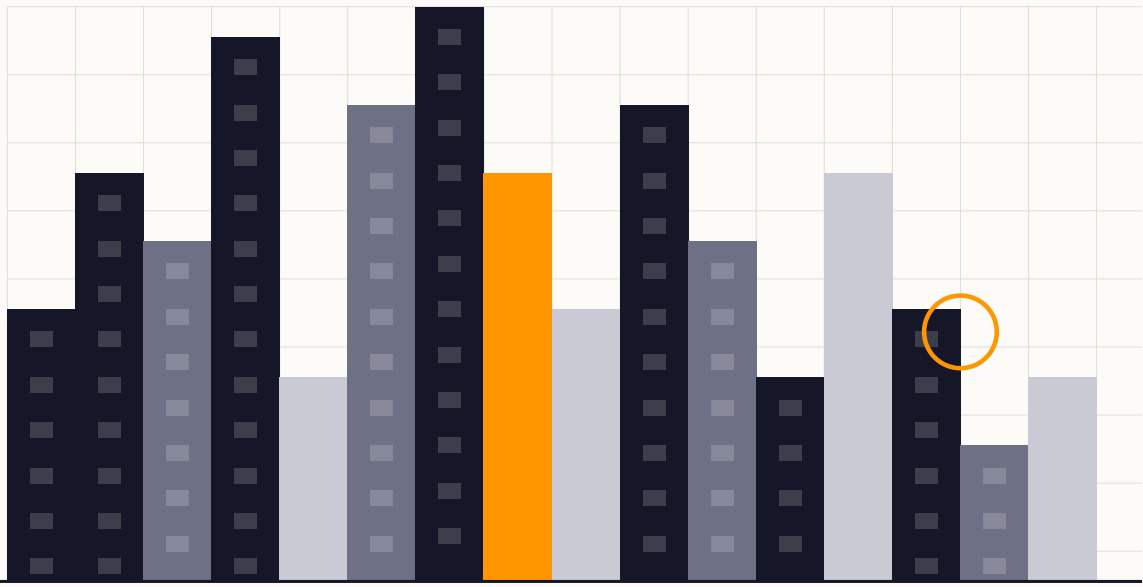
2027

Arquitectura del desempeño

Las fuerzas que están redefiniendo el negocio y el trabajo



Rogelio Segovia

THINK TALENT

CRÉDITOS Y NOTA EDITORIAL

Este libro electrónico fue concebido y redactado por Rogelio Segovia. Las opiniones, reflexiones y conclusiones son de su autoría. Las ideas, investigaciones y datos provenientes de terceros se atribuyen a sus respectivas fuentes.

Se utilizaron herramientas de inteligencia artificial como apoyo para la revisión ortográfica, gramatical y editorial, así como para la consulta y verificación de información, datos y estadísticas, cuando fue necesario.

Think Talent | Editorial
Título: 2027: Arquitectura del desempeño. Las fuerzas que están redefiniendo el negocio y el trabajo
Primera edición: noviembre de 2026
Autor: Rogelio Segovia González
Diseño e imagen: Canva y Claude
D.R. © 2026 Think Talent Group S.C.
Monterrey, N.L., México
www.thinktalent.mx

THINK
TALENT

CONTENIDO

	Introducción	4
01	**Inteligencia artificial: la transformación del modelo de negocio**	6
02	**Geopolítica y economía: las nuevas reglas de la competencia**	17
03	**Demografía: ¿quién hará el trabajo?**	28
04	**Productividad: el problema que no hemos logrado resolver**	39
05	**Liderazgo y organizaciones: dirigir empresas en un entorno que cambió**	49
06	**Arquitectura del desempeño**	62
	Conclusión	72
	Referencias	74
	Sobre el autor	82

Introducción

Estamos por entrar en 2027 y, a estas alturas, a las empresas no les faltan motivos para preocuparse. Lo que no tengo tan claro es que estemos revisando con suficiente profundidad la manera en que estamos respondiendo a los cambios que tenemos enfrente.

Hablamos constantemente de inteligencia artificial, de sus beneficios y de sus posibles consecuencias para el empleo. Pero todavía son pocas (o, al menos, no las suficientes) las organizaciones que están transformando realmente sus modelos de negocio. Al mismo tiempo, las reglas geopolíticas y económicas se están modificando, y países como México enfrentan dificultades importantes para competir en esta nueva realidad.

A esto tenemos que agregar un problema que hemos venido ignorando: la transformación demográfica. Estamos envejeciendo, nacen menos niños y, en los próximos años, la disponibilidad de trabajadores comenzará a representar un desafío cada vez mayor para muchas empresas.

Y mientras discutimos todo esto, seguimos arrastrando problemas de productividad y administrando nuestras organizaciones con estructuras, procesos y prácticas de liderazgo que no necesariamente responden a las condiciones actuales.

Lo que me preocupa es que estamos tratando estos asuntos como si fueran problemas independientes. La inteligencia artificial por un lado, la productividad por otro, la disponibilidad de talento como una responsabilidad de Recursos Humanos y la geopolítica como algo que solamente corresponde atender a los gobiernos.

Pero las consecuencias de todas estas transformaciones terminan encontrándose dentro de nuestras empresas.

Y buena parte de las respuestas que necesitamos construir tiene que ver con la manera en que estamos diseñando y administrando nuestras organizaciones. A esto nos referiremos en el último capítulo cuando abordemos la arquitectura del desempeño.

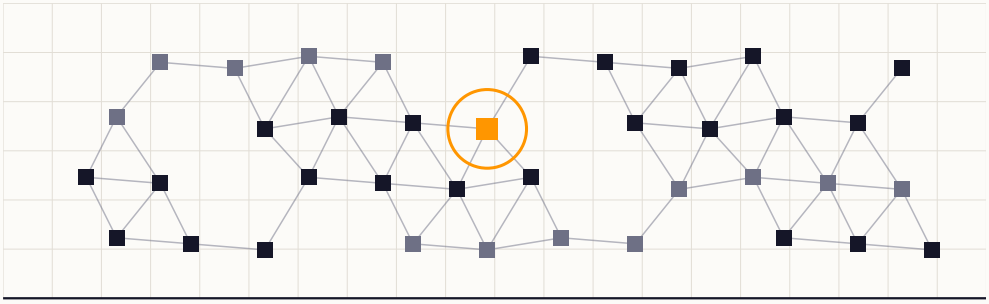
A lo largo de los seis capítulos de este libro revisaremos estas fuerzas, sus implicaciones para el negocio y el trabajo, y las decisiones que deberíamos comenzar a tomar.

No pretendo presentar un pronóstico de lo que sucederá en 2027 (y ya no volveré a intentarlo), ni mucho menos un instructivo que pueda aplicarse por igual a todas las organizaciones. Mi intención es analizar lo que está ocurriendo y cuestionar algunas de las respuestas que hemos venido dando.

CAPÍTULO I

01

Inteligencia artificial: la transformación del modelo de negocio



> *«Debemos dejar de hablar sobre lo que la inteligencia artificial puede hacer y centrarnos en la diferencia entre incorporar inteligencia artificial y transformar realmente un negocio.»*

En este capítulo hablaremos de las inversiones extraordinarias en IA, la incertidumbre sobre su rentabilidad, la tentación empresarial de reducir plantillas, el surgimiento de las organizaciones agénticas y la posibilidad de deteriorar las capacidades intelectuales humanas mediante el uso indiscriminado de tecnología.

Según un análisis de Bridgewater Associates, citado por Reuters en febrero de 2026, Alphabet, Amazon, Meta y Microsoft destinaron conjuntamente alrededor de 410 mil millones de dólares a inversiones de capital durante 2025, una parte importante relacionada con infraestructura para inteligencia artificial. Definitivamente, alguien está pagando por todo esto, y esas mismas personas que lo están pagando terminarán exigiendo recuperar su capital más utilidades.[1]

Esta es básicamente la preocupación que ha rondado en los mercados financieros en los últimos años: ¿en qué momento podría estallar una burbuja de la IA? Da lo mismo si uno hojea el New York Times, el Financial Times o The Wall Street Journal. La preocupación es compartida.[2]

Y si se ha formado una burbuja, podría terminar como han terminado otras burbujas especulativas de la historia moderna. Uno de los antecedentes más citados es la burbuja de los tulipanes (1636-1637).[3,4]

LA TULIPOMANÍA

A mediados del siglo XVI llegaron desde Turquía a Europa los primeros tulipanes. En una época en que adornar los jardines era un símbolo de estatus para la burguesía centroeuropea, el relato de Pepe Pinel para BBVA señala que el embajador austriaco en Turquía hizo llegar al emperador Rodolfo II de Austria bulbos para sus jardines imperiales en Viena y en Praga.[3]

A partir de ahí, el tulipán se convirtió en uno de los elementos más codiciados por las clases sociales más adineradas.

Posteriormente, el mercado de los tulipanes se extendió más allá de las clases adineradas. Esto hizo que más comerciantes quisieran participar de este negocio y, dado que los bulbos solo podían extraerse de la tierra y entregarse físicamente en determinadas temporadas, en 1636 se extendió la compraventa de contratos sobre cosechas futuras. Es decir, se estaban negociando bulbos que procederían de la recogida del siguiente año.[3,4]

Según el relato de Pinel, los contratos sobre bulbos llegaron a incrementar su valor entre un 500 y un 2000 % en pocas semanas. Algunos compradores se endeudaron o comprometieron propiedades para participar. Así se desarrolló uno de los episodios tempranos más conocidos de negociación especulativa de contratos a futuro.[3,4]

El quiebre del mercado ocurrió a comienzos de febrero de 1637. La mañana del 6 de febrero, un comerciante puso a subasta aproximadamente medio kilo de bulbos por 1250 florines (la renta anual de un artesano bien pagado era de 150 florines). Era una buena oferta para los precios que se manejaban en ese entonces, pero, según el relato, nadie la aceptó. Posteriormente, bajó el precio a 1000 florines y tampoco encontró comprador.[3]

A partir de aquí, usted ya se imagina lo que sucedió. La noticia del desplome de los precios se extendió y cundió el pánico entre quienes negociaban esos contratos. Los compradores desaparecieron. Este fue el estallido de una de las burbujas especulativas más conocidas de la historia.[4]

LA FIEBRE FERROVIARIA

Más de 200 años después, ocurrió una de las más grandes burbujas especulativas relacionadas con la infraestructura. En este caso, la infraestructura ferroviaria. Tras el éxito de las primeras líneas en Reino Unido, como el ferrocarril de Liverpool y Manchester, el tren se percibió como una tecnología revolucionaria, capaz de transformar la economía.[5]

Aquella era una época con un exceso de liquidez, había bajos tipos de interés y las primeras líneas ferroviarias reportaron buenos dividendos. Esto atrajo a pequeños ahorradores e inversores de todas las clases sociales.[5]

De esta combinación de dinero barato y gente interesada en invertir, se dio un auge explosivo en la construcción de ferrocarriles y una subida especulativa de las acciones de las compañías ferroviarias. Había una euforia desmedida ante una innovación tecnológica disruptiva.[5]

En 1845, el Banco de Inglaterra endureció su política monetaria y elevó los tipos de interés. Esto hizo que los costos financieros aumentaran y que otros activos recuperaran su atractivo. Mucha de la infraestructura ferroviaria proyectada era poco rentable. Entre 1846 y 1850, las acciones ferroviarias perdieron aproximadamente la mitad de su valor, y numerosas personas sufrieron grandes pérdidas.[5,6]

HOY EN DÍA

Más allá de los grandes cambios que la IA está llevando a la vida de los humanos, hay uno en particular que hemos explorado poco y que es quizá el punto nodal de lo que está por venir.

