

GOBERNAR EL CAMBIO

EMPRESAS, PODER Y LIDERAZGO
EN TIEMPOS INCIERTOS



Alejandro Asenjo

ÍNDICE

Prólogo

Capítulo 1 — El espejo roto del management

“Las empresas también envejecen.”

Capítulo 2 — Los líderes que no se animan

“La peor decisión es la que no se toma.”

Capítulo 3 — Consejos de administración: la brecha entre la percepción y la práctica

“Las empresas se salvan por lo que se decide en una mesa, pero también se hunden por lo que se calla en ella.”

Capítulo 4 — El liderazgo que viene (y el riesgo de que nadie lidere)

“En la era de los líderes blandos, las decisiones duras se siguen tomando solas.”

Capítulo 5 — Los héroes anónimos de la empresa

“No están en los organigramas, pero sin ellos las cosas no suceden.”

Capítulo 6 — El plan murió, viva la estrategia

“Los planes sirven hasta que la realidad empieza a opinar.”

Capítulo 7 — Tecnología, poder y jaulas doradas

“No toda innovación libera. A veces, sólo cambia el color de las rejas.”

Capítulo 8 — Crisis: cuando hay que decidir en el caos

“En una crisis no se busca consenso: se busca oxígeno.”

Capítulo 9 — La empresa frente al Estado y la política

“En Argentina, la política no cambia a las empresas: las empresas aprenden a cambiar para sobrevivir a la política.”

Capítulo 10 — Del dato al conocimiento: la frontera del liderazgo inteligente

“Estamos rodeados de datos, ahogados en información y hambrientos de conocimiento.”

Epílogo — Lo que permanece

Prólogo

“La victoria tiene muchos padres, pero la derrota es huérfana”, decía Kennedy, y cada tanto esa frase me vuelve a la cabeza cuando pienso en el mundo de las empresas.

He visto triunfos que se festejaron como epopeyas, y fracasos que se archivaron bajo un silencio sepulcral. He estado de los dos lados del mostrador: como auditor, como directivo, como CEO y como miembro de un consejo. Y en todos esos roles aprendí que el verdadero termómetro de una organización no está en sus balances ni en sus slogans, sino en su capacidad de hacerse preguntas incómodas.

Durante años escribí en **transformatio.blog** sobre eso: sobre el cambio, el liderazgo y la obstinación con la que tantas empresas prefieren morir antes que transformarse. Lo hice sin pretensión académica, con lenguaje llano y desde la experiencia vivida. Lo que acá reúno no son teorías, sino observaciones de trincheras: decisiones que se tomaron tarde, estrategias que se oxidaron, liderazgos que se quedaron sin alma.

En este tiempo de vértigo y reformas —tecnológicas, políticas y culturales— el desafío de dirigir una empresa se parece cada vez más al de pilotear un avión entre tormentas. No alcanza con saber de motores: hay que entender de clima, de turbulencias y, sobre todo, de personas.

Y, a diferencia de los manuales de management, la gestión no ofrece simulacros. Cada decisión tiene consecuencias.

La vida también me enseñó que **la única posibilidad es ser optimista, porque la otra alternativa es al divino botón**, como diría Churchill si hubiera nacido por estos pagos.

El optimismo, entendido no como ingenuidad sino como convicción de que vale la pena seguir intentándolo, es lo que mantiene viva a cualquier organización que todavía cree en su propósito.

Este libro no pretende ofrecer fórmulas, sino provocar reflexión. Habla de líderes que no se animan, de empresas que confunden movimiento con progreso, de consejos que deliberan más de lo que deciden.

Y también de esos héroes anónimos —los que nunca figuran en el cuadro del mes— que hacen que las cosas realmente sucedan.

Si algo aprendí, es que **transformarse no es sobrevivir: es seguir teniendo sentido.**

Capítulo 1 — El espejo roto del management

Las empresas también envejecen.

No lo dicen las memorias anuales ni los balances auditados: se les nota en los pasillos, en la manera en que la gente contesta un mail, en el silencio que se instala después de cada reunión donde se habló mucho y se decidió poco. Ahí empieza el principio del fin.

He visto compañías que parecían eternas desmoronarse sin un ruido. No hubo una gran crisis ni un escándalo financiero. Murieron por desgaste, por repetición, por haberse mirado tanto al espejo que terminaron creyendo que eran la imagen que veían reflejada.

El éxito sostenido suele ser más peligroso que el fracaso. El fracaso enseña; el éxito adormece.

Durante años, muchos confundieron control con conducción. Querían dirigir sin incomodar, coordinar sin decidir, y planificar como si el futuro fuera una hoja de Excel. No entendieron que dirigir implica renunciar a la comodidad de tener siempre razón.

En la vida real, los mercados cambian, la competencia innova, los consumidores se rebelan, y los directorios... deliberan.

El management moderno —ese que se llena la boca con siglas, indicadores y “frameworks”— ha convertido la gestión en una especie de coreografía.

Todos saben los pasos, pero ya nadie escucha la música.

Cuando la organización se vuelve un ballet de procesos, los problemas se maquillan y las decisiones se posponen hasta que llega el golpe que nadie esperaba y que, sin embargo, todos habían visto venir.

La empresa se quiebra antes de quebrar.

Primero se fractura la confianza, después el entusiasmo, más tarde la lealtad. Lo contable sólo llega al final, cuando los daños emocionales ya son irreparables.

El espejo del management refleja éxitos pasados y oculta los futuros imposibles. Los que lo miran demasiado terminan presos de su propio relato. Y así, los “valores corporativos” se transforman en palabras huecas, las reuniones de directorio en actos de fe, y los líderes en custodios del statu quo.

He conocido directivos que, ante un problema grave, pedían un “diagnóstico integral”. Traducción: no querían resolver nada, sólo ganar tiempo. Otros encargaban un “estudio de benchmarking” para justificar que la competencia también se equivocaba.

Mientras tanto, los héroes anónimos —los que hacen que las cosas pasen sin figurar en el organigrama— seguían tapando agujeros, evitando incendios y empujando la rueda del día a día.

No es falta de talento, es exceso de ego.

Las organizaciones suelen morir de soberbia. De creer que pueden repetir fórmulas que ya no funcionan. De ignorar señales porque el mensajero no tiene cargo suficiente.

