

# COVID

“Cuando la incertidumbre se convierte en el aula”



Por Mau Espinosa

Provocador de liderazgo, fundador de G20, Inc., y autor de LET It Happen

**Antes de explorar las ideas más profundas detrás de este capítulo, conviene regresar brevemente al momento del libro que le dio origen.**

En LET It Happen, el Capítulo 3 comienza en los primeros días de la pandemia de COVID-19, cuando el mundo fue repentinamente obligado a entrar en una realidad que muy pocos líderes habían experimentado. Los negocios cerraron prácticamente de la noche a la mañana, los viajes se detuvieron y la incertidumbre se propagó más rápido que la información.

Para muchos líderes —incluyéndome a mí— esas primeras semanas estuvieron llenas de preguntas para las cuales no había respuestas claras. Los clientes desaparecieron. Los empleados estaban asustados. Industrias completas se detuvieron. Decisiones que antes requerían una planificación cuidadosa de pronto tuvieron que tomarse en cuestión de horas.

En el libro describo qué tan rápidamente cambió el ritmo del liderazgo durante esos días. Planes que habían sido desarrollados cuidadosamente durante meses se volvieron obsoletos casi de inmediato. Conversaciones que antes giraban alrededor de la estrategia se desplazaron hacia la supervivencia. Y líderes en todas partes se vieron obligados a enfrentar una realidad que rara vez habían vivido: actuar con decisión en un entorno donde la certeza simplemente no existía.

Mirando hacia atrás, aquellos primeros días de la pandemia no fueron solo una crisis de salud o una interrupción económica. **Fue un experimento profundo de liderazgo.** Líderes de todo el mundo estaban operando de repente en condiciones que la teoría de gestión había descrito durante mucho tiempo,

pero que pocos habían experimentado realmente a gran escala.

En otras palabras, el mundo se había vuelto **VUCA**: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Y ahí es donde comienza la historia más profunda de este capítulo. Porque una vez que el impacto inicial de la crisis pasa, algo más interesante empieza a suceder. Los líderes comienzan a descubrir que el verdadero desafío de la incertidumbre sostenida no es externo. **Es interno.**

Cuando la gente me pregunta sobre los primeros días del COVID, normalmente esperan una historia sobre gestión de crisis: decisiones, estrategias y cómo reaccionaron las empresas. Sin embargo, para mí fue algo distinto.

Lo que permanece es la sensación de que **el mundo se había convertido repentinamente en un aula.** No un aula cómoda ni planificada, sino un lugar donde cada líder fue obligado a enfrentar algo mucho más personal que la estrategia. Fueron obligados a enfrentarse a sí mismos.

Permítanme explicar a qué me refiero.

Antes del COVID, la mayoría de los líderes creía que estaba operando en un mundo que se movía rápido. Los mercados cambiaban con rapidez. La tecnología evolucionaba. La competencia se intensificaba. Hablábamos con frecuencia sobre agilidad y adaptación.

**Debajo de esas conversaciones existía todavía una suposición silenciosa: que el entorno, aunque rápido, seguía siendo lo suficientemente predecible como para poder gestionarlo.**

## Entonces llegó la **pandemia**

En cuestión de días, los aeropuertos quedaron vacíos, las oficinas cerraron, las cadenas de suministro se estancaron y los clientes desaparecieron. Empresas que habían tardado décadas en construirse comenzaron a parecer frágiles. Líderes acostumbrados a planificar estrategias trimestrales se encontraron tomando decisiones que nunca habían experimentado.

Planes que habían sido cuidadosamente diseñados quedaron obsoletos incluso antes de implementarse.

Recuerdo haber pensado: esto no es solo una crisis. Es algo más. Y ese “algo más” tiene un nombre que muchos líderes habían escuchado antes, pero rara vez habían sentido con tanta intensidad: **VUCA**.

---

### **VUCA: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad.**

Es un término que se ha utilizado durante años en liderazgo y estrategia militar. A menudo aparece en diapositivas dentro de presentaciones ejecutivas, normalmente acompañado de discusiones sobre agilidad y adaptabilidad.

