalando engagement sin confrontación. Tono de voz pausado, casi didáctico. Sonrisa discreta al reconocer la sofisticación del argumento — porque la trampa viene de quien está pensando bien, y la respuesta tiene que honrar eso.

TRAMPA 05 · DE 5

El pedido de revisión pública del voto

Quinta y última trampa. Viene generalmente de participantes más jóvenes, o de participantes que vivieron el dilema con fuerte identificación emocional. Se manifiesta como pedido explícito: “¿puedo cambiar mi voto?”. El pedido es casi siempre sincero — no hay intención de manipular el dato; hay solo la sensación de que el voto registrado ya no representa lo que la persona piensa, después de oír la discusión. Si el facilitador acepta, incluso informalmente, la revisión contamina el dato recolectado y crea precedente para los Summits siguientes. Si el facilitador rechaza de forma técnica y fría, la persona que pidió se siente desautorizada públicamente — y la sala registra el rechazo como una señal de rigidez metodológica que puede resentirse en las votaciones futuras de los Summits siguientes. La respuesta correcta es, simultáneamente, rechazar la revisión y validar la sinceridad del pedido.

Señales antecedentes: frases iniciadas con “¿puedo...?”, “¿sería posible...?”, “después de esa discusión yo quería...”; postura corporal de apertura, manos visibles; tono más bajo y más vacilante que el tono de quien está confrontando.

Respuesta verbal calibrada — suave: rechazar la revisión honrando el gesto.

“Veo lo que está diciendo, y el hecho de que quiera cambiar es, en sí, un dato interesante — está mostrando que la discusión lo hizo pensar. Pero el voto va a quedar como fue registrado. No porque la regla sea rígida, sino porque lo que recolectamos es exactamente lo que pensamos antes de la discusión. Ese es el valor del experimento.”

Respuesta verbal calibrada — firme: si hay presión colectiva para abrir una ronda de revisiones.

“Los votos de hoy ya forman parte del registro. En algunos países, ese registro va a quedar diferente del nuestro aquí — y esa diferencia es lo que vamos a ver en el Reporte Anual. Permitir revisión después de la discusión, en cualquiera de los seis Summits, destruiría la comparabilidad. Los votos se quedan.”

Cuándo insistir y cuándo ceder: nunca ceder en el permiso de revisión. Pero ceder generosamente en la acogida del gesto — si el participante manifiesta públicamente que cambió de opinión, eso puede ser tratado como contribución a la discusión colectiva, sin

alterar el dato. La frase recomendada es: “Su cambio de opinión puede entrar en la discusión. El voto, no.”

Postura corporal: voltear el cuerpo hacia el participante con gentileza explícita. El pedido fue sincero, y el rechazo tiene que parecer respeto, no corrección. Tono suave, contacto visual estable, leve inclinación del torso hacia quien preguntó. La sala necesita ver que el facilitador honró el gesto incluso al rechazarlo.

6.7 Principio de cierre de esta sección

Las cinco trampas vienen casi siempre de buena intención mal calibrada. La respuesta correcta nunca es la corrección pública; es el redireccionamiento amable que devuelve la sala al experimento sin que nadie pierda la cara.

PARTE III · VISIÓN INSTITUCIONAL

7. El Propósito Mayor — Hacia Dónde Va Esto

Cada voto anónimo en esta sala se convierte en una línea en un cuerpo de evidencia que durará décadas.

El experimento social aplicado conducido en los LAQI Impact Summits 2026 no es un instrumento aislado. Es la primera pieza de un programa institucional de larga duración cuyo horizonte es, deliberadamente, multidecadal. Lo que se está estableciendo, en este primer año, es el protocolo de recolección. Lo que se vuelve posible a partir del segundo año es la comparación temporal. Lo que se vuelve posible a partir del quinto año es la publicación de una serie histórica robusta lo suficiente para ser citada académicamente, referenciada por prensa especializada, y utilizada como evidencia en decisiones institucionales públicas y privadas en toda América Latina.