Y cuando finalmente reaccionan, lo hacen tarde: ya no hay espejo que devuelva una imagen completa, sólo fragmentos de lo que alguna vez fueron.

La transformación empieza cuando alguien se anima a romper el espejo. A mirar más allá del reflejo, a escuchar las conversaciones incómodas, a desafiar lo que “siempre se hizo así”.

La verdadera gestión no está en los manuales de Harvard ni en las certificaciones de moda: está en el coraje de decidir, en la humildad de revisar, y en la inteligencia de no creerse inmortal.

Porque toda empresa que se mira demasiado a sí misma termina viéndose vieja.

Y toda organización que deja de aprender, empieza a morir el día que deja de hacerse preguntas.

Capítulo 2 — Los líderes que no se animan

En el mundo de la empresa hay muchos tipos de jefes, pero pocos líderes. Y entre esos pocos, abundan los que se dicen prudentes cuando en realidad son temerosos. Los que confunden la sensatez con la parálisis. Los que esperan la señal perfecta, la encuesta definitiva, el consenso total... para hacer lo que ya deberían haber hecho hace meses.

He trabajado con varios de ellos. Algunos brillantes en el discurso, impecables en la presentación de PowerPoint, incapaces de mover una pieza en el tablero real.

El miedo al error los vuelve rehenes de su propia imagen. Creen que el liderazgo consiste en no mancharse, en preservar el prestigio aun a costa de dejar que la organización se hunda lentamente.

No entienden que la indecisión también es una forma de irresponsabilidad.

Hay momentos en que dirigir una empresa se parece a conducir un colectivo con los frenos rotos: no podés esperar a que llegue el mecánico. Hay que resolver, aunque sea mal. Pero resolver.

El problema es que el liderazgo contemporáneo se educó más en agradar que en conducir.

El directivo moderno prefiere no levantar la voz, no discutir, no exponerse. Y, claro, mientras él evita conflictos, los problemas crecen en silencio.

He visto organizaciones en las que cada decisión se cocina como si fuera una reforma constitucional. Todo se consulta, se revisa, se manda al comité, se vuelve al Excel, se arma un comité del comité... y al final no pasa nada. Esa es la burocracia con traje de modernidad: los que dicen “estamos trabajando en eso” cuando en realidad están haciendo tiempo.

El liderazgo no es una foto; es una serie en movimiento.

Se prueba, se ajusta, se corrige. Pero siempre avanza.

El que no se mueve termina siendo un gestor del pasado, aunque tenga cargo de futuro.

Y en ese punto el miedo ya no es prudencia: es cobardía institucional.

En la empresa, el miedo se disfraza de análisis.

“He pedido más datos”, dicen. “Esperemos el próximo trimestre”, repiten.

Como si la realidad tuviera la delicadeza de esperarlos.

Pero el mercado no espera, la competencia no espera, los equipos se cansan de esperar.

Y el que no se anima, termina viendo pasar las oportunidades como trenes que no volverán.

Hay una clase particular de líder que nunca arriesga nada propio: ni su reputación, ni su comodidad, ni su sueldo. Son los custodios del status quo, los que administran la calma del Titanic mientras el hielo ya está a la vista. Creen que no hacer olas es una forma de equilibrio, cuando en verdad es el preludio del naufragio.

Recuerdo a un CEO que, ante un proyecto de transformación, me dijo:

—Lo entiendo, pero no me animo a hacerlo.

Y lo dijo sin vergüenza, como quien confiesa que no sabe bailar tango.

Al año siguiente, la empresa fue absorbida por otra que sí se había animado.

El liderazgo verdadero implica exponerse.

Tomar decisiones incómodas. Elegir entre lo bueno y lo menos malo.

Y sobre todo, entender que ningún rumbo se ajusta desde la quietud.

Los que no se animan terminan dirigiendo empresas que funcionan como museos: todo impecable, todo ordenado, todo muerto.

Dirigir no es gestionar recursos.

Dirigir es gestionar coraje.

Y el coraje no se delega ni se terceriza: se ejerce.

Cuando el líder se paraliza, toda la organización lo percibe.

Se genera un clima invisible pero asfixiante: nadie se anima a más de lo que el jefe permite.

Así, el miedo se institucionaliza y el talento se apaga.

Las empresas no mueren porque el contexto sea difícil; mueren porque sus líderes eligen no pelear.

No es el mercado: es la falta de carácter.

La historia de cualquier compañía podría resumirse en una línea: “Hubo una oportunidad y alguien decidió no aprovecharla”.

Y detrás de esa frase, casi siempre hay un líder que no se animó.

En un mundo donde todo cambia a velocidad de vértigo, el coraje se volvió la principal ventaja competitiva.

Los que esperan el consenso, pierden el momento.

Los que dudan, llegan tarde.

Y los que se animan, aunque se equivoquen, al menos dejan una huella.

Porque al final del día, los verdaderos líderes no se miden por lo que evitaron, sino por lo que enfrentaron.

Capítulo 3 — Consejos de administración: la brecha entre la percepción y la práctica

He estado en más consejos de administración de los que me gustaría admitir. Algunos brillaban por su solemnidad, otros por su confusión. En todos, sin excepción, sobraban los discursos y faltaban las decisiones.

Porque si algo caracteriza a muchos directorios, es esa extraña habilidad para convertir lo urgente en eterno.

En teoría, un consejo de administración debería ser el cerebro estratégico de la empresa: el lugar donde se piensan los rumbos, se miden los riesgos y se corrigen los desvíos.

En la práctica, muchas veces se parece más a un teatro de gestos.

Cada actor sabe su parte, cuida su texto, espera su turno, y procura no salirse del libreto.

Se discute mucho sobre forma y casi nada sobre fondo.

El problema es que el deber ser del “buen gobierno corporativo” terminó volviéndose una liturgia.

Manual, checklist, comité de ética, matriz de riesgos, y una batería de powerpoints tan pulcros como irrelevantes.

Y mientras el manual se cumple al pie de la letra, la realidad de la empresa se mueve con una velocidad que esas estructuras no alcanzan ni a registrar.

He visto consejeros más preocupados por la semántica de un acta que por el sentido de una decisión.