Pero hasta la pandemia, muchos líderes experimentaban VUCA como una idea abstracta.

COVID le dio vida a la teoría.



La **volatilidad** significaba que las circunstancias cambiaban diariamente. Las políticas se modificaban de un día para otro. Los mercados abrían y cerraban de manera impredecible.

La **incertidumbre** significaba que no existían plazos claros. Los líderes no podían responder las preguntas más simples: ¿cuánto durará esto? ¿cuándo volverán las cosas a la normalidad?

La **complejidad** significaba que cada decisión tenía efectos en cadena. Una decisión de salud se convertía en una decisión económica, que luego se convertía en una decisión cultural, que luego se convertía en una decisión de liderazgo.

La **ambigüedad** significaba que incluso los datos no siempre podían ser confiables. La información cambiaba. Los expertos discrepaban. La narrativa misma parecía inestable.

Cuando las cuatro condiciones se combinan, algo interesante ocurre. El entorno deja de comportarse de la forma en que los líderes están acostumbrados. Y cuando el entorno deja de comportarse de forma predecible, los líderes comienzan a notar algo más profundo. Empiezan a notarse a sí mismos.

En las primeras semanas de la pandemia, el paisaje emocional de los negocios cambió casi de la noche a la mañana. Imaginemos a un empresario —llamémosle Daniel. Daniel, dirige una empresa de tamaño medio que le tomó quince años construir, lo suficientemente grande como para emplear a decenas de personas y sostener a muchas familias. Durante años el negocio había crecido de manera constante.

Daniel entendía su mercado, sus clientes y sus números. Había atravesado ciclos económicos difíciles y creía entender el riesgo.

Entonces una mañana despertó con titulares anunciando que ciudades alrededor del mundo estaban cerrando.

Al principio parecía temporal, pensando que esta tormenta como otras pasaría en unos días. Pero conforme avanzó la semana, las señales se volvieron más difíciles de ignorar. En ese momento silencioso, algo desconocido entró en la habitación. **Miedo**.

## “Las crisis no destruyen organizaciones; exponen el liderazgo que las sostiene”

No pánico. No histeria. Solo la tranquila realización de que el mundo había cambiado más rápido de lo que él podía comprender.

La experiencia de Daniel no fue única. A través de industrias y países, millones de líderes vivían su propia versión de ese momento. Los empresarios temían perder todo lo que habían construido. Los empleados se preocupaban por su salud y sus ingresos. Las familias se preguntaban qué les esperaba en el futuro. Los líderes a menudo se sienten incómodos admitiendo miedo, pero el miedo en sí no es el problema. **El miedo es información.** Es el sistema nervioso reconociendo que el entorno ha cambiado más rápido de lo que la mente puede procesar.

El verdadero desafío comienza después de que aparece el miedo. Porque una vez que el miedo entra en el sistema, los líderes deben decidir qué hacer con él.

Bajo incertidumbre sostenida, los líderes suelen atravesar una progresión interna que es a la vez psicológica y práctica. **La primera etapa es el miedo:** el momento en que la mente comienza a imaginar los peores escenarios. Los ingresos desaparecen. Los clientes se esfuman. Los empleados se inquietan. El futuro se siente estrecho y amenazante. Sin embargo, el miedo por sí solo no determina los resultados. Lo que importa es lo que sucede después.

La **siguiente etapa es el reconocimiento.** Reconocer no es optimismo ni negación. Es el momento en que los líderes dejan de fingir que la situación es temporal y comienzan a decir silenciosamente, pero con claridad, esto es real. Muchos líderes quedan atrapados entre estas dos etapas. Sienten miedo, y reconocen intelectualmente la realidad, pero emocionalmente continúan resistiéndola. El resultado es un ciclo sutil: el miedo alimenta la incertidumbre, la incertidumbre alimenta más miedo, y el ciclo se repite.