Existe una especie de histeria colectiva (*hype*) por participar en la IA. Gente que invierte recursos en empresas de IA o que proporcionan infraestructura para correr la IA, empleados que quieren evitar quedar obsoletos ante el desplazamiento laboral que se dará por el desplazamiento de competencias laborales, y empresas que quieren apalancar sus utilidades integrando la mayor cantidad posible de IA en sus operaciones.

Lo que todavía no está claro es si la enorme inversión en tecnología e infraestructura de IA se traducirá en rendimientos proporcionales para todos los inversionistas. En las empresas que han implementado IA, los resultados también son muy distintos: el uso se ha extendido, pero el impacto económico a escala de toda la organización sigue siendo menos frecuente.[7]

Esto es lo que está dando lugar, precisamente, a la transformación del modelo de negocio empresarial.

Pero aquí bien vale la pena distinguir una dicotomía que algunas organizaciones están enfrentando: buscan redefinir la creación de valor manteniendo las viejas prácticas corporativas de gestión y administración.[8]

Mientras que algunas organizaciones que han implementado IA están obteniendo resultados importantes, otras tan solo han conseguido ahorros marginales en costos. McKinsey encontró que las empresas de alto desempeño en IA son casi tres veces (3x) más propensas que las demás a rediseñar de fondo sus procesos de trabajo. No significa que ganen tres veces más.

Esto tiene que ver con la visión con la que se ha adoptado esta tecnología. Unas empresas, las de alto desempeño, la utilizan para crear valor y mejorar la productividad, mientras que las otras la ven solo como un martillo para reducir nómina y costos. Algunas de las primeras avanzan hacia lo que McKinsey llama una organización agéntica.[7]

McKinsey plantea el surgimiento de un nuevo modelo empresarial: las organizaciones agénticas. Empresas donde personas y agentes autónomos de inteligencia artificial trabajan conjuntamente, no solo para automatizar tareas, sino para ejecutar procesos completos, tomar decisiones y generar valor.[9]

Vale la pena hacer una breve pausa para explicar lo que es un agente de inteligencia artificial. Este es un sistema capaz de realizar tareas y tomar ciertas decisiones para cumplir un objetivo, sin necesidad de recibir instrucciones humanas en cada paso.[9]

Por ejemplo, mientras que a ChatGPT o Claude les podemos pedir que redacten un correo, un agente de IA podría consultar información, preparar el mensaje, identificar al destinatario y enviarlo, siempre que tenga los permisos necesarios.

La diferencia es importante: una IA tradicional responde a nuestras instrucciones; un agente de IA puede planear y ejecutar una secuencia de acciones para conseguir un resultado.[9]

Esto implica algo más profundo que incorporar tecnología en los ambientes laborales. Significa replantear las estructuras organizacionales, la distribución del trabajo y los mecanismos de supervisión. Las personas dejan de ejecutar determinadas actividades para concentrarse en aquellas donde su criterio, experiencia y capacidad de decisión aportan mayor valor.[9]

Esto representa el surgimiento de equipos híbridos en ambientes laborales. A diferencia de muchas tecnologías de automatización, donde la herramienta era precisamente eso, una herramienta, los agentes de IA pueden ejecutar secuencias de trabajo junto a los seres humanos, con distintos grados de autonomía y supervisión.[9]

LA TRANSFORMACIÓN:

Párrafos arriba mencionamos que algunas organizaciones están obteniendo resultados importantes con la IA, especialmente las que rediseñan procesos y operan con equipos híbridos (IA más seres humanos), mientras que otras tan solo están obteniendo, en el mejor de los casos, beneficios marginales.[7]

Una de las principales diferencias entre ambas es cómo han asumido e implementado la IA. Mientras que las empresas de alto desempeño han llevado a cabo

rediseños organizacionales profundos para gestionar el negocio en una realidad hasta ahora inexistente (máquinas y humanos trabajando al mismo tiempo), otras han utilizado la IA como martillo para reducir costos, principalmente en nómina.[7]

Y lo que quizá aún no queda del todo claro es que, al menos al día de hoy, la IA todavía necesita supervisión humana para gestionar muchas excepciones, interpretar contextos ambiguos y ejercer el juicio que nace de la experiencia. Quitar personas sin comprender todas las funciones que realizan es como jugar Jenga a ciegas.[10]

Es por esto que las competencias que el Foro Económico Mundial ha venido resaltando desde hace unos pocos años se vuelven tan relevantes, en específico el pensamiento analítico, que el 69 % de los empleadores encuestados considera una competencia fundamental. La IA puede hacerse cargo de muchas tareas repetitivas que quitan tiempo, y las personas pueden enfocarse en actividades de mayor valor. Es decir, la IA permite desplazar trabajo hacia el análisis estratégico, el juicio y la resolución de situaciones imprevistas.[11]

¿Pero todos sabemos hacer estrategia? La pregunta no es menor. Una persona con un nivel senior de mando medio, que está a mediados de sus cuarenta, puede haber aprendido a formular y ejecutar estrategias sin necesidad de la IA, gracias a años de experiencia. ¿Y las nuevas generaciones? Muchas apenas están construyendo esa experiencia.[10]

Esto también representa una transformación en cómo gestionamos a las personas. En algunas compañías existen políticas de retiro alrededor de los 60 años. En México, bajo el régimen del IMSS, la pensión por cesantía en edad avanzada puede solicitarse a partir de los 60 años y la de vejez a partir de los 65, cumpliendo los requisitos correspondientes. También se presentan situaciones donde a algunos ejecutivos se les propone un retiro anticipado.[12]

La llegada de la IA y la búsqueda de un mayor enfoque en la estrategia harán que las organizaciones piensen en esto.

Por un lado, no pueden dejar de contratar jóvenes o perderán cartas de reemplazo. Y, por otro lado, no pueden dejar ir a las personas con mayor experiencia, ya que son ellas quienes, en muchos casos, poseen el conocimiento acumulado del negocio, saben interpretar situaciones que no estaban previstas, identificar riesgos y tomar decisiones cuando las reglas habituales dejan de funcionar.[13,14,15]

Prescindir de ellas suponiendo que la IA puede sustituirlas implica perder mucho más que un puesto de trabajo: significa desprenderse de conocimiento que tomó décadas construir.[10]

Al leer el libro La escalera rota, de Javier Pardo Vidal, reafirmamos el problema relacionado: si las empresas dejan de contratar jóvenes porque la IA puede realizar las tareas de entrada, ¿cómo formaremos a los profesionales experimentados que necesitaremos mañana?[16]

Y a esta situación debemos agregar un tercer elemento: la transformación demográfica. México todavía no está perdiendo población, pero la dirección está cambiando. Hoy nacen menos niños y, como sociedad, nos estamos volviendo más viejos. Para dimensionarlo, en 2024 teníamos 16.5 millones de personas de 60 años o más, equivalentes al 12.4 % de la población. Para 2040 serán aproximadamente 28 millones, es decir, uno de cada cinco mexicanos. Y hacia 2070, según las proyecciones de CONAPO, serán 48.4 millones, prácticamente uno de cada tres habitantes del país.[17,18]

De hecho, el propio CONAPO estima que México alcanzará su máximo poblacional hacia 2052 o 2053, con aproximadamente 147 millones de habitantes, para después comenzar a disminuir.[18]

Esto tiene implicaciones importantes para las empresas. Las economías de prácticamente todos los países han enfocado durante décadas sus políticas públicas en generar suficientes empleos para los jóvenes que ingresaban al mercado laboral, y las empresas en contratar a los más capacitados. En distintos países, el envejecimiento ya está trasladando la preocupación hacia la falta de trabajadores; en México, las proyecciones apuntan a una presión demográfica creciente, aunque su efecto dependerá también de la participación laboral, la productividad y la migración.[19]

Si tuviéramos que esbozar la fórmula del caos con lo revisado hasta este momento, sería algo como esto:

> **AGENTE DE IA + VIEJAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS (o estructuras y modelos de gestión obsoletos) + CORTE ANTICIPADO DE EMPLEO POR IA +**

> **PÉRDIDA POR JUBILACIÓN DE EMPLEADOS CON EXPERIENCIA + DISMINUCIÓN POBLACIONAL = C-A-O-S**

ARQUITECTURA DEL DESEMPEÑO

Y en esta gran transformación, que, como decíamos hace unos momentos, implica una reconfiguración de los procesos de gestión administrativa y operacional, nuevamente tenemos que resaltar que las empresas de alto desempeño en IA son las que, con mayor frecuencia, están rediseñando el sistema híbrido en el que las máquinas y las personas trabajan.[7,8]

En los últimos, quizá, 20 años, hemos buscado convertir a las empresas en organizaciones talento-céntricas. Ahora ha llegado el momento de, sin descuidar esto, empezar a enfocarnos en el sistema. Es decir, el desempeño ya no depende solamente de las personas o de su capacidad individual; depende de cómo estamos diseñando el sistema de trabajo en el que esas personas, junto a los agentes de inteligencia artificial, trabajan.[8]

Y si tuviéramos que esbozar la fórmula de la arquitectura del desempeño, sería algo similar a esto:

> **Personas + claridad + coordinación + decisiones + liderazgo + sistema de ejecución = desempeño sostenible.**

Desde luego, no estamos hablando de una ecuación matemática ni de un modelo cuya capacidad predictiva haya sido demostrada empíricamente. Se trata de una propuesta conceptual para explicar cómo podemos construir un desempeño sostenible en las organizaciones.

Y esta transformación empezamos a abordarla en el ebook del año pasado, 2026, Arquitectura del trabajo: un libro sobre el colapso silencioso del diseño del trabajo y el papel incómodo de Recursos Humanos.

En ese colapso del diseño del trabajo debemos hacernos, a la distancia de estos 12 meses entre aquel libro y este, dos preguntas clave: ¿qué está impidiendo que este equipo se desempeñe mejor? ¿Y qué necesitamos cambiar en el sistema?

Solo así, permitiendo que buenas personas puedan desempeñarse dentro de un mejor sistema, lograremos un desempeño sostenible de las organizaciones, más allá de simplemente tomar el martillo y utilizarlo para reducir costos y nómina. Pero de esto, ya conversaremos con mayor profundidad en el capítulo VI.

UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

El reto, después de implementar IA, rediseñar la arquitectura del trabajo y revisar la arquitectura del desempeño, es crear organizaciones de aprendizaje continuo (*Lifelong Learning*). Lo que una persona sabe hoy no necesariamente será suficiente para desempeñar su trabajo mañana. Esto aplica tanto para un profesionista de 25 años como para un ejecutivo de 60.[11]

Además, la inteligencia artificial tiene riesgos en los que quizá no nos hemos detenido lo suficiente: puede aumentar la sobrecarga de supervisión y, cuando se utiliza sin criterio, favorecer la dependencia tecnológica y la pérdida de práctica intelectual (pereza intelectual). La investigación sobre estos efectos todavía está en desarrollo.[20,21]

Por un lado, al facilitar determinadas actividades, la IA puede hacer que algunas personas sientan que aportan menos directamente al resultado (es decir, yo ya no estoy aportando al resultado, solo estoy supervisando lo que alguien más hace, que en este caso es un agente de inteligencia artificial). En trabajos altamente automatizados se han observado asociaciones con menor sentido de propósito, menor control y más estrés. La supervisión de los agentes y la responsabilidad por sus fallas, que todavía recae en las personas, también pueden convertirse en una carga.[20]

Crear una organización que aprende no tiene únicamente que ver con procesos de gestión del cambio; también tiene que ver con estar adquiriendo constantemente nuevas competencias humanas, como la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad.[11]

CIERRE DEL CAPÍTULO UNO

La inteligencia artificial seguirá transformando los negocios, independientemente de lo que ocurra con las expectativas de los mercados financieros y las inversiones extraordinarias que se están realizando. Sin embargo, todavía necesitamos distinguir entre incorporar herramientas de IA y transformar realmente la manera en que una empresa genera valor.