La integración con el ecosistema editorial de la LAQI es deliberada y operativamente diseñada. Los resultados de cada Summit se publican en el Reporte Oficial Anual en el capítulo de Masterminds, con estratificación por país y gráficos de dispersión comparativa. La LAQI Quality Magazine, en su frecuencia mensual y bilingüe, despliega los hallazgos en editoriales autorales a lo largo del año: un dilema por edición, con análisis especializado, contraste sectorial y comentario de miembros del ecosistema. La plataforma LAQInoamericanos abre espacio para discusión continuada entre los miembros, transformando la fotografía anual del Summit en conversación permanente. Y el registro en LAQIChain garantiza que los agregados estadísticos — no los votos individuales, que permanecen inaccesibles a cualquier parte — sean verificables públicamente, en capa distribuida, fuera del control de la propia LAQI.

Esta arquitectura se conecta directamente con la tesis central del ensayo Legibilidad, publicado por la LAQI en 2026: la empresa latinoamericana competitiva es aquella cuyo capital institucional es legible por máquina, verificable por terceros, y anclado en trayectoria documentada a lo largo del tiempo. El Protocolo aquí presentado aplica esa misma tesis a la propia LAQI: somos una institución que se vuelve más legible, más verificable y más consistente en el tiempo a medida que el experimento se replica, se publica y se audita. La coherencia entre lo que defendemos para nuestras empresas-miembro y lo que practicamos como ecosistema es, en sí, una forma de legitimidad.

Hay una frase final que debe ser dicha a la sala — por el facilitador, en el cierre del Mastermind, o por el CEO de la LAQI, en la ceremonia de premiación — y que cierra el sentido institucional del experimento: cada voto anónimo en esta sala, hoy, se convierte en una línea en un cuerpo de evidencia sobre el pensamiento del liderazgo empresarial latinoamericano frente a los dilemas Q-ESG de nuestra década. Ese cuerpo de evidencia será citado en artículos, en conferencias, en estudios de caso, en décadas. Ustedes, al votar, contribuyeron a algo que dura. Y lo que dura es lo que vale, en la economía de la información que estamos construyendo juntos.

ANEXOS

Anexo A — Los Cuatro Dilemas en Formato Mentimeter

Versión lista para proyección · ES-LATAM · Aplicable a los seis Summits internacionales

Este anexo presenta los cuatro dilemas en layout consolidado, listos para configuración en la plataforma Mentimeter por el equipo técnico de cada Summit. Las cajas a continuación simulan la apariencia del slide proyectado en la pantalla durante el experimento, y deben ser usadas como referencia directa por el equipo de producción. La paleta cromática institucional — navy sobre fondo claro, con letras de opción en dorado bronce — es parte del diseño del experimento y no debe ser alterada.

Para cada dilema, tres elementos son fijos y no admiten variación: el encabezado con la dimensión Q-ESG correspondiente, el escenario en formato de párrafo único, y las cuatro alternativas A–D en orden preciso. La pregunta-prompt entre el escenario y las alternativas también es fija en los cuatro: “¿Qué hace usted?”.

Dilema 1 — Q · Calidad

DILEMA Q — CALIDAD

Un cliente importante publicó una queja grave sobre su producto en una red social pequeña — alrededor de 200 seguidores, alcance bajísimo. Su equipo lo descubrió antes de que se hiciera viral. La queja tiene fundamento parcial: el problema existe, pero el cliente exageró algunos detalles.

¿Qué hace usted?

- A)** Responde públicamente reconociendo el problema y anunciando la corrección.
- B)** Busca al cliente en privado para resolver — y le pide que borre la publicación.
- C)** No hace nada. El alcance es mínimo, responder solo amplifica.
- D)** Responde públicamente: refuta las exageraciones y corrige lo que es verdad.

Dilema 2 — E · Ambiental

DILEMA E — AMBIENTAL

Su empresa invirtió de verdad en reducción de impacto ambiental en los últimos dos años: cambio de luminarias, separación de residuos, reducción de impresiones. Son ganancias modestas, pero reales. Ahora está preparando una propuesta para un cliente importante que claramente busca “proveedor con agenda ESG madura”. El comercial

del cliente, en conversación de pasillo, le dijo: “todos los competidores exageran un poco la historia ambiental — usted también debería.”

