

# LIDERAZGO EN UN MUNDO EXTREMO

## LEADERSHIP IN AN EXTERNAL WORLD

MAURICIO SALDAÑA

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.305](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.305)

### Resumen

**E**l artículo analiza los desafíos del liderazgo en un mundo caracterizado por cambios acelerados, crisis globales e incertidumbre. A partir de un enfoque basado en la psicología positiva y modelos del bienestar, se analizan las competencias esenciales para liderar en entornos extremos, como la resiliencia, la inteligencia emocional y la adaptabilidad. Se presentan estudios de caso que evidencian cómo el liderazgo efectivo requiere una combinación de toma de decisiones estratégicas, comunicación clara y fomento del bienestar organizacional. La investigación destaca la importancia de generar entornos de trabajo positivos para potenciar la motivación, la innovación y la cohesión en tiempos de crisis. Se concluye que el liderazgo en escenarios extremos debe centrarse en la construcción de confianza, la gestión del cambio y la implementación de estrategias sostenibles que equilibren el rendimiento y el bienestar de los colaboradores.

**PALABRAS CLAVE:**  
LIDERAZGO EXTREMO,  
RESILIENCIA, BIENESTAR  
ORGANIZACIONAL,  
INTELIGENCIA  
EMOCIONAL, GESTIÓN DEL  
CAMBIODEMOCRÁTICA.

### Abstract

**T**he article analyze the challenges of leadership in a world characterized by accelerated changes, global crises and uncertainty. Using an approach based on positive psychology and well-being models, the article analyses the essential competencies for leading in extreme environments, such as resilience, emotional intelligence and adaptability. Case studies are presented that show how effective leadership requires a combination of strategic decision making, clear communication and promoting organizational well-being. The research highlights the importance of generating positive work environments to enhance motivation, innovation and cohesion in times of crisis. It concludes that leadership in extreme scenarios should focus on building trust, managing change and implementing sustainable strategies that balance employee performance and well-being.

**KEY WORDS:**  
EXTREME LEADERSHIP,  
RESILIENCE,  
ORGANIZATIONAL WELL-  
BEING, EMOTIONAL  
INTELLIGENCE, CHANGE  
MANAGEMENT.

\*Instituto Nacional de Administración Pública

## *La agenda del presente*

Los presidentes y directores de empresas en México se están enfrentando a un mundo que prácticamente no existía apenas hace diez años. La velocidad a la que se están dando cita estos retos es tan extrema como los cambios que traen consigo y que afectarán a todo el ecosistema empresarial, ya sean productores, distribuidores y comercializadores.

Contrario a lo que pudiera pensarse, los cambios que considero no solamente están impactando a las grandes empresas sino a las medianas, pequeñas y aun a las micro, siendo estas últimas las más propensas a experimentar resultados adversos, considerando sus mínimas capacidades para resistir los vendavales del cambio.

Más lejos: aquella vieja conseja de que en el norte se trabaja, en el centro se piensa y en el sur se sueña, tampoco ya están funcionando para considerar que los ciclones del cambio global se ensañarán con el norte mientras el centro y el sur mantienen sus inercias.

Y, por si hiciera falta algo más, estos cambios incluyen un brusquísimo movimiento que sacudirá a todas las profesiones, la inteligencia artificial de por medio.

Considerando que el cambio que se está experimentando ahora mismo, será más extremo que los augurios más salvajes que pudiera haber imaginado Alvin Toffler. No hay que olvidar que este cambio ya está en acción, por lo que no puede dejarse la adopción de contramedidas para mejor momento.

El cambio en comento se está dando cita en distintos campos de la actividad empresarial en todo el mundo y para el caso de México, seguramente se están experimentando vaivenes aún más bruscos, considerando la coincidencia con el cambio en el gobierno federal.

### *Cambios en calidad*

Usualmente se considera que en términos empresariales, la calidad se mueve en dos grandes arenas de entendimiento: el de las normas que pueden ser de cumplimiento obligatorio y cumplimiento voluntario y, el de los esquemas de mejora continua que a su vez se asisten de un sinnúmero de herramientas, con sus respectivos modos de entendimiento.

En la calidad, la lógica que se mantiene es la del cliente, en el entendido que este es el punto esencial para cualquier proceso de trabajo. Se sabe que hay requerimientos que el cliente no conoce a profundidad, pero que los especialistas y autoridades han entendido como esenciales para la seguridad y la funcionalidad de lo que opera un usuario final.

Así, desde la lógica de las normas, se entiende que el juego de los negocios es la adopción de ese catálogo de imperativos técnicos y posteriormente la vigilancia en el cumplimiento de los mismos. Se implementan las normas y a partir de ello, se dan ciertos comportamientos en el producto o servicio que se consideran, “óptimos” o “esperados”.

En la perspectiva de la mejora continua, esta se da a partir de una identificación constante y escalable de los requisitos que exige el cliente sobre lo que adquirirá y se toman en cuenta todas las dimensiones posibles en las que se da la relación entre el bien adquirido y el usuario.