Como vimos en este capítulo, las organizaciones que están obteniendo mejores resultados con la IA no son necesariamente las que más herramientas incorporan, sino las que están revisando sus procesos y la manera en que personas y agentes de inteligencia artificial trabajan conjuntamente. Reducir costos puede ser parte del beneficio, pero no debería convertirse en el único propósito de esta transformación.[7,8,9]

Y en esta transformación no podemos perder de vista a las personas. Si dejamos de contratar jóvenes porque la IA puede realizar muchas de las tareas de entrada, estaremos comprometiendo la formación de quienes tendrán que dirigir los negocios mañana. Pero si, al mismo tiempo, prescindimos de trabajadores con experiencia, también estaremos perdiendo conocimiento que tomó años construir. A esto debemos agregar el envejecimiento de la población y las dificultades que enfrentaremos para disponer de suficientes trabajadores.[10,19]

También habrá que revisar qué está ocurriendo con las capacidades humanas. La inteligencia artificial puede ayudarnos a realizar tareas de mayor valor, pero utilizarla sin criterio también puede generar dependencia tecnológica, sobrecarga de supervisión y una menor práctica de las habilidades intelectuales que necesitaremos conservar.[20,21]

Por eso, la discusión empresarial sobre inteligencia artificial no termina, o al menos no debería hacerlo, en el presupuesto de tecnología o en las posiciones que podemos eliminar. Todavía tenemos que revisar cómo diseñamos el trabajo, qué capacidades necesitamos y cómo vamos a aprovechar la experiencia de las personas. De otra manera, seguiremos utilizando la IA como un martillo para reducir costos y nómina.

¿EN QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A TRABAJAR?

Definitivamente, la inteligencia artificial va a seguir transformando los negocios, con o sin burbuja. Pero lo que hagamos con ella sigue dependiendo de nosotros. Por eso, bien valdría empezar por aquí:

01 **Preguntarnos, con honestidad, para qué queremos la inteligencia artificial.** Si la respuesta es «para reducir nómina», ya sabemos cómo termina: con el martillo en la mano y el negocio funcionando igual que antes. La pregunta útil es qué problema del negocio estamos resolviendo y qué valor nuevo estamos creando.

02 **Rediseñar el trabajo antes de automatizarlo.** Si personas y agentes de IA van a trabajar juntos, alguien tiene que decidir quién hace qué, quién supervisa y quién responde cuando algo falla. Incorporar tecnología sobre la misma estructura es pintar la fachada de un edificio que ya no sirve.

03 **No quitar piezas a ciegas.** Seguir contratando jóvenes, aunque la IA haga sus tareas de entrada, y no dejar ir a quienes tienen décadas de experiencia. Ya lo dijimos: prescindir de ellos es jugar Jenga a ciegas.

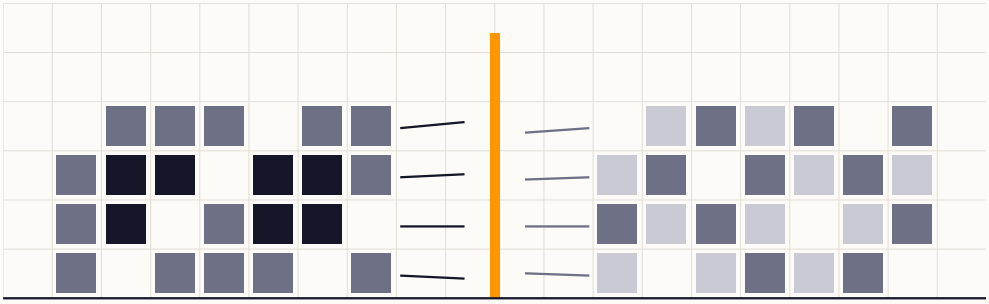
04 **Aprender de manera permanente.** Lo que hoy sabemos no alcanzará mañana. Esto aplica igual para quien tiene 25 años que para quien tiene 60, y para las competencias técnicas tanto como para el pensamiento analítico, la resiliencia o la flexibilidad.

05 **Cuidar lo que la tecnología puede quitarnos.** No propongo dejar de usarla. Propongo no perder, en el camino, la costumbre de pensar.

CAPÍTULO II

02

Geopolítica y economía: las nuevas reglas de la competencia



> «Estamos viviendo un momento de ruptura, no una transición».
>
> **MARK CARNEY**

En este capítulo hablaremos de la ruptura del orden económico internacional, del retroceso de las políticas ESG, del papel de las redes sociales en la polarización, de las consecuencias del China shock y de cómo la pandemia evidenció la fragilidad de las cadenas de suministro. También abordaremos los costos de la fragmentación geoeconómica y los retos que enfrenta México para competir bajo estas nuevas reglas.

LAS NUEVAS REGLAS DE LA ECONOMÍA Y LA GEOPOLÍTICA MUNDIAL: RUPTURA Y CAOS

La mañana del 20 de enero de 2026, en Davos, Suiza, estuvo marcada por el típico ambiente invernal alpino. Afuera, un paisaje cubierto de nieve y temperaturas gélidas. Adentro, en el Centro de Congresos de esa ciudad, el ambiente estaba caldeado y la atmósfera cargada de tensión por la inminente llegada del presidente de Estados Unidos, Donald Trump.

Pero lo que ese día acaparó los reflectores no fue tanto la llegada del presidente Trump como el discurso de Mark Carney, primer ministro de Canadá. Aquel fue un discurso que probablemente será recordado durante años por su pulcritud, su valentía y su claridad para llamar a las cosas por su nombre: estamos viviendo un momento de ruptura, no una transición.

El primer ministro canadiense introdujo el concepto de ruptura para diagnosticar el estado actual del mundo. Durante décadas, afirmó, las naciones operaron bajo una «ficción agradable»: la pretensión de que las reglas internacionales se aplicaban de forma universal y de que la integración económica conduciría, sin excepción, al beneficio mutuo y a la convergencia política.[1]

Esa ficción, sostuvo Carney, ha colapsado definitivamente. También desmontó otro mito profundamente arraigado: la idea de que los socios comerciales no van a la guerra. Hoy, sostuvo, la integración económica se ha convertido en un vector de vulnerabilidad. Las grandes potencias han comenzado a utilizarla como arma, a través de aranceles, controles de cadenas de suministro y restricciones al acceso a sistemas financieros, como palancas explícitas de coerción política.[1]

La metáfora que sintetiza su advertencia, y que funciona como una cápsula de lucidez estratégica, fue contundente: «Si no estamos en la mesa, estamos en el menú». Una frase que apunta a la necesidad urgente de una reorientación profunda de la política económica doméstica, particularmente en sectores críticos.[1]

Otra participación que generó amplio revuelo ese mismo martes 20 de enero fue la del presidente francés, Emmanuel Macron. Desde su perspectiva, habló de la preferencia europea y de la necesidad de resistir al bullying económico y político. Macron describió un mundo que se desliza peligrosamente hacia el caos.[2]

Hoy, a la distancia de los meses, estoy convencido de que tanto Carney como Macron definieron las nuevas reglas de la economía y la geopolítica mundial: ruptura y caos. Sin embargo, es importante matizar: la OMC señala en su informe de 2026 que aproximadamente el 72 % del comercio mundial de mercancías todavía se realiza bajo condiciones arancelarias de nación más favorecida, vinculadas al sistema multilateral (de aproximadamente 80 % desde principios de 2025).[3]

¿DÓNDE EMPEZÓ TODO?

Escribo este texto algunos días después de las elecciones de medio término de Estados Unidos del 3 de noviembre de 2026.

Los resultados fueron contundentes. Donald Trump y el Partido Republicano fueron avasallados. Los demócratas recuperaron el control de ambas cámaras del Congreso y obtuvieron victorias en estados tradicionalmente republicanos, como Texas, Carolina del Sur y Kansas.

La llamada «ola azul» fue, en buena medida, un voto de castigo a Donald Trump. Y aunque los motivos fueron diversos, el costo de vida, la inflación y el malestar económico pesaron considerablemente en la decisión de los electores.

Esto modifica el equilibrio de poder en Washington y limita la capacidad del presidente para impulsar su agenda. Sin embargo, sería un error interpretar estos resultados como el regreso al orden económico y político que conocíamos antes de Trump.

Para entender cómo llegamos a este punto, vale la pena revisar cómo se han ido modificando, de manera por demás acelerada, las reglas de la economía durante los últimos años.

En mi columna de EL FINANCIERO del 21 de enero de 2025, un día después de que Donald Trump asumiera como el 47.º presidente de Estados Unidos, en su segundo mandato, adelanté que estábamos frente al fin de una era, la de los ESG y los Negocios Conscientes.[4]

Estábamos, apunté, frente a un cambio de paradigma en la gestión empresarial que nos acercaba nuevamente al principio de Milton Friedman, conocido como la primacía del accionista, quien sostenía que la responsabilidad principal de una empresa es maximizar las ganancias. Esto contrastaba con movimientos como el

capitalismo consciente o ESG (factores ambientales, sociales y de gobernanza), que abogaban por servir a clientes, colaboradores y comunidades antes de maximizar el retorno a los accionistas.[5]

En aquel enero de 2025, los fondos ESG de Wall Street empezaron a cerrar debido a la disminución del interés de los inversionistas (que, a la distancia, entendemos que ya vislumbraban las nuevas reglas que estaban por venir). Y en el Foro Económico Mundial de un año antes, es decir, de 2024, la frase fue eliminada del programa oficial tras haber estado en la agenda en años anteriores. Ya en 2023 se habían retirado 13,000 millones de dólares de los fondos que se invertían en empresas con principios ambientales, sociales y de gobernanza (fondos sostenibles estadounidenses).[6]

También en aquel 2025, BlackRock, liderada por Larry Fink, anunció su salida de Net Zero Asset Managers, marcando un cambio radical en su postura sobre la inversión sostenible.[7]

Ese mismo año, Meta eliminó su política de «lista diversa» y disolvió su equipo de Diversidad, Equidad e Inclusión. Por su parte, Amazon, que anunció que estaba revisando sus iniciativas de diversidad, terminó realizando una retirada silenciosa y un rediseño estructural de sus políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) para blindarse legal y políticamente ante el cambio de administración en Estados Unidos.[8]

Las empresas (recordemos que estamos hablando de enero de 2025, en torno a la toma de posesión de Donald Trump) estaban respondiendo a presiones para alinearse con caprichos políticos. Lo que desde hacía años parecía ser un compromiso hacia una gestión más inclusiva y responsable estaba siendo reemplazado por un pragmatismo que priorizaba exclusivamente la generación de riqueza.

En aquellos días, hablar de ESG era complicado; casi dos años después, ya poco escuchamos de ello. En otro momento, podríamos explorar, sobre todo a raíz de los resultados de las elecciones de este noviembre de 2026 a las que nos referíamos líneas arriba, si esta época que estamos viviendo, cuando la veamos con el paso de los años, será solo una anomalía dentro de una gráfica o una nueva realidad que se quedará todavía algunos años más.

Poco tiempo después, esto se extendió al ámbito geopolítico.

REDES SOCIALES Y TELÉFONOS INTELIGENTES

Sería inexacto tratar de encontrar un único origen a la nueva realidad que estamos viviendo.

Existen múltiples factores para explicar la realidad geopolítica, la polarización y los conflictos actuales, y una de las causas más citadas es el ecosistema de los teléfonos inteligentes y las redes sociales.