¿Qué hace usted?

- A) Presenta exactamente lo que tiene, sin adornos.
- B) Presenta los hechos, pero con lenguaje más sofisticado — “trayecto de descarbonización inicial” en lugar de “cambiamos las luminarias”.
- C) Incluye proyecciones y metas futuras como si ya estuvieran en ejecución.
- D) Decora la propuesta con datos sectoriales y benchmarks de mercado que no son suyos.

Dilema 3 — S · Social

DILEMA S — SOCIAL

Una colaboradora suya hace siete años, a quien todos respetan y que es pieza clave de la operación, está pasando por una crisis personal grave fuera del trabajo. Hace cuatro meses su desempeño cayó visiblemente: errores que antes no cometía, plazos que antes cumplía. Usted habló en privado, le ofreció apoyo, ella agradeció — pero el desempeño no volvió. Dos clientes ya se quejaron. El equipo empieza a percibirlo y a resentirse de cargar la barra.

¿Qué hace usted?

- A) Mantiene el apoyo y le da más tiempo. Ella se va a recuperar.
- B) Habla de nuevo, esta vez con plazo claro: 60 días para retomar el desempeño.
- C) La mueve a una función menos crítica, aunque ella lo perciba como descenso.
- D) Inicia el proceso de desvinculación con paquete generoso. Es lo mejor para todos.

Dilema 4 — G · Gobernanza

DILEMA G — GOBERNANZA

Su empresa sufrió un incidente de seguridad de datos hace tres semanas. Un colaborador hizo clic en un enlace de phishing y sus sistemas quedaron expuestos durante aproximadamente 18 horas. Usted contrató una empresa especializada que hizo el análisis técnico completo: no hay evidencia de que datos de clientes hayan sido efectivamente accedidos o copiados, pero tampoco es posible garantizar al 100% que no lo fueran. Comunicar el incidente formalmente a los clientes puede generar pérdida

de contratos, acciones judiciales y daño reputacional serio — para un problema que puede no haber sucedido nunca en la práctica.

¿Qué hace usted?

- A)** Comunica formalmente a todos los clientes afectados, con transparencia total sobre la incertidumbre.
- B)** Comunica solo a los tres mayores clientes, en conversación privada, sin documento formal.
- C)** Refuerza la seguridad internamente, monitorea por señales de uso indebido y solo comunica si algo aparece.
- D)** No comunica. El riesgo real es mínimo y comunicar genera daño cierto por un problema apenas hipotético.

Notas operativas para el operador de la plataforma

La configuración del Mentimeter para cada dilema debe seguir el tipo de pregunta de opción múltiple con voto único. El contador regresivo de sesenta segundos debe estar visible al lado del título del slide, y activado por el operador en el momento exacto en que el facilitador termina la lectura — no antes, no después. La función de exhibición de resultados en tiempo real debe estar desactivada para el público; solo el operador y el facilitador tienen acceso al panel de control. Los resultados se exhiben colectivamente solo en la sesión de Masterminds, conforme al Capítulo 5.

La aleatorización del orden de alternativas, ofrecida por la plataforma, debe estar desactivada. Las alternativas A, B, C y D se presentan siempre en el orden definido en el Protocolo, en todos los Summits, en todos los países. Esta es una decisión metodológica no negociable: la aleatorización produce dispersión de votos artificialmente diferente entre salas, comprometiendo la comparabilidad de los datos.

ANEXOS

Anexo B — Notas Internas para el Facilitador

Documento de circulación restringida · No publicado en la versión pública del Protocolo

Aviso de circulación. Este anexo se comparte exclusivamente con el Prof. Julio Araújo (facilitador Brasil), el Lic. Jaime España Eraso (facilitador de los Summits internacionales) y la Vicepresidencia Académica de la LAQI. Su finalidad es instrumentar la conducción con información que perdería efecto metodológico si fuera conocida por los participantes con antelación. La versión pública del Protocolo no incluye este anexo.