Por el tono del párrafo que quedará escrito, más que por el impacto de lo que se vota.

El acta se aprueba, la conciencia se tranquiliza y la empresa sigue su marcha... hasta que un día choca.

Y entonces todos se sorprenden, como si no lo hubieran visto venir.

En los consejos se habla mucho de “control”, pero poco de “comprensión”.

El control revisa, audita, corrige.

La comprensión interpreta, anticipa, cuestiona.

Y lo segundo —justamente lo que más valor tiene— es lo que menos abunda.

La diferencia entre la percepción y la práctica del gobierno corporativo es abismal.

Desde afuera, el consejo luce como una usina de sabiduría colectiva.

Desde adentro, a veces se parece a un club de supervivientes.

Los que se atreven a cuestionar demasiado son vistos como molestos.

Los que asienten a todo, prosperan.

Recuerdo una vez, en una reunión especialmente tensa, en la que un director —hombre respetable, de esos que citan a Drucker sin haberlo leído entero— dijo:

—No estamos acá para gestionar, sino para garantizar el cumplimiento de los procedimientos.

Y ahí entendí por qué la empresa llevaba años sin acertar una estrategia. Porque el procedimiento se había comido al propósito.

La corrección formal no sustituye la inteligencia.

Y la prudencia, cuando se exagera, se vuelve complicidad.

He visto decisiones letales disfrazadas de prudencia corporativa.

Y empresas que se hundieron no por falta de talento, sino por exceso de cautela.

La escena se repite: un CEO expone un problema grave.

Los directores hacen preguntas inteligentes, toman nota, piden un informe ampliatorio, solicitan la opinión del auditor externo y acuerdan revisarlo “en la próxima sesión”.

Para entonces, el problema ya creció lo suficiente como para ser irreversible.

Y todos miran al de al lado buscando un culpable, sin recordar que, por acción o por omisión, todos fueron responsables.

En los consejos, el tiempo no corre igual.

Cada mes se convierte en una eternidad administrativa.

Y cuando llega el momento de decidir, la decisión ya perdió sentido.

El reloj de la empresa late a una velocidad distinta al de la mesa directiva, y en esa diferencia de pulsos se pierde la oportunidad de reaccionar.

Los consejos deberían ser espacios de lucidez, no de protocolo.

Deberían alentar la controversia, no sofocarla.

Porque la diversidad de opiniones no es un obstáculo, sino la única defensa real contra el pensamiento único que tantas veces lleva a la ruina.

Lo paradójico es que, mientras los directorios se profesionalizan, el coraje se extingue.

Cada nueva regla, cada norma de “compliance”, cada comité que se crea para revisar al otro, termina agregando una capa más de cautela.

Y en ese afán de no equivocarse, dejan de acertar.

He conocido consejeros que, fuera de la sala, reconocían en voz baja lo que dentro nunca se animaban a decir.

Temían parecer conflictivos, perder elegancia o quedar anotados como disidentes.

No entendieron que el verdadero compromiso no es con el silencio, sino con la verdad.

Un consejo de administración debería ser un mapa de tensiones virtuosas, no un círculo de aprobación mutua.

Pero para eso hace falta algo más que reglamentos: hace falta carácter.

Y el carácter, como la lucidez, no se enseña en los manuales.

Se forma con experiencia, con errores, y con la humildad de aceptar que el poder compartido no es poder diluido.

En las crisis, cuando las máscaras caen, las empresas descubren si su consejo fue realmente un órgano de gobierno o apenas un decorado institucional.

Y créanme: hay muchas compañías que parecen sólidas hasta el minuto en que necesitan de verdad un liderazgo.

Ahí se nota quién estaba para decidir, quién para figurar y quién, simplemente, para justificar su dieta.

La brecha entre la percepción y la práctica no se cierra con más reglamentos.

Se cierra con coraje, con honestidad intelectual y con la capacidad de decir lo que nadie quiere escuchar.

Porque al final, la verdadera función de un consejo no es evitar los conflictos, sino enfrentarlos antes de que sea demasiado tarde.

Capítulo 4 — El liderazgo que viene (y el riesgo de que nadie lidere)

Durante décadas, el liderazgo fue sinónimo de autoridad.

Mandar era un verbo legítimo. Y obedecer, una virtud.

El jefe tenía la razón —aunque no la tuviera—, y el resto se alineaba porque la jerarquía lo dictaba así.

Era el tiempo del orden vertical, de las oficinas con alfombra gruesa y puerta cerrada.

Después, llegó la modernidad. Las empresas descubrieron la palabra “participación”, y con ella el espejismo del liderazgo horizontal.

De pronto, todos debían opinar, todos ser escuchados, todos tener voz.

Y así, entre tantas voces, el mando se volvió un murmullo.

El liderazgo del siglo XXI se vende como empático, inclusivo, inspirador.

Y en buena hora: ya era tiempo de desterrar a los tiranos de corbata y los jefes que confundían respeto con miedo.

Pero —porque siempre hay un pero— la pendularidad tiene sus trampas.

Hoy abundan los líderes que escuchan tanto que se olvidan de decidir.

Líderes tan preocupados por agradar que pierden la capacidad de incomodar.

Y sin incomodidad, no hay cambio.

Dirigir implica decepcionar a alguien todos los días.

Al proveedor que no elegís, al colaborador que no ascendés, al equipo que no puede cumplir todo lo que soñó.

El liderazgo auténtico no consiste en evitar conflictos, sino en gestionarlos con criterio.

Y criterio no es empatía: es equilibrio.

La moda actual del “liderazgo colaborativo” ha creado una generación de jefes que confunden el diálogo con la democracia directa.

No entienden que la empresa no es una asamblea permanente, y que la responsabilidad final no se vota: se asume.

El líder que busca consenso absoluto termina entregando el timón al oleaje.

He visto empresas donde las reuniones son ejercicios de cordialidad: todos sonríen, todos agradecen los aportes, todos prometen “seguir conversando”.

Y mientras tanto, el negocio se va desangrando por falta de dirección.

El liderazgo blando puede ser tan destructivo como el autoritarismo, solo que más lento y más amable.

Los equipos necesitan horizontes claros, no discursos motivacionales.

El liderazgo inspirador no se mide por aplausos, sino por resultados.