Con insistencia se dice que hoy en día las personas, atrapadas en una constante conexión digital a través del smartphone, ven afectada su percepción política. Por esto, los conflictos ya no ocurren solo en las fronteras, sino también en las pantallas, donde la polarización y la desinformación radicalizan a las sociedades.[9,10]

Asimismo, reflexiones de autores como Byung-Chul Han (2022) o Yuval Noah Harari (2018) señalan que los smartphones son las nuevas armas del control psicopolítico y que las identidades de masas actuales se definen mediante relatos ficticios viralizados en redes, sustituyendo los hechos por emociones y alterando el equilibrio geopolítico global. La pantalla se ha convertido en el nuevo frente de batalla: hemos dado un paso atrás en el uso de la razón y nos hemos enfocado en la indignación, la rabia o el miedo.[9,10]

EL OTRO SHOCK

Pero existe otro factor, o en este caso el «otro shock», o, para ser más puntual, el China shock, que quizá explique de mejor manera el punto en el que nos encontramos.

El llamado China shock, esto es, el incremento de las importaciones provenientes de China hacia Estados Unidos, contribuyó a la pérdida de alrededor de un millón de empleos manufactureros estadounidenses entre 1999 y 2011.[11,12]

Regiones enteras quedaron devastadas: fábricas cerradas, comunidades sin alternativas productivas, trabajadores que no pudieron reubicarse ni capacitarse y empleos nuevos que surgieron lejos de donde más se necesitaban. El resultado fue una caída abrupta en las tasas de empleo masculino, el deterioro del tejido social y el aumento de adicciones, enfermedades mentales y muertes prematuras.[11]

La lección no fue únicamente sobre comercio: fue sobre el costo humano de los cambios económicos acelerados sin redes de protección, inversión en educación o estrategias de recuperación local.[11]

Las políticas públicas fallaron al suponer que los mercados laborales se adaptarían rápido y por sí solos. No lo hicieron. Y cuando las industrias colapsan de la noche a la mañana, generaciones enteras quedan atrapadas en empleos precarios o fuera del sistema productivo.[11]

Para el presidente Trump, las pérdidas del China shock fueron la gran lección sobre el daño causado por décadas de política comercial estadounidense, un daño que él prometió que sus aranceles ayudarían a revertir. Aunque debemos precisar que no toda la pérdida de empleo manufacturero se explica por las importaciones chinas, pocos economistas realmente creen que recuperar empleos manufactureros de forma masiva pueda ser la solución.[11]

Y tan es así que, en el ebook «2026, Arquitectura del trabajo», abordamos el ejemplo de Newell Brands, fabricante de los marcadores Sharpie, que trasladó la producción masiva de sus marcadores de China a Estados Unidos, haciendo que fabricar en Tennessee fuera más barato que producir en Asia.[13]

Sin embargo, pese a que la empresa invirtió cerca de 2,000 millones de dólares (a nivel compañía) en modernización y diseñó líneas donde robots y máquinas de inyección de plástico trabajan a velocidades vertiginosas, no contrató personal adicional. Actualmente, la fábrica produce 1.8 millones de marcadores al día (más de 500 millones al año) y mantiene alrededor de 550 empleados. El crecimiento provino de la robotización.[13]

PANDEMIA DE COVID-19 (2020-2023)

Y a nuestra mezcla de causas podríamos agregar otro factor relevante: la pandemia y la ruptura de las cadenas de suministro.

La pandemia y la crisis de suministros actuaron como un factor externo que agravó y aceleró los problemas que ya venían gestándose con el China shock, la nueva realidad de los teléfonos inteligentes y el auge de las redes sociales. Este escenario dio pie al principio fundamental de las nuevas reglas geopolíticas y económicas a nivel mundial: el paso de la eficiencia a la seguridad.[14]

Como quizá usted recordará, la pandemia provocó un efecto dominó en la economía mundial. El cierre de fronteras y fábricas paralizó la producción global, creando un desabasto generalizado de insumos. Esto tuvo un impacto directo en el consumidor, ya que la escasez de productos se tradujo en un aumento de precios e inflación. Pero más allá de lo económico, el evento desnudó la vulnerabilidad del sistema, evidenciando que las cadenas de producción globales son sumamente frágiles ante crisis sanitarias o geopolíticas. Esta fragilidad operativa se convirtió rápidamente en una amenaza a la seguridad nacional; dejó de ser un simple problema comercial para transformarse en un asunto de Estado.[14]

Este asunto de Estado expuso dependencias estratégicas peligrosas. Depender de una sola región geopolítica para obtener insumos críticos (como microchips, componentes tecnológicos, recursos naturales o precursores químicos) vulnera la soberanía de cualquier país ante bloqueos o crisis. Asimismo, demostró que la pérdida de control de estos suministros puede paralizar la infraestructura crítica, tal como se vivió en su momento con el desabasto de medicamentos y equipos médicos esenciales.[14]

EL IMPACTO

Los impactos han sido dolorosos y, desde luego, no han sido menores. Esto ha generado múltiples repercusiones que van desde, a nivel nacional, la no renovación del tratado comercial con Estados Unidos y Canadá, hasta, a nivel mundial, una fragmentación y un desacoplamiento tecnológico que están cortando el libre flujo de ideas, información y patentes, lo cual tiene un costo mundial muy importante y genera un estancamiento en la productividad.[15,16,17]

El costo de la fragmentación geoeconómica (GEF) y del desacoplamiento se traduce en pérdidas del PIB global. Según el FMI (Aiyar et al., 2023), las estimaciones de pérdidas permanentes en el PIB mundial por fragmentación comercial oscilan entre el 0.2 % (en escenarios de fragmentación limitada y ajustes de bajo costo) y el 7.0 % (en escenarios de fragmentación severa y alta fricción). Cuando se añade el desacoplamiento tecnológico (restricciones en la difusión de conocimiento e I+D), las pérdidas de PIB en las economías más afectadas pueden llegar al 8 % o 12 %. La eliminación estricta del comercio de alta tecnología y energía entre bloques rivales supone pérdidas de entre 1.2 % y 1.5 % del PIB global, afectando desproporcionadamente a economías asiáticas muy integradas al comercio (hasta 3.3 % de su PIB).[17]

MÉXICO

En México, el impacto de las nuevas reglas geopolíticas y económicas ha sido progresivo y, aunado a los problemas geopolíticos, tenemos nuestros propios problemas. Más allá del sempiterno argumento de la mano de obra barata, considero que México ha perdido buena parte de su atractivo para nuevas inversiones productivas, especialmente aquellas que requieren infraestructura, energía, capacidades tecnológicas y certeza jurídica[1].

La mano de obra barata no es una ventaja competitiva suficiente. La competitividad se construye mediante innovación, capacidades, proveedores, rivalidad y condiciones nacionales. México necesita infraestructura, política industrial, capacidades tecnológicas, proveedores y capital humano para aprovechar la relocalización.[18,19]

Atraer inversión extranjera, instalar fábricas y generar empleos son objetivos diferentes de desarrollar ventajas competitivas sostenibles.[18,19]

En mi opinión, los gobiernos federales de Andrés Manuel López Obrador y Claudia Sheinbaum no han atendido con la inversión necesaria los problemas de infraestructura que enfrenta el país. Tenemos falta de energía, las redes de transmisión eléctrica están saturadas y no estamos generando suficientes energías renovables. Además, pareciera que hemos claudicado en investigación y desarrollo tecnológico; por ende, México no cuenta con suficiente personal altamente calificado, ni infraestructura técnica, conocimiento o tecnología.

Existen altos niveles de corrupción que generan un incremento de los costos operativos de las empresas. Se ha destruido el Estado de derecho con el desmantelamiento del sistema de justicia, lo que otorga pocas garantías y certeza a la inversión privada.

---

1. De acuerdo con la Secretaría de Economía, México registró 40,871 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa (IED) durante 2025, un incremento anual del 10.8 %. Sin embargo, el 67.7 % (27,650 millones de dólares) correspondió a reinversión de utilidades de empresas extranjeras ya establecidas en el país; el 18 % (7,378 millones) a nuevas inversiones, y el 14.3 % (5,844 millones) a cuentas entre compañías. Aunque las nuevas inversiones crecieron 132.9 % respecto de 2024, la mayor parte de la IED registrada provino de utilidades reinvertidas, no de nuevas inversiones. Fuente: Secretaría de Economía (25 de febrero de 2026). México alcanza cifra histórica de Inversión Extranjera Directa en 2025: 40,871 millones de dólares. Comunicado núm. 13.

La propia OCDE reconoce problemas de gobernanza, incertidumbre regulatoria, energía, productividad y formación laboral.[20]

Aun así, el nearshoring puede representar una oportunidad importante para México, aunque su aprovechamiento depende de inversiones estratégicas, desarrollo de proveedores, infraestructura y capacidades tecnológicas. No obstante, al momento de escribir este ebook, y probablemente durante lo que resta de la presidencia de Donald Trump, permanecerá la no renovación del T-MEC.[2]

CIERRE DEL CAPÍTULO DOS

Los discursos de Mark Carney y Emmanuel Macron en Davos ayudaron a describir el momento que estamos viviendo: ruptura y caos. El comercio, la tecnología y las cadenas de suministro se están utilizando también como instrumentos de presión política, y las empresas están teniendo que revisar decisiones que hasta hace poco se tomaban principalmente bajo criterios económicos.[1,2]

La pandemia nos mostró los riesgos de depender de una sola región o de cadenas de suministro diseñadas exclusivamente para reducir costos. Pero esto no significa que la eficiencia haya dejado de importar ni que estemos frente al fin de la globalización. Las empresas necesitan encontrar otra combinación de eficiencia, seguridad, diversificación y resiliencia.[14,21]

Y tampoco podemos ignorar el costo de la fragmentación geoeconómica. Las restricciones al comercio, a la tecnología y al intercambio de conocimiento pueden terminar afectando la inversión, la innovación y la productividad. Llevar este proceso al extremo podría acercarnos a esa nueva Edad Media en la transmisión del conocimiento de la que hablamos en este capítulo.[17]

En México tenemos problemas adicionales. Seguimos confiando demasiado en nuestra cercanía con Estados Unidos y en los costos laborales, mientras arrastramos rezagos en infraestructura, electricidad, desarrollo tecnológico, formación

2. Estados Unidos rechazó extenderlo en sus términos actuales durante la revisión del 1 de julio de 2026. El tratado no terminó: continúa vigente y, conforme a sus disposiciones, se prevén revisiones anuales mientras no haya acuerdo para extender su vigencia.

de trabajadores y certeza jurídica. Atraer nuevas inversiones es importante, pero no equivale, por sí solo, a construir ventajas competitivas sostenibles.[18,19,20]

Desde luego, muchas de estas condiciones requieren decisiones de política pública. Pero las empresas también tendrán que revisar sus proveedores, sus capacidades tecnológicas y la manera en que compiten. En México debemos entender que la fiesta del costo laboral ya se acabó. No podemos seguir esperando que la cercanía con Estados Unidos compense lo que no estamos haciendo en infraestructura, tecnología y competitividad. El mundo y el entorno geopolítico no nos van a esperar.[18,19]

¿EN QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A TRABAJAR?

Como decía Mark Carney en Davos, si no estamos en la mesa, estamos en el menú. Y para una empresa, sentarse a la mesa empieza por algo muy concreto: saber dónde es vulnerable. Desde esta perspectiva, bien valdría ir trabajando en lo siguiente:

01 **Hacer el mapa de nuestra exposición.** ¿De dónde vienen nuestros insumos? ¿Qué mercados concentran nuestras ventas? ¿Qué proveedor o tecnología podría desaparecer con una nueva restricción? Si no sabemos responder, el riesgo ya está ahí.