B.1 Previsiones de dispersión por país

Las tablas y comentarios a continuación presentan previsiones de dispersión de voto por dilema y por país, construidas a partir de dos fuentes: (a) el conocimiento institucional acumulado del ecosistema LAQI sobre los perfiles empresariales predominantes en cada país de operación, y (b) inferencia teórica a partir de las tensiones internas de cada dilema. Estas previsiones cumplen tres funciones: ayudar al facilitador a anticipar lo que va a encontrar en la sala, calibrar el nivel de sorpresa apropiado para cada revelación en el Mastermind, y — sobre todo — servir como referencia contra la cual los datos reales recolectados en 2026 serán comparados. Cuando los datos reales diverjan de la previsión, la divergencia es, en sí misma, hallazgo relevante para el Reporte Anual.

Las previsiones se presentan como rangos porcentuales aproximados, no como números exactos. Calibración más precisa solo será posible a partir del segundo año de la serie, cuando los datos de 2026 proporcionen la primera línea base empírica. La lectura recomendada es: opciones con previsión por encima del 35% lideran tendencialmente; opciones entre 15% y 35% disputan espacio; opciones por debajo del 15% son minoritarias pero pueden revelar fracturas significativas.

Dilema Q — La queja que casi nadie vio

Dilema	Opción	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observación
Q	A	30– 40%	25– 35%	30– 40%	30– 40%	25– 35%	30– 40%	Brasil tiende a liderar en transparencia declarada.
Q	B	35– 45%	40– 50%	35– 45%	35– 45%	40– 50%	35– 45%	México y Paraguay con instinto relacional más fuerte.
Q	C	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	Convergente — fracción estable en todos los países.
Q	D	12– 20%	10– 18%	12– 20%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	Posición más sofisticada y más arriesgada.

La dispersión de Q es la más convergente de los cuatro dilemas. Funciona como línea base de calibración para los demás. Si la dispersión real diverge significativamente de la prevista — especialmente si C o D superan el 25% —, es señal de que la sala está más fracturada de lo que el histórico institucional sugiere, y el facilitador debe esperar reacciones más intensas en los dilemas siguientes.

Dilema E — La conversación en off

Dilema	Opción	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observación
E	A	25– 35%	20– 30%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	30– 40%	Costa Rica con fuerte agenda ambiental institucional.
E	B	40– 50%	40– 50%	40– 50%	40– 50%	35– 45%	35– 45%	Lidera con holgura — instinto del ejecutivo sofisticado.
E	C	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	5–12%	Fracción crítica — declaración de fraude declarativo.
E	D	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	8–15%	Tercerización de la credibilidad ajena.

El dato más importante de E es la fracción C, siempre en el rango de un dígito o un poco más. Ese número, revelado públicamente, suele producir el silencio más valioso del Mastermind — porque revela públicamente una fracción de la sala que ni ella misma admitía. El facilitador debe estar especialmente preparado para la Trampa 03 (silencio prematuramente llenado) en este dilema.

Dilema S — La colaboradora que nadie quiere perder

Dilema	Opción	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observación
S	A	30– 40%	20– 30%	25– 35%	30– 40%	35– 45%	35– 45%	Paraguay y Costa Rica con lealtad institucional más alta.
S	B	35– 45%	40– 50%	35– 45%	30– 40%	30– 40%	30– 40%	México con sesgo de productividad más marcado.
S	C	10– 18%	12– 20%	12– 20%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	Posición moralmente más ambigua.
S	D	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	5–12%	5–12%	Generalmente votada por dueño o socio, no gestor.

S es el dilema con mayor variación esperada entre países. La divergencia entre los rangos A y B refleja diferencias culturales reales sobre el pacto entre empresa y colaborador. El facilitador internacional (Lic. Jaime España) debe estar atento al hecho de que la CDMX tiende a votar más B que otros Summits, y esa diferencia merece comentario cuidadoso en la revelación — sin que se sugiera jerarquía moral entre las posiciones.

Dilema G — El correo que no se envió

Dilema	Opción	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observación
G	A	30– 40%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	30– 40%	Más alta entre ejecutivos sénior y empresas maduras.
G	B	20– 30%	20– 30%	20– 30%	20– 30%	20– 30%	20– 30%	Refleja instinto relacional latinoamericano.
G	C	25– 35%	25– 35%	30– 40%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	Sorpresa del dilema — parece prudente, es comprometedor.
G	D	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	5–12%	5–12%	Apuesta a la racionalidad económica pura.

