



Tiempo de lectura: 7 min.

[Javier Treviño](#)

Hay países que enfrentan la escasez. Y hay otros, más complejos, que enfrentan algo peor: la abundancia desperdiciada. México pertenece hoy a esta segunda categoría. Tiene acceso privilegiado al mayor mercado del mundo, participa en una reconfiguración histórica del comercio global y cuenta con una base industrial relevante. Sin embargo, su economía avanza con una lentitud desconcertante.

No es una crisis lo que define al país, sino algo más difícil de diagnosticar: una forma de estancamiento crónico, en el que las oportunidades existen pero no se traducen en prosperidad. Ese desfase entre potencial y realidad obliga a mirar menos hacia el exterior y más hacia dentro: las decisiones, las instituciones y, en última instancia, la calidad del liderazgo.

El crecimiento económico no es una abstracción. Es la consecuencia acumulada de miles de decisiones –públicas y privadas– que reflejan cómo se organiza el poder, cómo fluye la información y cómo se ejecuta la estrategia. Cuando esas decisiones están fragmentadas, capturadas o mal alineadas, el resultado no es necesariamente una crisis visible, sino algo más persistente: una economía que avanza, pero no despegar; organizaciones que operan, pero no transforman; liderazgos que administran, pero no construyen futuro.

Durante décadas, el mundo empresarial creyó haber domesticado la complejidad. La estrategia se enseñaba como un ejercicio de planeación racional; la ejecución, como una cuestión de disciplina operativa; el liderazgo, como una suma de habilidades gerenciales. Había manuales, modelos, incluso una cierta confianza en que el futuro podía anticiparse con suficiente información y rigor. Esa confianza ha comenzado a resquebrajarse.

Vivimos en una era que algunos han descrito como de permashock: crisis encadenadas, tensiones geopolíticas persistentes, transformaciones tecnológicas que avanzan a una velocidad difícil de asimilar y una incertidumbre que ya no es episódica, sino estructural. En este nuevo entorno, el liderazgo ha dejado de ser la administración del orden para convertirse en la gestión del desorden.

Mientras el entorno exige líderes más adaptativos, más abiertos y más estratégicos, muchas organizaciones permanecen atrapadas en formas de poder que pertenecen a otro siglo. Es la mayor paradoja de nuestro tiempo.

El tiempo del liderazgo

Uno de los aciertos de la literatura reciente sobre dirección empresarial –particularmente en el libro *A CEO for all seasons: Mastering the cycles of leadership*, escrito por Carolyn Dewar, Scott Keller, Vikram Malhotra y Kurt Strovink– es recordar algo que, en el fondo, siempre supimos pero pocas veces practicamos: el liderazgo no es una posición, sino un tránsito.

Preparar, transformar, consolidar, trascender. Cada etapa exige una forma distinta de ejercer el poder. Lo que hace eficaz a un líder en el momento de irrupción –energía, ruptura, velocidad– puede volverse un obstáculo cuando la tarea es construir instituciones duraderas. Y, sin embargo, son pocos los líderes capaces de mutar.

Peter Drucker, con su sobriedad habitual, habría desconfiado de cualquier intento de convertir el liderazgo en una identidad fija. Para él, la cuestión era más austera y más exigente: ser efectivo. Y la efectividad, decía, no es una cualidad innata, sino una disciplina: decidir qué es importante, concentrarse en ello y tener el carácter para ejecutarlo. Lo notable es que esta idea –aparentemente simple– es también una de las más difíciles de sostener en organizaciones complejas. No por falta de inteligencia, sino por exceso de fricción.

En mi libro Silos, celos y círculos íntimos sostuve que los grandes obstáculos del desempeño no son técnicos, sino humanos. No están en la estrategia, sino en la forma en que las organizaciones distribuyen el poder: los silos que fragmentan, los celos que distorsionan, los círculos íntimos que excluyen.

En ese ecosistema, la disciplina que Drucker proponía se diluye. La organización no carece de objetivos; carece de cohesión.

La anticipación y sus límites

Si algo define el pensamiento estratégico contemporáneo es la creciente conciencia de que planear ya no basta. Libros recientes como *The adaptive edge: Leading through uncertainty in a disrupted world* de Elena Martínez, insisten en que la ventaja no está en prever el futuro con exactitud, sino en desarrollar la capacidad de anticiparlo, de leer sus señales débiles antes de que se vuelvan evidentes.

Pero la anticipación no es un acto individual. Es una capacidad organizacional. Jim Collins, en *Good to great* lo entendió mejor que muchos. Su célebre “concepto del erizo” no era una invitación a simplificar la realidad, sino a encontrar un punto de coherencia interna: aquello que la organización puede hacer excepcionalmente bien, que le da viabilidad económica y que le importa profundamente.