02 **Dejar de elegir entre eficiencia y seguridad.** La pandemia nos enseñó lo caro que resulta una cadena de suministro diseñada solo para costar poco. Pero la respuesta tampoco es renunciar a la eficiencia: es diversificar y construir resiliencia sin perder competitividad.

03 **Exigirle más a la inversión que llega.** ¿De qué sirve instalar una fábrica extranjera si los componentes, la tecnología y los servicios especializados siguen llegando de fuera? La inversión debe dejar proveedores, conocimiento y empresas mexicanas más capaces.

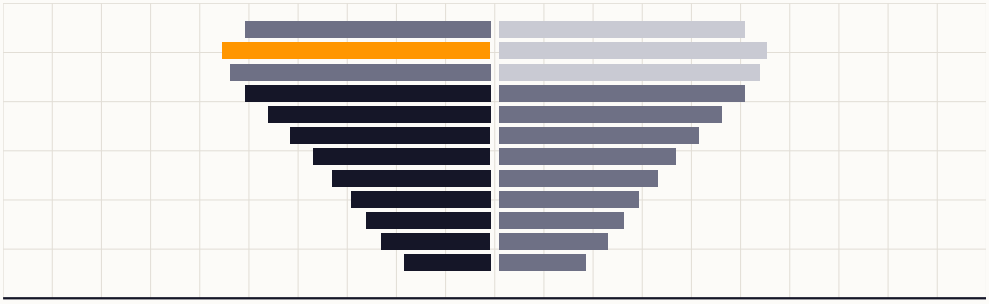
04 **Reconocer lo que le toca al gobierno,** sin usarlo como excusa. Infraestructura, electricidad, agua, transporte, Estado de derecho y finanzas públicas sanas son condiciones que ninguna empresa puede sustituir. Insisto: la cercanía con Estados Unidos no va a compensar lo que no estamos haciendo.

05 **Asumir que la fiesta del costo laboral ya se acabó.** Ubicación y salarios bajos son ventajas que otros países también ofrecen. Las que nadie puede copiar fácilmente se construyen: innovación, productividad y capacidades.

CAPÍTULO III

03

Demografía: ¿quién hará el trabajo?



> *«Durante décadas nos preocupamos por generar suficientes empleos para una población que crecía. Ahora tendremos que empezar a preocuparnos por tener suficientes personas para hacer el trabajo».*

En este capítulo hablaremos de la caída de la fecundidad, del envejecimiento de la población y de cómo las decisiones políticas y los cambios sociales han transformado la natalidad, tanto en México como en el resto del mundo. También abordaremos el papel de la inmigración, las consecuencias de una menor disponibilidad de trabajadores y los cambios que se están dando en los mercados de consumo. Finalmente, revisaremos las oportunidades que esta nueva realidad representa para

las empresas, desde la automatización y la inteligencia artificial hasta la economía plateada y la necesidad de conservar y desarrollar el talento.

• • •

Esta pudiera ser una novela distópica de ciencia ficción cualquiera. Una región dividida en diferentes países: algunos empobrecidos, otros con graves problemas políticos y de seguridad pública interna, y un país opulento, al norte, en lo más alto de la distribución geográfica. Arriba están el progreso, la razón, el orden y el desarrollo; abajo, el atraso, el caos o la dependencia.

Pudiera estar hablando de *El mago de* Oz (1900). Oz está dividido en regiones codificadas y la Ciudad Esmeralda, el centro del poder, ocupa una posición elevada, mientras que las zonas periféricas son más simples y vulnerables.[1]

O, de forma más reciente, de *Los juegos del hambre* (2008), una novela que no habla solo de jóvenes obligados a matarse, sino de exclusión estructural, de poblaciones atrapadas sin posibilidad de salida y de un orden que normaliza la desigualdad territorial.[2]

Pero no. Me refiero al ambiente político imperante en casi todo el mundo. Y, específicamente, a los Estados Unidos de 2025.

Aunque coincido en la necesidad que tiene cada país de asegurar sus fronteras, ordenar y controlar los flujos migratorios y decidir, de manera soberana, el tipo de sociedad que quiere construir, también es evidente que ese debate se ha llevado al extremo.

Hoy, la población de Estados Unidos se sitúa en torno a los 341.8 millones de habitantes, según la estimación de 2025 del U.S. Census Bureau. Aunque no está disminuyendo aún (como ocurre en algunos países europeos y asiáticos), su crecimiento natural está bajando rápidamente. La tasa de reemplazo es de 2.1 hijos por mujer; hoy, la fecundidad se ubica en alrededor de 1.6, un mínimo histórico.[3,4]

Es probable que, en pocos años, muchos países requieran atraer población extranjera para sostener su tamaño poblacional. Una disminución demográfica, lejos de ser inocua, sería económicamente catastrófica y terminaría afectando el

bienestar social. Ya hemos hablado de esto en otros momentos y es uno de los ejes de mi conferencia *Liderazgo y estrategia en un mundo en incertidumbre*.

¿Qué significa un país que pierde a sus migrantes? Lo que sigue es un breve resumen, elaborado por mí, a partir de un artículo publicado el 28 de diciembre en *The New York Times*:[5]

«...

Empresas constructoras sin carpinteros; granjas incapaces de cosechar; hospitales perdiendo médicos formados en el extranjero; menos niños en escuelas públicas; ligas deportivas canceladas; ciudades del interior perdiendo dinamismo económico; residencias de adultos mayores sin personal suficiente; y una caída en innovación, emprendimiento y talento altamente calificado.

El resultado, advierte el artículo, es ambiguo: algunos salarios suben, pero la contracción de industrias completas termina elevando el desempleo y reduciendo el dinamismo económico general. El país se vuelve más viejo, más pequeño y menos dinámico.

...»

Con baja natalidad y sin inmigración, comunidades enteras empiezan, literalmente, a quedarse sin gente.[5]

Insisto: esta pudiera ser una novela distópica de ciencia ficción cualquiera.

LOS NIÑOS QUE YA NO NACEN

De acuerdo con Jesús Fernández-Villaverde, en un artículo para *Foreign Affairs*, «La caída de la población mundial por debajo del nivel de reemplazo ha pasado prácticamente desapercibida».[6]

Esto se debe, explica el economista, a que las proyecciones de Naciones Unidas de 2024 todavía sitúan la fecundidad mundial ligeramente por encima del nivel de reemplazo en 2026 y estiman que la población mundial alcanzará su máximo en 2084. Sin embargo, Fernández-Villaverde sostiene que esas proyecciones no incorporan plenamente las recientes caídas de la natalidad registradas en distintos países. Según sus estimaciones, la fecundidad mundial ya habría descendido por

debajo del nivel de reemplazo en 2025 y la población mundial alcanzaría su máximo alrededor de 2055, casi tres décadas antes de lo previsto por la ONU.[6,7]

Hoy en día sabemos que la crisis de fertilidad es un tema más crítico de lo que hasta hace poco veníamos viendo. El nivel de reemplazo suele situarse alrededor de 2.1 hijos por mujer en poblaciones con baja mortalidad, aunque puede variar según las condiciones demográficas de cada país.[8]

La tasa de crecimiento anual global ha descendido de su máximo de un 2.3 % en los años sesenta a aproximadamente el 0.9 % en 2023, y se proyecta que alcance un valor negativo del -0.1 % hacia el año 2100. Esta desaceleración está acompañada por una caída sostenida en la tasa de fecundidad, que ha pasado de alrededor de 5 hijos por mujer en la década de 1960 a 2.2 en 2024, acercándose al umbral de reemplazo poblacional.[8,9]

La caída de la natalidad ya ha comenzado en varios países, como Japón, Corea del Sur y algunos de Europa del Este. En Corea del Sur, por ejemplo, la tasa fue de 0.80 hijos por mujer en 2025, una de las más bajas del mundo. En México, la tasa de fecundidad se ubicó en 1.89 hijos por mujer en edad reproductiva en 2024.[10,11]

¿POR QUÉ LA GENTE ESTÁ DEJANDO DE TENER HIJOS?

Una de las primeras veces que escuché acerca del problema de la baja natalidad fue hace aproximadamente unos ocho años, cuando vi el documental *La teoría sueca del amor*. Este trata, principalmente, de cómo el Estado de bienestar sueco generó una reingeniería social que desembocó en el individualismo de Estado.[12]

Y entre las varias aristas que maneja esta propuesta, que de hecho es sumamente crítica, está que, en la búsqueda de una sociedad perfecta, se promovió el individualismo y se generaron algunas disfunciones sociales, como la baja de la tasa de natalidad.

La baja natalidad puede analizarse como una consecuencia relacionada, aunque, desde luego, el documental no demuestra, ni intenta demostrar, que el Estado del bienestar sea la causa de la baja natalidad en aquel país.

Para Fernández-Villaverde, una de las causas del descenso de las tasas de fecundidad es la modernidad: «La modernidad eleva el costo de tener hijos y reduce el de no tenerlos. Los padres deben brindarles a sus hijos conocimientos y credenc-

iales académicas, una tarea que requiere décadas de esfuerzo y gasto. Las apretadas agendas laborales también entran en conflicto con el reloj biológico de los padres».[6]

Regresando al documental, más allá de la interpretación que se le pueda dar, lo importante es que ahí fue cuando esta situación, la baja natalidad, se planteó como un tema social.

Aunque los motivos son muchos y muy variados, un estudio reciente del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) arrojó algo de luz sobre las razones más comunes para no tener hijos. La principal: motivos económicos.[13]

De acuerdo con los resultados, en México el 35 % de las personas encuestadas señaló restricciones económicas como un freno para tener el número de hijos deseado; el 23 % mencionó problemas de vivienda y el 21 %, el desempleo o la precariedad laboral. También llama la atención que otro 21 % señaló preocupación por la situación política o social.[13]

Otros estudios apuntan a que identificarse como «conservador» o «liberal» también influye en la decisión de tener hijos. Al parecer, las personas conservadoras tienen más hijos que las liberales: un estudio encontró que las mujeres conservadoras mayores de 45 años tuvieron, en promedio, aproximadamente 0.25 hijos más que sus contrapartes liberales en el periodo analizado. En 2020, se identificó que, en Estados Unidos, los condados más favorables a Biden tenían tasas de fecundidad casi 25 % inferiores a las de los condados más favorables a Trump.[14]

MÉXICO

Y esta nueva realidad nos está llevando a revisar aquel viejo eslogan de los años 70, con el cual se buscaba controlar la natalidad en México: «La familia pequeña vive mejor». Hoy estamos enfrentando las consecuencias de una población que envejece y de una fecundidad que ha disminuido considerablemente.

¿Es la reducción de la fecundidad en México efecto de la Política de Población de 1974?