Y si bien la empatía es una virtud, la indecisión es un pecado capital en la gestión.

Porque cuando nadie asume el riesgo de mandar, el que manda es el azar.

El líder moderno enfrenta una paradoja: debe ser humano sin perder firmeza, flexible sin ser débil, y cercano sin volverse rehén del grupo.

Un equilibrio que no se enseña en ningún MBA, porque nace de la experiencia, no del PowerPoint.

Hay líderes que han perdido la autoridad por abuso del “nosotros”.

Lo usan como refugio: “lo decidimos entre todos”, “el equipo considera”, “vamos a ver qué opinan”.

Detrás de esa aparente humildad, muchas veces se esconde el miedo a ser el responsable de algo.

El “nosotros” suena bien, pero cuando todo es colectivo, nada es claro.

La historia está llena de líderes que se equivocaron tomando decisiones difíciles.

Pero también de empresas que se hundieron porque nadie se atrevió a tomarlas.

El liderazgo que viene no será el del que más sabe, sino el del que mejor integra saberes, el que escucha sin renunciar a decidir.

El que entiende que mandar no es un privilegio, sino una carga.

Los jóvenes ejecutivos, formados en ambientes colaborativos, suelen tener un radar emocional envidiable y una capacidad notable para leer los climas. Pero a veces les falta algo que el tiempo enseña a los golpes: la soledad del que debe decidir.

Esa sensación de que, por más horizontalidad que haya, cuando llega la hora de la verdad, la responsabilidad pesa sobre un solo hombro.

Y no hay red, ni comité, ni cultura de feedback que te salve.

Las empresas que sobreviven son las que combinan inteligencia colectiva con liderazgo claro.

Porque el caos disfrazado de libertad termina generando lo contrario de lo que promete: frustración.

Cuando nadie lidera, todo se vuelve tentativa, y la energía se dispersa.

La colaboración necesita rumbo, del mismo modo que un barco necesita capitán.

Liderar hoy es más difícil que nunca, pero también más necesario.

Ya no alcanza con mandar, pero tampoco basta con acompañar.

Hay que orientar, asumir riesgos, y aceptar que las decisiones no siempre harán felices a todos.

El aplauso nunca fue un indicador de liderazgo.

La coherencia, sí.

El liderazgo que viene exigirá menos discursos y más coraje.

Y el verdadero peligro no está en los líderes autoritarios, sino en los que se disuelven entre las buenas intenciones.

Porque cuando todos son líderes, en realidad, nadie lo es.

Capítulo 5 — Los héroes anónimos de la empresa

A lo largo de los años aprendí que las empresas no las sostienen los títulos, sino las personas.

Y no hablo de las que aparecen en los boletines internos o en las fotos de fin de año, sino de esas figuras silenciosas que resuelven lo imposible mientras los demás siguen debatiendo si se puede.

Los héroes anónimos no usan traje ni oficina con vista.

Son los que contestan el teléfono cuando nadie quiere hacerlo, los que encuentran una solución fuera del manual, los que te dicen “dejámelo a mí” cuando el resto mira para otro lado.

No se forman en universidades de prestigio ni coleccionan credenciales, pero tienen una virtud que escasea: el sentido común.

He visto proyectos nacer por iniciativa de un administrativo que se animó a probar algo nuevo, o clientes recuperados gracias a una empleada que no tenía autoridad formal pero sí empatía y coraje.

Esas personas, las que no figuran en los informes, son las que mantienen viva la cultura real de una empresa.

Los manuales de procedimientos dicen cómo deberían hacerse las cosas; ellos son los que las hacen de verdad.

Los héroes anónimos tienen una brújula moral propia.

No esperan órdenes ni buscan aplausos.

Saben que lo urgente no siempre es lo importante, pero igual lo resuelven, porque entienden que sin acción no hay empresa que resista.

En un mundo lleno de especialistas en diagnóstico, son los que curan sin protocolo.

Cada organización tiene los suyos.

La señora de limpieza que llega antes que todos y ve lo que nadie quiere ver.

El técnico que conoce los secretos del sistema mejor que el proveedor que lo vendió.

La administrativa que recuerda el cumpleaños del cliente cuando la empresa olvidó hasta el contrato.

El de mantenimiento que improvisa con alambre lo que otro arreglaría con presupuesto.

Ellos no aparecen en los balances, pero sostienen el equilibrio.

Yo los llamo **los señores del sí**.

Porque donde otros ponen obstáculos, ellos encuentran caminos.

No es una cuestión de género ni de jerarquía: es una actitud ante la vida.

Mientras los guardianes del “no” acumulan argumentos para justificar la inacción, ellos avanzan sin ruido, sin pedir permiso, con la simple convicción de que algo hay que hacer.

Los guardianes del no son otra especie.

Tienen experiencia, poder y una lógica aplastante para explicar por qué nada puede hacerse.

Su hábitat natural son las reuniones donde todo se complica.

Su frase favorita: “Eso ya se intentó”.

Y cuando alguien les demuestra que sí se podía, se consuelan diciendo que fue suerte.

Los héroes anónimos, en cambio, no buscan tener razón: buscan resultados.

No se creen imprescindibles, pero son irremplazables.

Tienen una mezcla de humildad y obstinación que los hace inmunes a la frustración.

Y cuando el barco cruje, son los primeros en agarrar el balde para achicar agua.

Mientras otros analizan el tipo de madera, ellos ya están salvando la nave.

En tiempos de crisis, cuando los discursos se agotan y las jerarquías se confunden, son ellos los que mantienen la organización respirando.

No tienen KPI, pero tienen honor.

Y aunque nunca figuren en los comunicados, todos saben quiénes son.

Son los que te hacen sentir que todavía vale la pena trabajar ahí.

Una empresa sin héroes anónimos es como un cuerpo sin sistema inmunológico: cualquier virus la desarma.

Ellos no ganan premios, pero ganan tiempo, reputación y confianza.

Y esos tres activos —que no cotizan en bolsa— son los que de verdad sostienen el valor de una organización.

Si tuviera que dar un consejo a cualquier directivo, sería este:

conocé a tus héroes anónimos.

Escuchalos. Cuidalos.

Porque mientras vos pensás en transformación digital, ellos están sosteniendo la humana.