Romper ese ciclo requiere algo engañosamente simple: **acción.**

No acción perfecta. No acción completamente informada. Solo **movimiento.** Durante la pandemia vi a líderes tomar decisiones en horas que antes habrían tomado semanas.

Reuniones que antes se extendían entre múltiples departamentos se transformaron en conversaciones breves centradas en prioridades inmediatas. Las organizaciones comenzaron a experimentar soluciones que antes habrían considerado demasiado riesgosas. Algo interesante ocurrió cuando los líderes comenzaron a actuar. El sistema mismo comenzó a cambiar. La acción produjo nueva información. **La información creó perspectiva. La perspectiva abrió la puerta a la posibilidad.**

De esa posibilidad emergió **la etapa final del ciclo: crecimiento.**

El crecimiento no provino del optimismo o de la confianza. Provino de la **disciplina de avanzar** mientras la incertidumbre permanecía. Miedo, reconocimiento, acción, crecimiento: este ritmo se repitió continuamente durante la pandemia. Los líderes que lo entendieron lograron avanzar a través del ciclo con mayor rapidez. Los líderes que lo resistieron permanecieron atrapados entre el miedo y la vacilación.

Otro fenómeno también se hizo visible durante esos meses: el extraordinario poder de la narrativa. Los seres humanos no responden directamente a los eventos. Respondemos al significado que asignamos a esos eventos. En otras palabras, **respondemos a la historia.**



Durante el COVID, algunas organizaciones adoptaron inconscientemente narrativas de colapso. El lenguaje utilizado en las reuniones reflejaba desesperación: no podemos sobrevivir a esto. Todo se está cerrando. No hay camino hacia adelante. En esos entornos, el miedo se intensificaba. La incertidumbre se volvía paralizante.

Otros líderes eligieron una narrativa diferente. No una narrativa irreal, sino una constructiva. Su lenguaje sonaba distinto: esto es serio. Será difícil. Pero aprenderemos a abrirnos camino. La realidad externa era la misma, pero la experiencia interna de la organización cambiaba drásticamente.

La psicología positiva y la investigación neurolingüística señalan algo importante aquí. Las palabras que utilizan los líderes moldean la forma en que las personas perciben los acontecimientos. La percepción influye en la respuesta emocional. La emoción influye en el comportamiento. El lenguaje, por lo tanto, se convierte en algo más que comunicación: se convierte en regulación.

---

### *La narrativa no es decoración. Es liderazgo.*

Con el tiempo, algo aún más profundo comienza a emerger en entornos de incertidumbre prolongada. Los líderes comienzan a darse cuenta de que las respuestas externas son limitadas. Los datos están incompletos. Los expertos discrepan. Las predicciones fallan. En ese momento, el liderazgo se vuelve intensamente personal. La pregunta ya no es qué exige el mercado. La pregunta se convierte en qué creo que es lo correcto hacer.

**Escuchar esa voz interior** — la que está formada por la experiencia, los valores y el juicio — **se vuelve fundamental**. No porque garantice decisiones perfectas, sino porque proporciona orientación cuando la certeza externa desaparece. Muchos líderes descubrieron durante la pandemia que su mayor desafío no era la información. Era la confianza. Confianza en su propia capacidad para interpretar la realidad y actuar con responsabilidad.

Esta realización conduce a otra comprensión importante sobre el liderazgo bajo incertidumbre: la adaptabilidad no es un rasgo de personalidad. Muchas personas asumen que algunos líderes son naturalmente flexibles mientras otros son rígidos. La pandemia reveló algo diferente. **La adaptabilidad es una decisión.**

La adaptabilidad requiere que los líderes suelten formas de dominio que alguna vez los definieron. Exige ciclos de planificación más cortos, tolerancia hacia información incompleta y la disposición de ajustar el rumbo sin perder el propósito. Eso es lo que realmente significa la agilidad. La agilidad no es velocidad. Es la capacidad de cambiar de dirección sin perder aquello que importa.