Sí, pero no exclusivamente. La política de población de 1974 contribuyó a reducir la fecundidad en México, aunque este fenómeno había comenzado antes de su implementación. La disminución de la fecundidad en México no comenzó con la

Ley General de Población de 1974. De hecho, desde 1961 ya se observaba una reducción en el número promedio de hijos por mujer, asociada con cambios sociales, educativos y culturales, así como con una mayor disponibilidad de métodos anticonceptivos.[15]

Sin embargo, la política de 1974, que impulsó los programas nacionales de planificación familiar y dio origen al CONAPO, aceleró este proceso. Una investigación de Javier González-Rosas (2022) estima que el 86.7 % de la reducción de la fecundidad observada entre 1988 y 2015 puede atribuirse a esa política pública y el 13.3 % a otros factores. Es importante precisar que estos porcentajes son estimaciones obtenidas mediante un modelo estadístico, no una demostración causal definitiva.[15]

En un análisis publicado en 2026, el *Financial Times* abordó la caída acelerada de las tasas de fecundidad en distintos países. Lo relevante es que este fenómeno ya no se limita a las economías desarrolladas. Países como México están experimentando una disminución de la fecundidad antes de alcanzar los niveles de ingreso de las naciones más ricas.[16]

Los resultados de la Encuesta Intercensal 2025, publicados por el INEGI en septiembre de 2026, confirman esta transformación demográfica. México contaba con aproximadamente 130.9 millones de habitantes. La población de 60 años o más alcanzó alrededor de 19.2 millones de personas residentes en viviendas particulares, equivalentes a aproximadamente el 14.7 % de esa población.[17]

IMPLICACIONES EN EL MUNDO LABORAL

La reducción de la fecundidad tiene efectos importantes en la estructura y dinámica de la población, como el envejecimiento, la disminución del crecimiento, la dependencia económica y la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social. Algunos expertos consideran que este fenómeno representa un desafío para el desarrollo y el bienestar de las generaciones futuras, mientras que otros lo ven como una oportunidad para mejorar la calidad de vida y la equidad de género. Lo cierto es que se requieren políticas públicas que se adapten a este nuevo escenario y que promuevan la salud, la educación, el empleo y la protección social de la población.[18]

Implica dos fenómenos muy puntuales: por un lado, menos nacimientos, lo que conlleva una disminución de jóvenes (algunas estimaciones sugieren que ya alcanzamos el pico máximo de niños menores de cinco años y esa cifra ha empezado a descender); por otro, un claro envejecimiento poblacional. Hoy en día, el mundo cuenta con más de 40 sociedades «súper envejecidas», es decir, aquellas en las que más del 20 % de la población tiene 65 años o más.

¿Cuáles son las consecuencias de la despoblación? ¿Qué implica que una población se reduzca en dos tercios cada siglo?[19]

De acuerdo con un artículo de The New York Times (junio de 2025), escrito por Michael Geruso y Dean Spears, economistas y autores de After the Spike: Population, Progress, and the Case for People, enfrentar el cambio climático requiere que miles de millones de personas vivan de manera diferente. No que miles de millones de personas en el futuro simplemente no vivan.[19]

Ambos autores subrayan que los logros ambientales obtenidos (como la disminución de la contaminación atmosférica por partículas, la recuperación de la capa de ozono o la reducción de la lluvia ácida) se lograron gracias a la modificación o eliminación de actividades humanas dañinas, no por la eliminación de personas. La exposición promedio global a partículas contaminantes ha disminuido en la última década, incluso cuando la población mundial creció en más de 750 millones de personas.[19]

Además, muchos avances sociales y tecnológicos existen precisamente porque hay personas que los necesitan y los desean. Un buen sistema de transporte público, una vacuna contra un nuevo virus o una cura para una enfermedad rara solo son viables si hay suficientes personas que lo demanden.[19]

Un reportaje de *The Wall Street Journal* (julio de 2025) sobre el mismo libro señala que el argumento para evitar la despoblación no debe centrarse solamente en la necesidad de trabajadores para impulsar el crecimiento económico, como sostienen algunos progresistas. Es algo más profundo: más personas es, en sí mismo, algo positivo.[20]

Y A TODO ESTO, ¿QUIÉN HARÁ EL TRABAJO?

En los capítulos anteriores hablamos de cómo la inteligencia artificial está transformando el trabajo y de cómo las nuevas reglas geopolíticas están modificando

las decisiones de inversión y producción de las empresas. Pero a estas dos transformaciones debemos agregar una tercera: la demografía.

Estamos viendo una nueva realidad del mundo laboral. Las políticas públicas de los gobiernos, que estaban enfocadas en crear empleos para la población que se iba integrando a la economía, ahora tendrán que enfocarse en tener empleados.[21]

Las empresas pueden incorporar tecnología, rediseñar sus procesos o trasladar su producción a otros países. Sin embargo, también necesitan personas capaces de llevar a cabo ese trabajo. Y, como estamos viendo, la disponibilidad de esas personas está cambiando.

Y aunque, como hemos visto, de momento el problema no es una despoblación inmediata, el envejecimiento acelerado de la población sí es el problema que gobiernos y organizaciones tendrán que enfrentar. Si a esto le sumamos, en el caso de México, que se ha dejado de invertir en capital humano y, por lo tanto, no se tiene talento formal y capacitado, las problemáticas serán aún mayores.[7,21]

Entre los principales problemas que podemos encontrar está la subida de los costos laborales. En 2025, Estados Unidos alcanzó un máximo histórico de personas que cumplieron 65 años, la edad tradicional de retiro, principalmente de la generación del baby boom. Al mismo tiempo, menos jóvenes están entrando al mercado laboral. En industrias como la manufactura, la construcción, la sanidad y los servicios, esto ya genera dificultades para cubrir puestos.[21,22,23]

Incluso hay estudios que señalan que la demografía, y no la inteligencia artificial, será la principal causa de escasez de talento en las próximas décadas.[22]

Segundo, esto llevará a un cambio de modelo económico y, por lo tanto, de los mercados de consumo. Las empresas tendrán que reorientar portafolios y enfocarse en temas de salud, cuidado de mayores, nutrición funcional, vivienda adaptada, turismo sénior, menos productos infantiles, educación formal o consumo juvenil tradicional. Reorientar la economía hacia esta nueva realidad también implicará capacitar al talento disponible.[21,24]

LAS OPORTUNIDADES

Lo que hemos platicado hasta este momento en el presente capítulo no son necesariamente malas noticias. Es la realidad a la que las organizaciones tienen que

empezar a enfocarse. Desde una perspectiva estratégica, este es el momento en que aquellas empresas que quieran permanecer los siguientes 15 o 20 años tendrán ya que pensar cómo logran esta adaptación. Entre las oportunidades que se vislumbran:

Automatización, inteligencia artificial y productividad serán las principales vías para compensar la falta de trabajadores. Como dijimos líneas arriba, la inteligencia artificial puede provocar la eliminación de determinados puestos de trabajo, pero también puede ayudar a compensar la menor disponibilidad de trabajadores que enfrentaremos como consecuencia del envejecimiento poblacional. Por lo tanto, para no perder el crecimiento de la productividad o tener que aumentar las horas trabajadas, esta es una opción.[21,22]

También encontramos la economía plateada, o en inglés llamada *silver economy*. Es decir, un mercado de gran tamaño y poder adquisitivo en muchos países, con personas mayores de 60 años.[24]

La diversificación geográfica en mercados emergentes que todavía cuentan con poblaciones jóvenes, como África subsahariana, India y algunos países del sudeste asiático, será una buena opción para las organizaciones.[21]

El liderazgo multigeneracional cobra cada vez más fuerza, y no tanto por la incorporación de nuevas generaciones, sino por la retención de séniores, la flexibilidad y el *reskilling*.[21]

Y, finalmente, un tema que todavía es incómodo, pero que ayudará a mitigar parte del problema, sobre todo cuando se hace desde una perspectiva ordenada y planeada: la inmigración selectiva.[21,25]

Y aunque, como ya señalamos, en principio las sociedades más pequeñas pudieran parecer algo catastrófico, análisis como el realizado por *The Economist* señalan que una población menor no implica necesariamente menos riqueza per cápita y que la productividad y la innovación pueden ayudar a compensar sus efectos, aunque no de manera automática. La escasez de mano de obra también puede incentivar el cambio tecnológico. Japón es el laboratorio principal de estas dinámicas.[25]

CIERRE DEL CAPÍTULO TRES

Durante décadas, las economías de muchos países se acostumbraron a tener una población creciente y las empresas, a disponer de nuevas generaciones de trabajadores, en muchos casos con bajos costos salariales. Esa realidad está cambiando.

Desde luego, no todos los países enfrentarán el mismo escenario ni al mismo tiempo. México todavía cuenta con una población creciente, pero también tiene una tasa de fecundidad cada vez más baja y una población que envejece rápidamente.

Como hemos visto, esto no necesariamente representa una catástrofe económica.

Pero las empresas tendrán que modificar la manera en que contratan, desarrollan y retienen a sus trabajadores. Y los gobiernos tendrán que revisar políticas públicas que durante décadas estuvieron diseñadas para una realidad demográfica muy distinta.

Quizá lo más importante sea entender que ya no podemos seguir administrando nuestras organizaciones bajo el supuesto de que siempre habrá suficientes personas disponibles para trabajar.

Y esto nos lleva directamente a la siguiente transformación que abordaremos: la productividad.

¿EN QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A TRABAJAR?

Insisto: esto pudiera ser una novela distópica cualquiera. Pero, a diferencia de la ficción, aquí todavía podemos cambiar el final. Y las empresas no tienen por qué esperar a que los gobiernos lo resuelvan:

01 **Mirar la pirámide de edades de nuestra propia empresa.** ¿Cuántas personas se jubilarán en los próximos cinco o diez años? ¿Quién sabe hacer lo que ellas saben? ¿De dónde saldrán sus reemplazos? Pocas organizaciones se han hecho estas preguntas en serio.

02 **Conservar la experiencia y formar a quienes vienen.** Las dos cosas a la vez. El liderazgo multigeneracional y el *reskilling* dejaron de ser temas de moda: son la manera de no quedarnos sin gente que sepa hacer el trabajo.

03 **Rediseñar el trabajo para hacer más con menos personas.** La automatización y la IA pueden compensar parte de la escasez, siempre que cambiemos los procesos y no solo agreguemos máquinas.

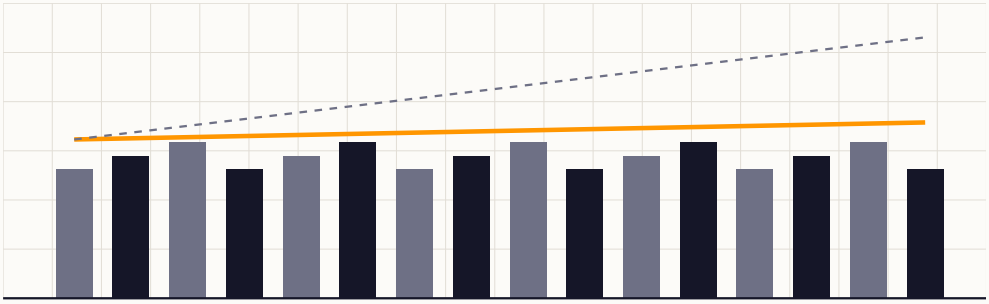
04 **Ver la economía plateada como lo que es: un mercado.** Una población que envejece cambia lo que se compra, lo que se necesita y lo que se valora. Quien lo entienda primero llevará ventaja.

05 **Participar en la conversación pública sobre el talento.** Educación, capacitación, inmigración ordenada y condiciones para que quien quiera pueda trabajar más años. No es un tema solo de gobiernos: de eso depende con quién vamos a trabajar mañana.

CAPÍTULO IV

04

Productividad: el problema que no hemos logrado resolver



> *«Durante décadas hemos confundido trabajar más con producir más. La productividad no depende solamente del esfuerzo de las personas, sino también de cómo administramos las empresas y de las condiciones que les permiten crecer».*

En este capítulo hablaremos de las dificultades que han enfrentado América Latina y, particularmente, México para mejorar su productividad durante las últimas décadas. Analizaremos por qué trabajar más horas, generar empleos o incorporar tecnología no necesariamente se traduce en mayor productividad. También abordaremos los problemas estructurales de la economía mexicana, como la informalidad, la baja inversión y las condiciones de competencia, así como el impacto que

tiene la calidad de la gestión empresarial. Finalmente, revisaremos por qué mejorar la productividad será cada vez más importante ante el envejecimiento de la población y la menor disponibilidad de trabajadores.

LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO EN CUATRO CIFRAS

INEGI · PTF-KLEMS

−0.51 %

Variación media anual de la productividad total de los factores, 1991–2024.

OCDE · MÉXICO 2026

≈0.1 %

Crecimiento medio anual de la productividad laboral por hora, 2000–2023.