Y no esperes verlos en el cuadro del empleado del mes.

Ellos no necesitan eso.

Ya tienen lo único que importa: el respeto de los que saben que, sin ellos, nada funcionaría.

Capítulo 6 — El plan murió, viva la estrategia

Hay empresas que planifican como si planificar fuera un fin en sí mismo.

Cada diciembre se enciende la maquinaria: objetivos, matrices, hojas de ruta, presentaciones de colores y frases que suenan a promesa.

El PowerPoint brilla, los gráficos motivan, y la sensación de control tranquiliza.

Hasta que llega febrero, y todo ese orden se estrella contra el caos del mercado.

Los planes tienen algo de religión: ofrecen consuelo.

Hacen creer que el futuro puede preverse con una fórmula, que la incertidumbre se reduce con tablas, y que la ejecución es solo una cuestión de disciplina.

El problema es que la realidad no suele leer los documentos corporativos.

He visto empresas que midieron hasta el último detalle, que cumplieron cada hito, que hicieron todo “como debía ser”... y sin embargo fracasaron.

Porque confundieron **cumplir el plan** con **alcanzar el propósito**.

Y cuando eso pasa, el método se vuelve cárcel.

Los comités de planificación son un género teatral aparte.

Se llenan de palabras rimbombantes: “alineamiento”, “sinergia”, “sostenibilidad del modelo”.

Cada frase suena bien, aunque nadie sepa exactamente qué quiere decir.

Los planes se discuten tanto que pierden el alma; se vuelven un documento para auditores, no una brújula para los equipos.

En realidad, ningún plan sobrevive al primer contacto con el cliente.

Y sin embargo, año tras año, los directorios exigen “el plan estratégico trianual” como si el futuro fuera un campo de golf sin viento.

La estrategia, en cambio, no se imprime: se ejerce.

Es movimiento, criterio, adaptación.

No vive en carpetas, sino en decisiones.

El estratega verdadero no busca adivinar el futuro, sino **prepararse para cualquier futuro posible**.

Sabe que la incertidumbre no se elimina, se gestiona.

Por eso improvisa con método, corrige en marcha y entiende que cada error es parte del mapa.

En cambio, el planificador ortodoxo se aferra al documento como un náufrago a la tabla, sin notar que el mar cambió de rumbo.

Los planes tranquilizan al que los firma, pero raramente inspiran al que los ejecuta.

Porque el equipo no necesita un cronograma, necesita sentido.

Y eso no se proyecta en Excel: se transmite con liderazgo.

Un líder que no explica el “para qué” puede llenar de tareas un año entero sin generar un solo avance real.

Recuerdo un consejo donde se discutía la “desviación presupuestaria” de un plan perfecto.

El CFO —hombre metódico, obsesionado con el cumplimiento— insistía en que el desvío era inadmisible.

Alguien le preguntó si la empresa había ganado más que el año anterior.

Respondió que sí, pero “por fuera del plan”.

Y ahí quedó claro: el plan se había vuelto más importante que el resultado.

Las empresas que sobreviven son las que entienden que la estrategia no es un documento, sino una actitud.

El estratega no busca control total, sino flexibilidad lúcida.

Sabe que cada decisión tiene fecha de vencimiento y que toda planificación es, por definición, un borrador.

El buen estratega escribe con lápiz, no con piedra.

Los planes fracasan cuando tratan de domesticar la complejidad.

Cuando quieren reducir el mundo a cuadrantes y matrices, olvidando que los mercados —como las personas— son imprevisibles.

Por eso las mejores estrategias no son las más detalladas, sino las más vivas: aquellas que dejan espacio para el instinto, la improvisación y el error inteligente.

El futuro no se anticipa con cronogramas, sino con criterio.

Y el criterio nace de la experiencia, no del Excel.

Por eso los viejos capitanes sabían navegar sin GPS: porque confiaban en lo que aprendieron cuando el cielo estaba despejado.

Hoy, en cambio, muchos directivos se pierden incluso con todas las métricas a mano.

La estrategia moderna no necesita oráculos, sino coraje.

El coraje de revisar lo que ayer parecía intocable, de aceptar que un plan brillante puede volverse obsoleto en semanas, y de actuar antes de tener todas las respuestas.

Porque en los negocios, la duda paraliza más que el error.

El plan murió.

Y está bien que así sea.

Que descansen en paz las planillas perfectas, los cronogramas inamovibles y las simulaciones de Excel que nunca contemplaron el imprevisto.

Viva la estrategia: imperfecta, humana, dinámica.

La que se construye cada día entre el dato y el instinto, entre la reflexión y el riesgo.

La que entiende que planificar es útil... pero adaptarse es vital.

Capítulo 7 — Tecnología, poder y jaulas doradas

Cada tanto aparece una moda que promete reinventar la empresa.

Primero fue la calidad total, después la reingeniería, luego la transformación digital.

Y entre tanto eslogan, lo único que no cambió fue el modo en que muchos directivos piensan el poder: de arriba hacia abajo, como si la información siguiera moviéndose en ascensor.

La tecnología trajo herramientas formidables, pero también una nueva forma de autoengaño.

Hoy, una empresa puede medirlo todo: ventas, emociones, clics, tiempos de respuesta, incluso el ánimo del equipo.

Pero medir no es comprender.

Y el exceso de datos puede convertirse en ruido cuando nadie sabe qué hacer con ellos.

He visto directorios fascinados con dashboards que parecían cabinas de avión.

Colores, gráficos, tendencias en tiempo real.

Todo menos una idea clara sobre qué decisión tomar.

La ilusión del control digital reemplaza al criterio analógico.

Y así, el poder se vuelve algorítmico: todos creen saber, pero pocos entienden.

La verdadera transformación no empieza con un software, sino con una pregunta:

¿para qué queremos cambiar?

El resto son implementaciones.

Lo difícil no es instalar un sistema; es modificar las conductas que lo hacen necesario.

Y ahí es donde la mayoría tropieza.

Porque las empresas pueden cambiar de herramientas en un mes, pero de mentalidad... en una década.

La tecnología, cuando se usa bien, democratiza el conocimiento.

Pero cuando se usa mal, lo encierra en silos digitales más opacos que los antiguos archivos de papel.