Cuando los líderes adoptan esta postura, las organizaciones comienzan a moverse de manera distinta. La comunicación se vuelve más frecuente. La experimentación se vuelve posible. Los errores se transforman en aprendizaje en lugar de convertirse en evidencia de fracaso. Pero cuando los líderes se resisten a esta postura, aparece la rigidez, y la rigidez en un entorno VUCA es costosa.

Mirando hacia atrás, la pandemia se parece menos a un desafío de gestión y más a un examen. No un examen sobre finanzas u operaciones, sino sobre liderazgo. Cada mañana los líderes enfrentaban la misma pregunta silenciosa. No provenía de sus equipos. No provenía de sus consejos de administración.

Provenía de ellos mismos.

### **¿Quién seré hoy frente a la incertidumbre?**

¿Responderé con miedo, negación y vacilación? ¿O reconoceré la realidad, actuaré a pesar de la información incompleta y creceré hacia el líder que este momento exige?

**VUCA** no creó esa pregunta. Simplemente hizo imposible evitarla.



## Conclusión

### Liderazgo cuando la certeza desaparece.

Cuando volteamos a ver la época de la pandemia, es tentador verla como una interrupción histórica: un momento extraordinario que el mundo finalmente superó. Pero para muchos líderes, la lección más profunda no fue sobre la crisis en sí, sino sobre lo que la crisis reveló.

Bajo incertidumbre sostenida, el liderazgo deja de tratarse de tener las respuestas correctas y pasa a tratarse de sostener la postura correcta. El miedo aparece, a veces silenciosamente y a veces con fuerza. El reconocimiento llega, si estamos dispuestos a enfrentar la realidad con honestidad. La acción interrumpe el parálisis que crea la incertidumbre. Y a través de esa acción, algo nuevo comienza a crecer, no solo en nuestras organizaciones, sino también en nosotros mismos.

Lo que el COVID reveló no fue únicamente la fragilidad de los sistemas o la volatilidad de los mercados. Reveló la relación que los líderes tienen con la incertidumbre. Algunos líderes respondieron endureciendo el control, intentando defender la identidad que alguna vez les dio éxito. Otros permitieron que la experiencia los transformara. Escucharon con más atención, se movieron con mayor intención y aprendieron a actuar sin esperar una claridad perfecta.

Al final, la variable más importante no fue el entorno. Fue el líder en acción.

La pandemia no inventó la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Simplemente eliminó nuestra capacidad de ignorarlas.



Y una vez que esa ilusión desapareció, cada líder enfrentó la misma pregunta silenciosa cada mañana: ¿quién seré hoy frente a la incertidumbre?

Esa pregunta no desaparece con la pandemia. Nos acompaña en cada volatilidad de mercado, en cada giro estratégico y en cada decisión difícil donde el camino hacia adelante no es obvio.

En el artículo que acabas de leer exploramos el ciclo interno que los líderes suelen vivir bajo presión — miedo, reconocimiento, acción y crecimiento— y el poder que tiene la narrativa para dar forma a la manera en que individuos y organizaciones se mueven a través de la incertidumbre. Pero estas ideas son más fáciles de describir de lo que son de vivir.

Por eso las conversaciones sobre liderazgo importan.

En el siguiente episodio de **LET It Happen: Conversaciones de Liderazgo**, exploraremos estos temas de manera más personal: observando cómo los líderes viven este ciclo en tiempo real, cómo aparece la rigidez cuando el miedo no se reconoce y cómo las historias que nos contamos moldean las decisiones que tomamos.

Porque el liderazgo no se desarrolla en aislamiento. Se desarrolla a través de la reflexión, el diálogo y la disposición a examinarnos con honestidad.

Y a veces, los aprendizajes más importantes no comienzan con respuestas, sino con una conversación.

DEJA QUE SUCEDA  
**LET**  
IT HAPPEN



### Mau Espinosa

Es un provocador de liderazgo, fundador de G20, Inc., y autor de LET It Happen. Trabaja con líderes senior en Estados Unidos, México y Europa, ayudándolos a navegar el cambio mediante la integración de lógica, emoción y tácticas.