OCDE · MÉXICO 2026

2,193

Horas trabajadas al año por persona empleada en México, frente a 1,736 del promedio de la OCDE (2024).

OCDE · MÉXICO 2026

55 %

Proporción aproximada del empleo que es informal.

DOS PRECISIONES PARA INTERPRETAR LOS DATOS

1. México puede tener un crecimiento medio negativo de la productividad total de los factores y, al mismo tiempo, un crecimiento ligeramente positivo de la productividad laboral. No son indicadores contradictorios: miden relaciones distintas entre producción e insumos.
2. La OCDE registró un aumento de 1.96 % en la productividad laboral mexicana entre 2023 y 2024.

Fuentes de la imagen: INEGI[1]; OCDE, México 2026[2]; OCDE, Perspectivas del empleo 2026[3]

Hace algunos años, en 2023, publiqué una columna titulada «¿Por qué los trabajadores latinoamericanos somos improductivos?» (que un poco más adelante veremos de dónde tomé el título). Aquella columna, desde luego, generó negación e

incomodidad. En aquel entonces, me quedaba claro que, desde una perspectiva emocional e intuitiva, aquella pregunta sería calificada como un estereotipo.

Pero, más allá de si la afirmación anterior es o no una descripción emocional y estereotipada, recurramos a las cifras.

De acuerdo con José Gabriel Palma, de la Universidad de Cambridge, Reino Unido, «Desde el punto de vista del crecimiento de la productividad, América Latina es la región que tiene el peor rendimiento de todo el mundo. Hoy, el trabajador latinoamericano promedio, en términos reales, produce lo mismo que hace 40 años».[4]

Palma mostró un contraste importante: «En términos relativos somos la que genera más empleo en el mundo, pero tenemos la menor tasa de crecimiento de la productividad y una baja tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Eso es extraordinario, pero no hay conciencia de ello».[4]

Para explicar esta situación, el economista recurrió al concepto de la trampa del ingreso medio. América Latina ha sido incapaz de cerrar de manera sostenida la brecha de productividad respecto de Estados Unidos. Según Palma, los países latinoamericanos se mantienen alrededor del 30 al 40 % de la productividad estadounidense, mientras que varias economías asiáticas han conseguido cerrar esa diferencia.[4]

De hecho, entre 1950 y 1980, América Latina ocupaba el cuarto lugar entre 14 regiones y economías analizadas por su crecimiento de la productividad. Sin embargo, en el periodo posterior y hasta 2019, terminó en el último lugar.[4]

Una de las explicaciones que ofrece Palma es que, aunque la región ha seguido generando empleos, buena parte de ellos se ha concentrado en sectores como los servicios y la construcción, caracterizados, en muchos casos, por una baja productividad, bajos salarios y un reducido potencial de crecimiento.[4]

Y aquí hay una distinción importante: no se trata de que los trabajadores latinoamericanos sean incapaces de generar productividad. Como señala Palma, el problema es que, cuando conseguimos avances, estos suelen ser temporales. No hemos logrado sostenerlos ni avanzar de manera consistente hacia actividades de mayor complejidad tecnológica y generación de valor.

Esto nos lleva a revisar un problema que, al menos en México, llevamos décadas sin resolver: la productividad. Y, sobre todo, a entender por qué trabajar más horas, incorporar tecnología o generar más empleos no necesariamente se traduce en producir más valor.

Y A TODO ESTO, ¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

Una de las fuentes formales y más reconocidas para definir la productividad es el *Measuring Productivity – OECD Manual* (2001), publicado por la OCDE, que señala: «La productividad se define comúnmente como la razón entre una medida de volumen del producto y una medida de volumen del uso de insumos». Es decir, mide la relación entre lo que se produce y los insumos utilizados (trabajo, capital, etc.) para obtener ese resultado.[5]

Como ya dijimos, la productividad también depende de la inversión, las capacidades, la organización del trabajo, las instituciones y la calidad de la gestión.

También es importante distinguir el concepto general de productividad del de productividad laboral. El mismo documento de la OCDE explica que esta última puede medirse como el PIB (o el valor agregado bruto) por hora trabajada. También se puede medir por persona ocupada cuando no hay datos de horas, aunque la medida por hora es preferible porque refleja mejor el tiempo de trabajo utilizado.[5]

Por su parte, la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (*U.S. Bureau of Labor Statistics*, BLS) define la productividad laboral como la producción real por hora trabajada. Para esto, utiliza la siguiente fórmula:[6]

Productividad laboral = Producto real / Horas trabajadas.[3]

Por otro lado, está la productividad total de los factores (PTF), que relaciona la producción con el uso conjunto de varios insumos, principalmente el trabajo y el capital. A diferencia de la productividad laboral, permite identificar qué parte del crecimiento de la producción no se explica por el aumento de estos insumos.

3. La productividad laboral no mide únicamente el esfuerzo o la eficiencia del trabajador. También refleja el capital disponible (máquinas, tecnología, infraestructura), la organización del trabajo y otros factores.

Esto puede reflejar mejoras tecnológicas, organizacionales o de eficiencia, aunque también intervienen otros factores.[5,1]

AMÉRICA LATINA

El 8 de junio de 2023, *The Economist* publicó un artículo titulado «¿Por qué los trabajadores latinoamericanos son tan sorprendentemente improductivos?», acompañado del encabezado «Tierra de trabajadores inútiles». En él señalaba que el crecimiento anual de la productividad en América Latina, desde el año 2000, se había mantenido entre 0.2 % y 0.5 %, mientras que en Asia Oriental superaba el 2 % anual. También apuntaba dos de las principales causas de esta baja productividad: los poderosos oligopolios que limitan la competencia y un enorme sector informal.[7]

Un día después de su publicación, y ante la ola de críticas recibidas, *The Economist* cambió el encabezado a «Tierra de trabajadores frustrados». En una nota editorial, el medio explicó que buscaba llamar la atención sobre las causas estructurales de la baja productividad y no sobre las capacidades individuales de los trabajadores. También aclaró que «todo esto está fuera del control de los latinoamericanos individuales, cuyos niveles de vida han sufrido».[7]

Pero, más allá del desafortunado encabezado, *The Economist* identificaba otros factores que explican la baja productividad de la región: la calidad de la educación, la corrupción, la baja inversión y las barreras a la competencia.[7]

MÉXICO

En el caso de nuestro país, México no ha logrado sostener un crecimiento suficientemente alto de la productividad durante un periodo prolongado.

En su estudio *OECD Economic Surveys: Mexico 2026*, la OCDE describe a la economía mexicana como estable, pero con un crecimiento modesto y problemas estructurales que llevan décadas sin resolverse.[2]

De acuerdo con este organismo, entre 2000 y 2023, la productividad laboral por hora trabajada en México creció, en promedio, apenas 0.1 % anual, frente a aproximadamente 1.2 % del promedio de los países de la OCDE.[2]

En el mismo informe, la OCDE muestra que la productividad laboral por hora trabajada de México representaba alrededor del 48 % del promedio de sus países miembros en 2000, pero en 2023 había disminuido a aproximadamente el 35 %. Es decir, además de crecer poco, México ha perdido terreno frente a esas economías.[2]

Esto significa que, durante buena parte de las últimas dos décadas, el crecimiento de nuestra economía dependió más de incorporar personas al mercado laboral que de mejorar la productividad de quienes ya estaban trabajando.

Y aquí volvemos a lo que hemos venido señalando: el problema no es necesariamente cuánto trabajan los mexicanos, sino las condiciones (y desde luego las herramientas) en las que lo hacen.

La OCDE identifica varios obstáculos que explican esta situación. Entre ellos, la informalidad laboral, que representa alrededor del 55 % del empleo; las deficiencias en educación y capacitación; las limitaciones de infraestructura; los problemas de competencia; la inseguridad y la debilidad de algunas instituciones.[2]

Desde luego, no todos estos problemas tienen el mismo origen ni se resuelven de la misma manera. Algunos corresponden a decisiones de política pública y otros a la manera en que las empresas invierten, se organizan y aprovechan sus recursos.

Una característica importante del informe de 2026 es que dedica especial atención a la digitalización como una vía para mejorar la productividad. Sin embargo, también reconoce obstáculos como la baja adopción de tecnología entre las pequeñas y medianas empresas, las deficiencias en competencias digitales y las condiciones de competencia en telecomunicaciones.[2]

La propia OCDE recomienda desarrollar una estrategia nacional de inteligencia artificial, fortalecer el gobierno digital y mejorar las condiciones para que más empresas puedan incorporar tecnología.[2]

Pero incorporar tecnología, por sí solo, no resolverá los problemas de productividad de México. También necesitamos inversión, infraestructura, educación, competencia y mejores condiciones para que las empresas puedan crecer.

Y a esto debemos agregar un factor que, en ocasiones, dejamos fuera de la discusión: la calidad de la gestión empresarial.

LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA PRODUCTIVIDAD

Una investigación publicada en abril de 2026 por Nicholas Bloom y otros investigadores en *American Economic Journal: Macroeconomics* analizó la relación entre la calidad de la gestión empresarial y la productividad en México, utilizando encuestas realizadas por el INEGI en 2015 y 2018.[8]

Los resultados muestran que las empresas con mejores prácticas de gestión, como el seguimiento de indicadores, el establecimiento de objetivos claros y una mejor administración del personal, presentan mayores niveles de productividad, rentabilidad e innovación.

De hecho, los investigadores encontraron que pasar del percentil 10 al 90 en calidad de gestión está asociado con una productividad laboral aproximadamente 30 % mayor. Es importante precisar que se trata de una relación estadística y no de una demostración de causalidad.[8]

Pero el estudio encontró algo más: en México, las empresas mejor gestionadas no necesariamente consiguen crecer tanto como sus equivalentes en Estados Unidos. Este problema es particularmente evidente en el sector servicios.[8]

Los investigadores relacionan esta situación con factores como la informalidad, la corrupción, la inseguridad, la debilidad institucional y las dificultades para hacer cumplir los contratos, que limitan la capacidad de las empresas mejor gestionadas para expandirse.[8]

Y si contrastamos este estudio con el *OECD Economic Surveys: Mexico 2026*, analizado previamente, encontramos coincidencias, ya que la OCDE señala que México tiene problemas de inversión, infraestructura, financiamiento, informalidad, competencia y seguridad. Esto nos lleva a lo que ya hemos dicho: tener trabajadores más capacitados no basta si las empresas no cuentan con recursos, incentivos o condiciones para aprovechar sus capacidades.[8,2]

Esto nos lleva nuevamente a un punto que hemos venido abordando: la productividad no depende únicamente de cuánto trabajan las personas o de la tecnología que incorporan las empresas. También depende de cómo se administran, cómo se toman las decisiones y de las condiciones económicas e institucionales que permiten o impiden su crecimiento.[8,2]

TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD

No hace falta repetir los argumentos sobre las organizaciones agénticas que ya revisamos a detalle en el Capítulo I. Si acaso, conviene recordar que incorporar inteligencia artificial no es lo mismo que transformar un negocio. Como vimos, las empresas que están obteniendo mejores resultados son aquellas que, además de utilizar tecnología, están rediseñando sus procesos y la manera en que las personas y los agentes de IA trabajan conjuntamente.

Y a esto debemos agregar lo que analizamos en el Capítulo III: la caída de la fecundidad y el envejecimiento de la población. En distintas economías, la menor disponibilidad de trabajadores hará que la automatización y la inteligencia artificial sean cada vez más importantes para sostener y mejorar la productividad.