He visto compañías que reemplazaron el viejo “no tengo la carpeta” por el nuevo “no tengo acceso”.

El problema sigue siendo el mismo: el poder que se guarda información para conservar privilegios.

El fetichismo tecnológico es cómodo.

Permite parecer moderno sin cambiar lo esencial.

Un nuevo sistema, una app interna, un chatbot de atención y listo: foto para LinkedIn y discurso sobre innovación.

Pero detrás del decorado digital, los procesos siguen siendo los mismos: lentos, verticales, y más preocupados por justificar que por mejorar.

Hay empresas que invierten fortunas en inteligencia artificial mientras siguen tomando decisiones con la misma lógica que en los años '80.

Hablan de big data, pero no escuchan a la gente.

Predicen comportamientos, pero no entienden emociones.

Tienen sensores en todos lados, menos donde importa: en la realidad.

El problema no es la tecnología, sino la idolatría que la rodea.

Cuando el sistema se vuelve más importante que el sentido, la organización entra en una jaula dorada: todo funciona, pero nada cambia.

Y como la jaula es brillante y cara, nadie se anima a cuestionarla.

Recuerdo una reunión donde el CIO mostraba un nuevo software de control de gestión.

En la pantalla, el panel mostraba “100% de cumplimiento”.

El CEO sonrió satisfecho.

Pero la empresa llevaba tres trimestres perdiendo clientes.

El sistema medía lo que podía medirse, no lo que importaba.

La tecnología no falla: simplemente obedece.

El problema es qué le pedimos que mida.

El poder en las organizaciones siempre tuvo relación directa con la información.

Antes, el que sabía más era el que tenía la llave del archivo.

Hoy, el que tiene acceso al sistema.

Pero el liderazgo real no se mide por permisos, sino por visión.

Y la visión no se programa.

La tecnología no reemplaza el criterio, lo amplifica.

Pero sólo si hay criterio previo.

De lo contrario, el algoritmo se vuelve un espejo que refleja la mediocridad con precisión milimétrica.

Los verdaderos líderes no delegan el pensamiento en la máquina.

Usan la máquina para ver más lejos, no para dejar de mirar.

Porque al final del día, toda transformación digital que no transforme la forma de decidir, no es transformación: es maquillaje.

La innovación no se mide por cantidad de software, sino por la capacidad de volver simple lo complejo.

Y eso —por ahora— sigue siendo un acto profundamente humano.

La tecnología puede darnos poder.

Pero también puede robarnos libertad si olvidamos que fue creada para servirnos, no para domesticarnos.

Las jaulas de hoy son más elegantes, más cómodas y más conectadas que nunca.

Y por eso son más peligrosas: porque cuesta darse cuenta de que seguimos encerrados.

Capítulo 8 — Crisis: cuando hay que decidir en el caos

Las crisis no avisan, pero siempre dejan señales.

Y aunque después todos digan “era previsible”, la verdad es que casi nadie se prepara.

Porque admitir que algo puede romperse es reconocer que uno no controla todo.

Y al poder —empresario, político o personal— eso le cuesta.

He vivido algunas.

No hablo de esas tormentas menores que sólo despeinan el presupuesto, sino de las que te dejan la empresa patas arriba, los teléfonos ardiendo y el pulso acelerado.

Es ahí, en el desorden, donde se conoce a los verdaderos líderes.

Y también a los impostores.

En los buenos tiempos, cualquiera puede dirigir.

Cuando la caja cierra, los clientes pagan y la prensa sonríe, hasta los mediocres parecen genios.

Pero cuando todo se tuerce, el traje se arruga, los discursos se desinflan y las planillas sirven de poco.

Ahí aparece el instinto, o la parálisis.

Una crisis es un laboratorio brutal:

reduce la empresa a su esencia, desnuda los egos y separa a los que reaccionan de los que opinan.

Y en ese instante, se impone una regla de oro: **decidir es más importante que acertar.**

Porque una decisión imperfecta hoy vale más que una brillante dentro de un mes.

Recuerdo aquella vez que, ante una corrida financiera que nos dejó sin liquidez, un colega propuso “esperar el comunicado oficial”.

Le contesté: *los bancos no esperan comunicados, esperan transferencias.*

Esa diferencia entre el que analiza y el que actúa define quién sobrevive y quién no.

En las crisis, la burocracia se vuelve veneno.

Cada correo que se reenvía, cada reunión que se convoca, cada firma que se demora, cuesta dinero, confianza y tiempo.

Y el tiempo, en esos días, vale oro líquido.

Por eso las empresas que sobreviven son las que logran romper su propio protocolo.

Hay directivos que se comportan como arqueólogos del desastre: mientras todo se derrumba, se dedican a entender cómo llegamos hasta ahí.

Otros, los menos, se arremangan, improvisan, negocian, contienen.

No porque tengan todas las respuestas, sino porque entienden que alguien tiene que tomar el mando aunque la brújula tiemble.

El liderazgo en crisis se parece al de un médico de guardia.

Primero hay que estabilizar al paciente, después se hace el diagnóstico.

La diferencia entre salvar o perder una empresa muchas veces está en esa prioridad.

No se trata de negar el problema, sino de no permitir que el análisis lo devore.

La adrenalina de la crisis puede ser adictiva.

Muchos líderes se sienten vivos sólo cuando todo se incendia.

Pero eso también es peligroso: vivir apagando fuegos no es estrategia, es supervivencia crónica.

Y la organización termina agotada, sin energía ni horizonte.

Aun así, las crisis tienen algo que ninguna planificación ofrece: claridad.

El miedo depura.

Saca de la escena a los tibios, revela las lealtades, y devuelve proporciones.

De pronto, lo urgente se vuelve evidente, y lo accesorio desaparece.

Las crisis son el espejo más cruel, pero también el más sincero.

Después del caos, vienen los informes, los “aprendizajes”, las frases del tipo “lo importante es que salimos adelante”.

Pero pocos se animan a mirar lo esencial: cómo se comportó cada uno.

Porque una crisis no deja estadísticas: deja memorias.

Y la gente recuerda con precisión quién estuvo, quién huyó y quién se hizo el distraído.

La reconstrucción empieza cuando la empresa acepta que ya no es la misma.