El dilema G tiene la peculiaridad técnica de que C y D son, en varios países, equivalentes legales — porque la obligación de comunicar, en la mayoría de las legislaciones vigentes, depende de exposición, no de evidencia confirmada de daño. Esta información no se comparte con la sala antes de la votación. En la revelación, durante el Mastermind, es apropiado que el facilitador mencione brevemente esta convergencia legal, sin profundizar — el punto es que la decisión real frecuentemente es más técnica que ética, y la sala merece salir con esa pregunta.

B.2 Lista de verificación operativa para el día del Summit

Esta lista es de responsabilidad conjunta del facilitador y del operador de Mentimeter. Se recomienda revisión conjunta en la mañana del Summit, antes de la apertura de la sala.

Verificaciones de plataforma: configuración del Mentimeter probada con el tipo de pregunta de opción múltiple de voto único; aleatorización de alternativas desactivada; resultados en tiempo real ocultos del público; contador regresivo de sesenta segundos configurado y probado; secuencia de cuatro dilemas configurada en el orden Q → E → S → G; código QR de acceso a la votación probado en al menos dos dispositivos diferentes.

Verificaciones de escenario: pantalla visible desde toda la sala; iluminación del escenario que permita al facilitador leer sin usar teleprompter; micrófono de solapa probado para proyección de voz pausada; cronómetro discreto disponible para el facilitador; copia impresa del Capítulo 4 de este Protocolo, en formato A4, disponible en el atril como referencia de emergencia.

Verificaciones de equipo: operador de Mentimeter posicionado fuera de la línea de visión de la sala; equipo de filmación instruido a no captar individualmente a quien está votando; equipo de escenario instruido a no interrumpir el silencio del post-revelación descrito en el Capítulo 5; persona designada para responder dudas técnicas de los participantes durante la llegada a la sala, antes del primer dilema.

B.3 Calibración de la próxima edición

Después del ciclo 2026 completo, la Vicepresidencia Académica de la LAQI consolidará los datos de los seis Summits y producirá un informe de calibración interno. Ese informe proporcionará: (a) rangos de dispersión observada por dilema y por país, actualizando las previsiones de este anexo; (b) variación inter-ciudades en los casos en que esta haya sido mayor que tres puntos porcentuales; (c) lista de trampas efectivamente encontradas en cada Summit y la respuesta aplicada; (d) sugerencias de ajuste textual a los escenarios de cada dilema, si la recolección de datos sugiere que algún escenario fue sistemáticamente mal comprendido. La versión 2027 de este Protocolo incorporará esas calibraciones antes del próximo ciclo de Summits.

ANEXOS

Anexo C — Referencia Cruzada

Mapa de correspondencia · Framework Q-ESG · Ensayo Legibilidad

Este anexo permite al lector sofisticado — periodista, investigador, socio institucional, miembro del ecosistema LAQI — auditar la coherencia interna entre los tres documentos centrales del programa LAQI 2026: el Framework Q-ESG, el ensayo Legibilidad y el presente Protocolo. La coherencia es deliberada y arquitectónicamente diseñada: cada dilema del experimento se ancla en indicadores específicos del Anexo Técnico I del Framework, y cada decisión metodológica del Protocolo se ancla en tesis específicas del ensayo Legibilidad.

C.1 Mapa entre los Dilemas y los Indicadores del Framework Q-ESG

Dilema	Dimensión	Indicadores directamente movilizados	Tensión central
Q · La queja	Q — Calidad	Q2 (feedback de clientes), Q3 (no conformidades), G3 (transparencia con stakeholders)	Transparencia pública versus gestión pragmática de reputación
E · La conversación en off	E — Ambiental	E1 (monitoreo de impactos), E5 (iniciativas de sostenibilidad), G3 (transparencia), G5 (conformidad legal)	Comunicación sofisticada versus greenwashing declarativo
S · La colaboradora	S — Social	S1 (salud ocupacional y bienestar), S3 (desarrollo profesional), G1 (estructura de gestión y decisión)	Lealtad individual versus responsabilidad colectiva
G · El correo	G — Gobernanza	G2 (controles internos), G3 (transparencia con stakeholders), G4 (gestión de riesgos), G5 (conformidad legal)	Confianza preservada por el silencio versus confianza construida por la transparencia costosa