El portafolios de la mejora continua es inmenso y hay que aceptar que en tiempo real, hay una gran cantidad de herramientas que supuestamente son innovadoras pero que en realidad se mueven a partir de lo que hace décadas pusieron en marcha Edward Deming, Kaoru Ishikawa y Joseph Juran.

Hasta aquí, las cosas son predecibles; empero, adonde ya no lo son es cuando la calidad deja de ser un proceso en el que intervienen personas, herramientas, maquinarias, métodos y medio ambiente para abrir la puerta a la inteligencia artificial y a las redes sociales.

### *La interferencia comunicativa*

De un proceso claramente técnico y predecible, se está migrando a toda velocidad a un territorio en el que el cliente, el producto y el medio ambiente han tenido que abrir espacio para recibir a una especie de sistema de información subjetiva y objetiva que opera en todo momento (redes sociales) generando un gigantesco conjunto de datos que producen interferencia comunicativa y, un operador que está sacudiendo brusquísimamente al andamiaje productivo como se conocía hasta hace pocos años.

La llegada de estos dos elementos exógenos al proceso de calidad, no solamente produce efectos estocásticos en la generación de productos y servicios, sino que está arrasando

con el conocimiento objetivo que se tenía razonablemente cimentado en forma de grados universitarios y ciertas capacidades susceptibles de aprendizaje en el campo laboral.

Hasta hace unos pocos años, ciertos territorios de la manufactura eran dominados por especialistas que no necesariamente debían de contar con un posgrado para hacer su trabajo, sino que se habían hecho expertos a partir de la repetición y el análisis exhaustivo de la causa efecto en cualquier proceso productivo.

Dice el lugar común que el movimiento se demuestra andando. En esa visión de las cosas, el experto en manufactura, mantenimiento, calidad, desarrollo de producto, ventas o servicio postventa, adquiría su mejor perfil a partir de la repetición de ciertos procesos y con ellos, el perfeccionamiento de su función.

Con la llegada de la inteligencia artificial, las estructuras organizacionales están modificándose velozmente, haciendo movimientos cada vez más bruscos para sacudirse de los trabajos repetitivos y al mismo tiempo, establecen patrones de análisis causa raíz con tal velocidad que están desplazando a los viejos expertos en un campo dado.

Dicho de otra forma, la inteligencia artificial es el nuevo censor que se encargará de definir quién puede asirse de la nueva ola competitiva y quien será enviado a esa enorme maquinaria de los empleos informales.

## *Las redes sociales*

La llegada de las redes sociales a los campos productivos han terminado por producir tres efectos complementarios:

A partir de la lógica de que todo puede visibilizarse en las redes sociales, se puede golpear a cualquiera por cualquier motivo en cualquier tiempo. Sobran casos en los que una empresa que pretende atender sus procesos en secrecía y formalidad, tiene que moverse a establecer contramedidas porque de la nada, sus procedimientos de trabajo “tienen” que someterse a un escrutinio que poco o nada tiene que ver con el ámbito técnico en el que se dan las funciones de una empresa privada.

El segundo efecto, peor que el anterior, es la inmediatez obsesiva que es característica de las generaciones más jóvenes.

Hasta hace unos pocos años, el desarrollo tecnológico y la investigación, bases de cualquier proceso productivo competitivo, operaban con cierta calma, sabiendo que la mejora continua no se da por decreto.

Ahora, hay una ansiedad devastadora para ver los resultados de aquello que se está haciendo, generando una fricción innecesaria en los procesos productivos. Parece raro pero en más de un campo laboral se está dando una nula tolerancia a la frustración y a la calma para dar lugar a un vendaval de fallas que no habrían sido tales si se manejaran tiempos razonables y no basados en la mecha corta de las redes sociales.

Y, el tercer factor es que cualquier persona con un teléfono celular puede subir una historia a su Instagram o a su Facebook y señalar que ha sido violentada, vulnerada, invisibilizada, cosificada o lo que sea, porque se pasó de tener una organización con reglas y disciplinas a un ente en el que la tolerancia hacia las normas se ha abatido.

## *Las normas de cristal*

No son pocos los casos de trabajadores, generalmente muy jóvenes, que hacen una batahola mediática porque han sido amonestados o sancionados en alguna empresa, a consecuencia de algún dislate y que lejos de aceptar la sanción y seguir su camino, convocan a una sociedad digital a darle puntual escarmiento al supervisor. El trabajo sucio de la asertividad lo debe hacer alguien más y no quien es el ofendido.

Así, es de entenderse que una buena parte del tiempo en ciertas áreas de empresas en todo el mundo, no está dedicado a generar valor para los clientes sino a atajar verdades a medias en las redes sociales, en las que se pone a arder en leña verde a todo aquello que huele a disciplina, reglas y nula tolerancia a la fiaca como conducta profesional.