Que algo se rompió, y que quizá eso no sea malo.

Porque en cada crisis hay una oportunidad de depuración.

Lo difícil no es salir: es salir con algo nuevo que valga la pena.

Las organizaciones que se reinventan son las que aprenden a decidir bajo fuego sin perder humanidad.

Las que saben que, en medio del caos, el liderazgo no se mide por la cantidad de órdenes, sino por la calma que transmite.

Porque en la tormenta, el capitán no tiene que saberlo todo: sólo tiene que demostrar que no va a soltar el timón.

Y cuando la calma llega, los demás pueden creer que fue suerte.

Pero los que estuvieron ahí saben que fue carácter.

Capítulo 9 — La empresa frente al Estado y la política

Hay países donde el empresario planifica.

Y otros —como el nuestro— donde el empresario resiste.

No se trata de ideología, sino de supervivencia.

El que lleva años gestionando en Argentina sabe que cada decreto es una ruleta y cada cambio de gobierno, un nuevo manual de instrucciones.

Las empresas argentinas viven en un matrimonio forzoso con el Estado: no pueden separarse, pero tampoco logran convivir en paz.

El político sospecha del empresario; el empresario desconfía del político.

Y entre ambos se teje una trama donde las reglas se doblan, se interpretan y se negocian, más que cumplirse.

En teoría, el rol del Estado debería ser el de árbitro: establecer reglas claras, fiscalizar, incentivar, equilibrar.

En la práctica, se comporta como jugador, juez y dueño de la pelota.

Y así, el tablero se vuelve impredecible.

No importa cuán buena sea la estrategia empresarial: siempre hay un factor político que puede alterar las cartas.

He visto planes de inversión frenarse de un día para otro por una resolución inesperada.

Proyectos que pasaron años esperando una firma, o normativas que cambiaron tres veces antes de entrar en vigencia.

En ese contexto, más que planificar, el empresario argentino desarrolla un sexto sentido: una mezcla de intuición, prudencia y resignación.

Una especie de radar para detectar cuándo avanzar, cuándo callar y cuándo refugiarse.

La política, además, contamina la cultura corporativa.

En un país donde las relaciones personales pesan más que los contratos, el “contacto” se vuelve un activo tan valioso como el capital.

Y no son pocos los que terminan confundiendo gestión con diplomacia, resultados con influencias.

Ahí aparece el dilema ético:

¿hasta dónde adaptarse sin traicionarse?

Porque en entornos donde cumplir la ley cuesta más que eludirla, la frontera entre lo necesario y lo inaceptable se vuelve borrosa.

Y cuando todos miran para otro lado, la conciencia se negocia a precio de mercado.

En ese terreno movedizo, el *compliance* —ese ideal de transparencia importado del mundo corporativo global— suena bien en los seminarios, pero tropieza con la realidad local.

Una empresa puede tener manuales impecables, pero si el entorno exige “aceitar” procesos para sobrevivir, las convicciones se ponen a prueba todos los días.

No se trata sólo de ética, sino de coherencia: o el liderazgo sostiene valores, o se vuelve cómplice del sistema que critica.

Hay empresarios que aprendieron a convivir con la incertidumbre.

Desconfían del poder político, pero necesitan de él.

Participan en foros, cámaras y comisiones, repiten discursos sobre competitividad y largo plazo, sabiendo que al final todo depende del humor del funcionario de turno.

Y aun así, siguen.

Porque, mal que nos pese, este país se sostiene por los que trabajan a pesar del Estado, no gracias a él.

Pero no todo es pesimismo.

También hay una generación que empieza a entender que la política y la empresa no son mundos separados.

Que el desarrollo real necesita puentes, no trincheras.

Que un país que destrata al que produce termina empobreciendo al que gobierna.

Y que ningún empresario serio puede mirar para otro lado cuando el Estado pierde rumbo.

El empresario que se limita a sobrevivir, sin involucrarse, termina siendo parte del problema.

Porque cuando la política decide sin escuchar al que genera empleo, el vacío lo ocupan los improvisados o los oportunistas.

Y ahí es donde la línea entre regulado y rehén se vuelve difusa.

La empresa moderna debe entender que no hay neutralidad posible.

El silencio puede ser prudente, pero también cómplice.

Y aunque en este país opinar tiene costos, callar tiene consecuencias peores.

Porque si los que saben construir se apartan, el espacio lo ocupan los que sólo saben destruir.

Argentina necesita empresarios que vuelvan a pensar en país, no en coyuntura.

Líderes que dejen de adaptarse a las reglas absurdas y se animen a exigir que cambien.

No se trata de enfrentarse al poder, sino de redefinirlo.

Porque la verdadera transformación —esa que no depende de algoritmos ni de modas— empieza cuando el que produce deja de pedir permiso para existir.

El día que eso ocurra, quizás podamos decir que el país dejó de ser la eterna promesa.

Y que por fin, la empresa argentina dejó de sobrevivir para empezar a construir futuro.

Capítulo 10 — Del dato al conocimiento: la frontera del liderazgo inteligente

Nunca hubo tanta información disponible.

Y, paradójicamente, nunca se pensó tan poco.

El mundo empresarial vive obsesionado con los números, los tableros y los reportes, pero ha perdido la capacidad de distinguir entre lo que mide y lo que importa.

Confunde precisión con comprensión, y acumula datos como si el volumen reemplazara al juicio.

El dato es el ladrillo más básico del pensamiento.

Solo dice *algo pasó*.

La información le agrega contexto: *cuándo, dónde y cuánto*.

La inteligencia interpreta el porqué.

Y el conocimiento, finalmente, enseña qué hacer con todo eso.

Pero entre el dato y el conocimiento hay un abismo que no se cruza con tecnología, sino con criterio.

He visto organizaciones que saben al instante cuántas ventas tuvieron, cuántos clics recibieron y cuántos minutos tardó el cliente en enojarse, pero que no tienen idea de por qué cada año pierden relevancia.

Les sobra información y les falta pensamiento.

Porque pensar no es acumular datos: es conectar lo que otros ven por separado.

El dato tranquiliza, la información ordena, la inteligencia explica y el conocimiento transforma.

Y en ese último tramo, donde la mayoría se queda sin aire, es donde aparece el verdadero liderazgo.