Esa coherencia es, en el fondo, una forma de verdad organizacional. Y, sin embargo, la verdad es precisamente lo que más difícilmente circula en estructuras dominadas por silos, celos y círculos íntimos. La información se filtra, se interpreta, se retiene. Las decisiones se toman con fragmentos, no con totalidad.

El resultado es una organización que ve, pero no entiende; que reacciona, pero no anticipa. En ese sentido, la mayor amenaza no es la incertidumbre externa, sino la opacidad interna.

La ilusión de la actividad

En medio de esta complejidad, Seth Godin, en su libro *This is strategy* introduce una advertencia que parece menor, pero que es profundamente subversiva: el problema no es que las organizaciones hagan poco, sino que hacen demasiado de lo irrelevante.

La hiperactividad se ha convertido en una forma de evasión. Reuniones, indicadores, iniciativas, proyectos. Todo parece avanzar, y sin embargo, algo esencial permanece

inmóvil. Godin sugiere que la estrategia es, en esencia, un acto de renuncia: elegir qué no hacer.

Clayton Christensen llevó esta intuición a su extremo lógico. En *The innovator's dilemma*, mostró que las empresas más exitosas suelen fracasar no por ignorar el cambio, sino por atender con demasiada fidelidad a su lógica interna. Escuchan a sus mejores clientes, optimizan sus procesos, mejoran sus productos y, sin embargo, quedan fuera del futuro.

Lo que falta no es información, sino distancia crítica. Pero esa distancia es difícil de construir en organizaciones donde el poder está concentrado o fragmentado. Los silos tienden a proteger sus territorios; los celos, sus posiciones; los círculos íntimos, sus certezas. Así, la organización se mueve, pero no se transforma.

El poder como problema

Si uno observa con atención, hay un hilo que recorre tanto la teoría clásica como la contemporánea: las organizaciones fracasan menos por falta de ideas que por la forma en que gestionan el poder.

Drucker hablaba de responsabilidad. Collins, de humildad. Christensen, de cuestionamiento constante. Todos, de alguna manera, estaban señalando lo mismo: el liderazgo no es solo una función operativa, sino una práctica ética.

Porque el poder -cuando no se reconoce y se ordena- tiende a deformar. Deforma la información. Deforma los incentivos. Deforma las decisiones. Y en ese proceso, lo que parecía un problema estratégico se revela como un problema organizacional.

Coordinar en lugar de controlar

Quizá la transformación más profunda del liderazgo contemporáneo sea pasar del control a la coordinación. Durante mucho tiempo, se pensó que dirigir era controlar variables, reducir incertidumbre, imponer orden. Hoy sabemos que esa aspiración es, en el mejor de los casos, limitada.

El liderazgo efectivo se parece menos a la ingeniería y más a la navegación. No se trata de fijar un rumbo inmutable, sino de ajustarlo constantemente. Pero navegar exige algo que el control no necesita: confianza. Confianza en los equipos. Confianza en la información. Confianza en la capacidad de la organización para adaptarse.

Y la confianza no se decreta. Se construye rompiendo silos, conteniendo egos y abriendo círculos.

México: la complejidad como condición permanente

En contextos como el mexicano, estas tensiones adquieren una densidad particular. Las empresas operan en un entorno donde lo económico, lo político y lo social se entrelazan de manera constante.

La incertidumbre no es una anomalía; es una condición. En ese escenario, el liderazgo no puede limitarse a reaccionar. Debe interpretar, anticipar y, sobre todo, ordenar. Pero ordenar no significa simplificar la realidad, sino hacerla operable. Y eso solo es posible cuando la organización logra algo extraordinariamente difícil: pensar como un sistema.

Los libros recientes ofrecen herramientas valiosas. Los clásicos, fundamentos sólidos. Pero ninguno de ellos puede sustituir lo esencial: la voluntad de transformar la organización desde adentro. Al final, el liderazgo no se prueba en la claridad del diagnóstico, sino en la capacidad de cambiar comportamientos. Y eso exige intervenir donde más cuesta: en la forma en que se distribuye el poder.

La medida del liderazgo

En tiempos de estabilidad, liderar puede parecer una cuestión de competencia. En tiempos de incertidumbre, se revela como una cuestión de carácter. No basta con entender el entorno y diseñar estrategias. Tampoco basta con incorporar tecnología. El desafío es más exigente: construir organizaciones que puedan sostener sus decisiones en el tiempo.

En la era de la incertidumbre permanente y el desorden, el liderazgo ya no se mide por la capacidad de imponer un rumbo, sino por la de sostenerlo sin romper la organización en el intento. Y esa, quizá, es la forma más alta -y más difícil- de ejercer el poder. El verdadero liderazgo no consiste en prever el futuro, sino en construir una organización capaz de enfrentarlo sin desmoronarse. ~

<https://letraslibres.com/ideas/el-liderazgo-en-la-era-del-desorden/31/03/2026/>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)