La sensibilidad más demandada y necesaria se enfoca a la aceptación asertiva de las nuevas generaciones, particularmente en términos de la hipersensibilidad en el trato en términos de autoridad, retroalimentación y liderazgo.

## ***Jerarquías y metamensajes***

En el pasado se daba la elección directiva en dos posibilidades: la jerarquía burocrática y la jerarquía celular, en el entendido que la primera se mostraba en forma de una pirámide con base muy ancha y una punta filosa, al tiempo que la segunda se refería a equipos de trabajo en los que se unían competencias y saberes en forma cooperativa.

En la actualidad, la elección directiva en función de la autoridad juega con ambas posibilidades. Ahora, se mezclan trazos propios del autoritarismo más severo con un arsenal de mensajes y metamensajes que coquetean con el trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades, la gestión a distancia y la iniciativa bajo una supervisión discreta.

Por lo que se refiere a la retroalimentación, ésta juega en un terreno pantanoso en el que el resbalón está presente, dado que si un funcionario pierde los estribos, se enfrentará a una avalancha de filtraciones por redes sociales en las que se escucharán términos alejados de la gestión de empresas, incluyendo al consabido cliché de los derechos humanos.

En la retroalimentación que las actuales generaciones exigen, se da un abanico gigantesco para cometer errores: si se es demasiado duro con los subordinados, se es un monstruo machista y violentador de derechos humanos; por el contrario, si se es laxo, entonces no se sabe dirigir personal y seguramente se favorece a quien le sigue sus ocurrencias directivas.

Y, el método más eficiente y eficaz para dirigir personal era mediante el llamado liderazgo situacional, que ha demostrado funcionar por mucho tiempo bajo la lógica de que al personal más competente se le den prerrogativas, apoyos y estímulos para crecer, al tiempo que al personal menos apto se le mantenga bajo vigilancia y con una constante reeducación y reentrenamiento.

Ahora, no solo se debe estar en permanente cuidado de las necesidades de los clientes, el medio ambiente y el gobierno: es menester cuidar la agenda de las redes sociales, vigilar a los ciberdelincuentes y moverse con pies de plomo ante la volatilidad de innumerables profesionistas que confunden la

disciplina con la arbitrariedad y la generación de resultados con la explotación laboral.

## ***El efecto mariposa***

A todo lo anterior, habrá que agregar el efecto mariposa que en términos de negocio significa que una decisión tomada en Rusia, impactará en Ucrania y desde ahí producirá una tormenta en América Latina que pegará los resultados de una empresa en México. Y en minutos.

No se mencione la que viene en corto tiempo con Donald Trump como mandatario de una nación que promete enviar a algunos cientos de miles de connacionales de regreso a la frontera y de paso hacer lo propio con personajes que al menos en la mente de la autoridad estadounidense, eran probados traficantes de fentanilo.

Cabe señalar que buena parte de los factores que se han ido delimitando, también pegarán de lleno en millones de microempresas, que no solo deben apañárselas con el pago de los sueldos y de los impuestos, sino el cobro de piso y ahora, evaluar en qué forma deben manejar sus inventarios para que las tiendas de conveniencia no los saquen del negocio.

Y, sin óbice de un gobierno federal que aún no termina de mostrar lo que pretende hacer en materia tributaria, pese al machacante argumento mediatisado de que no habrá reforma fiscal en los próximos años.

Es así que, el empresariado mexicano se enfrenta a lo que considero es el cambio estructural y sistemático más agresivo del que se tenga memoria, al menos desde la llegada de las computadoras personales al ámbito de negocios, en donde solo cabía el asumir el reto y establecer toda clase de contramedidas para enfrentarlo.

No serán pocos los negocios que sucumbirán en los próximos años, tras esta combinación de nuevas tecnologías, ambientes depredadores, trabajadores con una poderosa resistencia a la autoridad, legislaciones viscidas, socios comerciales agresivos y ahora, con una inteligencia artificial que promete más taquicardias que calma.

Si en las estadísticas de negocios estándar, por cada 100 negocios que se abren, la mitad muere al año siguiente y no más de uno es el que tiene posibilidades de crecer y hacerse rentable, bajo este nuevo portafolios de dilemas no hay motivos para pensar que las cosas mejorarán, sino al contrario: han llegado tiempos rapaces.

Ante la complejidad que se ha presentado ante nosotros, solo cabe mantenerse informado y con el interés para enfrentar los desafíos con la cabeza fría, con la entereza necesaria para tomar decisiones en plena ventisca, sin perder el rumbo.

Eso o claudicar. Pero ser presidente o director de una empresa no admite hacer del fracaso un lugar permanente. Son los tiempos que toca vivir y de ahí en adelante, solo cabe adaptarse y seguir adelante.

---

EL SER PRESIDENTE  
O DIRECTOR DE UNA  
EMPRESA, YA NO ES  
ESTRICTAMENTE IGUAL  
A COMO ERA HACE  
MUY POCOS AÑOS.

---