El que puede convertir la avalancha de datos en decisiones con sentido.

El que entiende que no se trata de saber más, sino de entender mejor.

Durante años nos vendieron la idea de que el poder estaba en la información.

Y en cierto modo, lo estuvo.

Pero hoy, que todos la tienen, el poder se trasladó a otro lugar: a la capacidad de interpretarla.

El dato ya no es ventaja; la mirada sí.

El valor está en quien puede separar ruido de señal, coyuntura de tendencia, moda de transformación.

El líder inteligente no es el que sabe todo, sino el que sabe **a quién escuchar**.

El que tiene la humildad de rodearse de gente que piensa distinto, y el coraje de decidir incluso cuando la evidencia es incompleta.

Porque ningún tablero sustituye el olfato, y ningún algoritmo reemplaza la intuición entrenada.

En las empresas donde se premia más el cumplimiento que la reflexión, el conocimiento se degrada en rutina.

Los equipos aprenden a no pensar demasiado: a cumplir, reportar y justificar.

Y así, sin darse cuenta, la organización se vuelve predecible.

Lo cual es un modo elegante de decir que empieza a morir.

El conocimiento, en cambio, es incómodo.

Desordena jerarquías, desafía verdades y obliga a revisar decisiones.

Por eso las empresas que aprenden son, casi siempre, las que aceptan dudar.

La duda no paraliza: afina.

Y un líder que duda bien vale más que un gerente que acierta por azar.

En un mundo saturado de datos, el pensamiento se vuelve un acto de resistencia.

Tomarse tiempo para entender parece un lujo, pero es la única ventaja duradera.

Porque cuando todos corren detrás del número, el que detiene el paso y observa suele ver antes el cambio que viene.

Liderar con conocimiento implica algo más profundo que gestionar información: implica tener propósito.

Saber hacia dónde vale la pena ir y, sobre todo, por qué.

Porque de nada sirve acertar en la decisión si se yerra en el sentido.

Las máquinas pueden calcular, pero sólo las personas pueden comprender.

El liderazgo inteligente no necesita discursos grandilocuentes ni slogans. Se reconoce en la serenidad del que decide sin gritar, del que explica sin imponer, del que escucha sin rendirse. Y en su manera de convertir la experiencia —esa mezcla de aciertos y cicatrices— en criterio.

La empresa que aprende es la que deja de medir para empezar a comprender. La que sabe que el dato describe el pasado, pero el conocimiento anticipa el futuro. Y que no hay sistema capaz de reemplazar la mirada de quien todavía se anima a pensar.

Porque al final, el conocimiento no se acumula: se ejerce. Y cuando eso ocurre, la tecnología, la estrategia y el liderazgo encuentran por fin su punto de equilibrio. Ahí, justo en esa frontera donde la inteligencia se vuelve sabiduría, empieza la verdadera transformación.

Epílogo — Lo que permanece

A esta altura del camino, uno aprende que el verdadero poder no está en mandar, sino en comprender.

He conocido ejecutivos que movían millones y no sabían leer una mirada, y empleados que sin cargo alguno sostenían el ánimo de una empresa entera. La diferencia no estaba en el organigrama, sino en la conciencia de propósito.

Pasé años pensando que dirigir era prever.

Hoy sé que dirigir es **interpretar**.

Leer los silencios, los gestos, los miedos.

Entender cuándo hablar y cuándo callar, cuándo insistir y cuándo soltar.

El resto es administración.

Las empresas, como las personas, tienen ciclos.

Nacen con entusiasmo, crecen con disciplina y envejecen con orgullo.

Algunas logran reinventarse; otras se resisten al paso del tiempo y se vuelven caricaturas de sí mismas.

Pero todas, en el fondo, reflejan el carácter de quienes las conducen.

He visto organizaciones llenas de talento hundirse por falta de coraje.
Y otras, precarias y desordenadas, salir adelante por la fuerza de su gente.
El liderazgo, en definitiva, es la suma de todas las decisiones pequeñas que se toman cuando nadie mira.
Ahí se ve el temple.

Este libro no pretende enseñar nada nuevo.
Quizá sólo recordar lo que siempre supimos y fuimos olvidando entre métricas y modas:
que el cambio no empiece en los procesos, sino en las personas;
que la estrategia sin propósito es ruido;
que la tecnología sin criterio es distracción;
y que el conocimiento sin ética es puro artificio.

Si algo me enseñó la vida —y la gestión— es que todo liderazgo, tarde o temprano, se pone a prueba.
Y cuando eso ocurre, no sirven los títulos, los manuales ni las presentaciones: sólo cuenta la coherencia.
Esa forma silenciosa de dignidad que hace que uno pueda mirarse al espejo después de una derrota.

Porque el liderazgo no se mide por los éxitos, sino por las cicatrices.
Por cómo se reacciona cuando todo se cae.
Por la capacidad de volver a levantarse sin cinismo, aunque duela, aunque el mérito no llegue y los aplausos se los lleven otros.

La victoria tiene muchos padres, ya lo sabemos.

Pero las derrotas —esas que nadie firma— son las que más enseñan.

Y en esa escuela invisible se forjan los liderazgos que valen la pena: los que no necesitan escenario para ser auténticos.

Al final del camino, lo que permanece no es la empresa, ni el cargo, ni los resultados.

Lo que queda es lo que aprendimos sobre nosotros mismos mientras intentábamos cambiar el mundo.

Y si de todo ese recorrido nos queda algo de lucidez, algo de humildad y un poco de esperanza, entonces habrá valido la pena.

Porque transformar, después de todo, no es otra cosa que eso: seguir creyendo que el mañana todavía merece ser mejor que ayer.



Sobre el autor



Alejandro Asenjo es un profesional en Ciencias Económicas argentino, con una trayectoria de casi cuatro décadas en gestión, estrategia y liderazgo corporativo. Fue CEO, CFO, Director y miembro de Consejos de Administración, y actualmente desde su trabajo de Consultor impulsa el blog Transformatio, desde donde reflexiona sobre el cambio organizacional, la cultura del trabajo y el futuro de la empresa. Este libro reúne lo mejor de esas reflexiones, adaptadas con la madurez de quien no escribe para enseñar, sino para compartir lo aprendido.