La lectura de esta tabla deja visible una característica deliberada del experimento: cada dilema moviliza indicadores de más de una dimensión Q-ESG. Esta interdimensionalidad es propositiva. El Framework Q-ESG existe para describir empresas — que viven en las cuatro dimensiones simultáneamente. Los dilemas existen para forzar decisiones — y las decisiones reales raramente respetan la frontera entre Q, E, S y G. La movilización cruzada de indicadores es, por lo tanto, fidelidad a la práctica empresarial real.

C.2 Mapa entre las Decisiones Metodológicas y las Tesis del Ensayo Legibilidad

Decisión metodológica	Tesis de Legibilidad	Capítulo	Cómo se sustenta la coherencia
Voto anónimo registrado en sistema verificable	Verificabilidad distribuida	Capítulo IV	Los agregados estadísticos son públicamente auditables sin que la identidad de quien votó sea expuesta.
Replicación anual y comparación cross-country	Trayectoria sobre puntualidad	Capítulo III	La medición en serie temporal produce curva, no punto. La curva es el activo institucional de largo plazo.
Presencia física obligatoria en el Summit para participar	Presencia física en la era de la IA generativa	Capítulo V	Voto presencial en sala cerrada es estructuralmente difícil de falsificar — al contrario de cualquier survey digital.
Publicación de los resultados en la Quality Magazine a lo largo del año	La narrativa en acción	Capítulo VI	Los hallazgos dejan de ser fotografía anual y se convierten en flujo editorial mensual, indexable y citable.
Protocolo público y replicable documentado	Capital institucional legible por máquina	Capítulo II	La propia LAQI se vuelve más legible al publicar el método por el cual mide el pensamiento de sus miembros.

Esta segunda tabla explicita lo que el Capítulo 7 de este Protocolo defiende en prosa: la coherencia entre lo que la LAQI defiende para sus empresas-miembro y lo que practica como ecosistema. Ninguna de las decisiones metodológicas del Protocolo es arbitraria — todas son aplicaciones concretas de las tesis centrales del ensayo Legibilidad al caso particular del experimento social aplicado en Liderazgo Q-ESG. La circularidad no es ideológica; es arquitectónica.

C.3 Documentos que constituyen el Programa LAQI 2026

El ecosistema LAQI 2026 se articula por tres documentos públicos centrales, más este Protocolo. La lectura conjunta de los cuatro permite comprender el programa completo:

Primero, el Framework Q-ESG (versión 1.1 — 2026, en PT-BR y ES-LATAM) — que establece la metodología de evaluación de madurez Q-ESG de las empresas-miembro, con sus cuatro etapas (Compromiso, Certificado, Avanzado, Platinum), sus veinte indicadores universales y sus veintidós criterios sectoriales. Es el instrumento que describe a las empresas.

Segundo, el ensayo Legibilidad — El Capital Institucional Legible por Máquina (2026, en PT-BR y ES-LATAM) — que presenta la fundamentación teórica del ecosistema, con sus tres tesis centrales sobre legibilidad institucional, trayectoria versus puntualidad, y verificabilidad distribuida. Es el documento que explica por qué la LAQI hace lo que hace.

Tercero, el Reporte Oficial Anual — Impact Summit 2026 — que será publicado al final del ciclo de los seis Summits, integrando los resultados del experimento social aplicado en su capítulo de Masterminds, con estratificación por país y gráficos de dispersión comparativa. Es el documento que registra lo que fue medido.

Cuarto, el presente Protocolo — que describe, con prescripción técnica en los puntos críticos y descripción interpretativa en los puntos de juicio, cómo el experimento se conduce en cada Summit. Es el documento que hace replicable el registro.

Cuatro documentos. Una sola arquitectura. La coherencia entre ellos es, en sí misma, una forma de legitimidad institucional.