Pero esto también implica un cambio en la manera de gestionar las organizaciones. No se trata solamente de sustituir personas por tecnología o reducir costos laborales, sino de aprovechar mejor las capacidades de los trabajadores, conservar el conocimiento de las personas con mayor experiencia y rediseñar los sistemas de trabajo. De poco servirá incorporar nuevas tecnologías si seguimos administrando las empresas con las mismas estructuras y prácticas de gestión previas a la IA.

CIERRE DEL CAPÍTULO CUATRO

Durante décadas, México ha tenido dificultades para mejorar su productividad. Hemos generado empleos, incorporado tecnología y aumentado nuestra integración con la economía mundial, pero no hemos conseguido sostener un crecimiento importante de la productividad.

Desde luego, hay responsabilidades que corresponden a los gobiernos. Pero también hay decisiones que dependen directamente de los empresarios y directivos. La manera en que se organizan las empresas, se administran los recursos, se desarrolla a las personas y se aprovecha la tecnología tiene consecuencias sobre los resultados que obtienen.

Y a esto debemos agregar el desafío demográfico que revisamos en el capítulo anterior. En las próximas décadas, muchas economías tendrán que enfrentar una menor disponibilidad de trabajadores. Bajo esas condiciones, mejorar la productividad dejará de ser solamente una aspiración de crecimiento para convertirse también en una necesidad.

México todavía tiene tiempo para prepararse, pero llevamos demasiado tiempo sin resolver problemas que conocemos desde hace décadas.

Finalmente, mejorar la productividad es indispensable para generar mayor riqueza, pero eso no garantiza que los beneficios se traduzcan automáticamente en mejores salarios y condiciones de trabajo.

Y esto nos lleva al siguiente capítulo: el liderazgo y la manera en que estamos dirigiendo nuestras organizaciones.

¿EN QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A TRABAJAR?

Y aquí volvemos a lo que hemos venido señalando: trabajar más no es lo mismo que producir más. Desde luego, hay asuntos que le corresponden al gobierno, pero muchos otros dependen de la manera en que administramos nuestras empresas:

01 **Dejar de medir el esfuerzo y empezar a medir el resultado.** Horas trabajadas, personas contratadas o actividades realizadas dicen cuánto nos movemos, no cuánto avanzamos. Lo que importa es el valor que generamos y lo que nos cuesta generarlo.

02 **Revisar cómo administramos.** La investigación de Nicholas Bloom es clara: las empresas mejor gestionadas son más productivas. Objetivos, seguimiento y manejo de personas no son burocracia; son la diferencia. Y aquí no hay a quién culpar: es responsabilidad directa de empresarios y directivos.

03 **Invertir en tecnología y en las personas que la van a usar.** Una herramienta nueva sobre un proceso viejo da, en el mejor de los casos, un proceso viejo un poco más rápido.

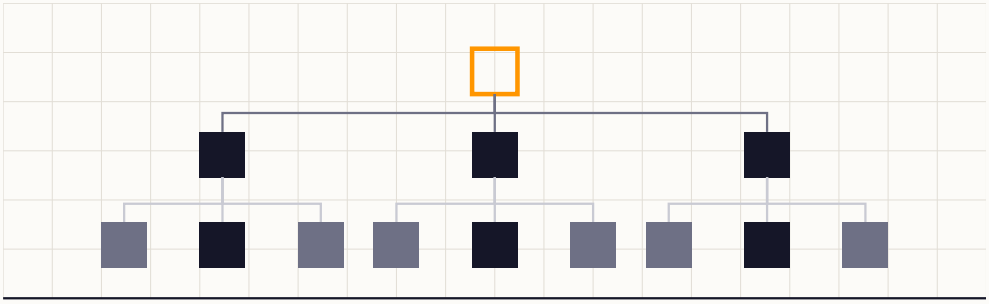
04 **Exigir condiciones para crecer.** Inversión, infraestructura, seguridad, competencia y formalidad. De poco sirve una empresa bien administrada si el entorno le impide crecer.

05 **Prepararnos para producir con menos manos.** Si los trabajadores van a escasear, la productividad dejará de ser una aspiración para convertirse en una condición de supervivencia.

CAPÍTULO V

05

Liderazgo y organizaciones: dirigir empresas en un entorno que cambió



> *«No basta con exigir mejores líderes si seguimos dirigiendo las empresas con estructuras y prácticas de gestión diseñadas para una realidad que dejó de existir».*

En este capítulo analizaremos por qué muchas empresas continúan utilizando modelos de liderazgo y prácticas de gestión que no responden a las transformaciones actuales. Revisaremos las dificultades que enfrentan las organizaciones para ejecutar sus estrategias, la manera en que sus estructuras dificultan la toma de decisiones y el flujo de información, y el deterioro del compromiso y bienestar de quienes tienen responsabilidades de liderazgo. También cuestionaremos la idealización de la vulnerabilidad como característica del líder moderno y

recuperaremos el concepto de liderazgo antifrágil. Finalmente, plantearemos por qué dirigir empresas en un entorno de incertidumbre exige algo más que desarrollar competencias individuales: también implica asumir la responsabilidad de revisar cómo están diseñadas y administradas nuestras organizaciones.

• • •

El año pasado, en el libro 2026, Arquitectura del trabajo, abordamos un problema que veníamos observando desde hacía tiempo: las empresas seguían utilizando estructuras, procesos y prácticas de gestión diseñados para una realidad laboral que había dejado de existir.[1]

En aquel trabajo planteamos que muchas de las dificultades que enfrentaban las organizaciones no se explicaban necesariamente por la falta de compromiso de sus trabajadores, por una cultura organizacional deficiente o por la resistencia al cambio. El problema estaba en la propia arquitectura del trabajo: puestos, jerarquías, horarios, incentivos, sistemas de decisión y mecanismos de supervisión que, en muchos casos, seguían respondiendo a modelos heredados de la era industrial.

A partir de ese diagnóstico, revisamos cinco retos estratégicos para las organizaciones y sus áreas de Recursos Humanos: la integración de la inteligencia artificial, la escasez de habilidades digitales, los modelos de trabajo flexibles, la experiencia y el bienestar de los empleados, y la diversidad, equidad e inclusión.[1]

Aunque parecían problemas distintos, nuestra conclusión fue que todos compartían una dificultad: estábamos intentando resolver problemas nuevos mediante estructuras organizacionales que no habían sido diseñadas para enfrentarlos.

También cuestionamos la tendencia de las empresas a atribuir a la cultura organizacional prácticamente cualquier problema relacionado con las personas. Insistimos en que no debíamos confundir cultura con estructura. Una cosa es cómo se sienten las personas dentro de una organización y otra muy distinta es cómo está diseñado el trabajo que realizan.

Y en aquel libro planteamos una tarea engorrosa para Recursos Humanos: dejar de limitarse a administrar las consecuencias de las decisiones empresariales y

asumir un papel más activo en el diseño organizacional, incluso cuando eso implicara cuestionar decisiones de la alta dirección y de los consejos de administración.

Un año después, y a partir de las transformaciones que hemos revisado en los capítulos anteriores, vale la pena ampliar aquella discusión respecto a la manera en que diseñamos, administramos y dirigimos nuestras organizaciones.

Pero en esta ocasión con una variante: no es un asunto que corresponda resolver exclusivamente a Recursos Humanos.

También es, y quizá principalmente, un problema de liderazgo y dirección empresarial.

¿POR QUÉ SEGUIMOS DIRIGIENDO MUCHAS EMPRESAS PRÁCTICAMENTE DE LA MISMA MANERA?

En esta ocasión, no hablaremos sobre las competencias que debe tener un buen líder. Hay demasiada literatura sobre ese tema y correríamos el riesgo de terminar con una lista de habilidades y recomendaciones convencionales.

Por el contrario, vale la pena adentrarnos en la pregunta que da pie a este apartado: si las condiciones para hacer negocios cambiaron, ¿por qué seguimos dirigiendo muchas empresas prácticamente de la misma manera?

LOS CAMBIOS QUE ESTÁN TRANSFORMANDO A LAS ORGANIZACIONES

¿Cuáles son las tres fuerzas tectónicas que están reconfigurando las organizaciones? Según el informe The State of Organizations 2026, de McKinsey, son la disrupción tecnológica, la fragmentación económica y geopolítica, y los cambios en la fuerza laboral.[2]

A diferencia de la edición de 2023, centrada en el equilibrio pospandemia entre trabajo presencial y remoto y en la resiliencia a corto plazo, la prioridad estratégica en 2026, señala el informe, se ha desplazado hacia la productividad sostenida, el alto desempeño y la creación de valor a largo plazo, con la inteligencia artificial (IA) en el centro.

A partir de un cuestionario a más de 10,000 ejecutivos de 15 países y 16 industrias, McKinsey muestra una situación que debería preocuparnos: el 72 % de los directivos reconoce que sus organizaciones no están completamente preparadas para enfrentar los cambios que vienen.[2]

Uno de los hallazgos más interesantes es que dos de cada tres líderes consideran que sus organizaciones son demasiado complejas e ineficientes. Ante esto, los líderes suelen recurrir a la vieja receta: reorganizaciones, reducciones de costos o modificaciones de sus estructuras jerárquicas.[2]

Sin embargo, McKinsey advierte que estas medidas están ofreciendo beneficios cada vez menores, porque no necesariamente modifican la manera en que se realiza el trabajo.

El informe propone cambiar el enfoque: dejar de concentrarnos exclusivamente en las estructuras y comenzar a revisar cómo se ejecutan los procesos, cómo circula la información, quién toma las decisiones y cómo se coordinan las distintas áreas de la organización.

Desde luego, esto también implica revisar el liderazgo. La investigación encuentra que los directivos con mayor capacidad de reflexión sobre su propio liderazgo tienen una percepción más favorable de la capacidad de adaptación de sus organizaciones: el 30 % considera que sus organizaciones pueden adaptarse rápidamente al cambio, frente al 17 % de quienes muestran menores niveles de reflexión. Es importante precisar que se trata de una percepción de los directivos, no de una medición directa de la capacidad real de adaptación de sus empresas.[2]

LO QUE EL 2026 NOS ESTÁ DEJANDO

Para entender dónde estamos, es fundamental conocer la temperatura del mercado laboral actual. Por esto, bien vale la pena recurrir al informe State of the Global Workplace 2026, de Gallup, el cual encontró que solamente el 20 % de los trabajadores del mundo se encuentra comprometido con su trabajo, el nivel más bajo desde 2020. En América Latina y el Caribe, el porcentaje es mayor y alcanza el 30 %.[3]

De acuerdo con esta consultora, el compromiso de los gerentes cayó del 31 % en 2022 al 22 % en 2025. De hecho, buena parte de la disminución reciente del compromiso laboral mundial se explica por el deterioro registrado entre quienes

tienen responsabilidades de supervisión y dirección, es decir, de los mandos medios y líderes de la organización.[3]

Y esto nos lleva a un punto que hemos conversado en mis columnas de opinión y en People Trends: en los últimos tiempos hemos responsabilizado a los líderes de motivar, desarrollar y comprometer a sus equipos. Pero ¿qué ocurre cuando son los propios gerentes los que están cada vez menos comprometidos con su trabajo?

La investigación de Gallup encontró que, comparados con los trabajadores sin responsabilidades directivas, los líderes reportan mayores niveles de estrés, enojo, tristeza y soledad. Es decir, aunque suelen mostrar mayores niveles de satisfacción general con sus vidas, también experimentan un mayor desgaste emocional cotidiano.[3]

Además, Gallup identificó que los gerentes tienen un papel importante en la adopción de nuevas tecnologías. Entre los trabajadores estadounidenses de empresas que están invirtiendo en inteligencia artificial, quienes reconocen un apoyo activo de su jefe tienen una probabilidad 8.7 veces mayor de afirmar que la IA ha transformado la manera en que trabajan.[3]

Desde luego, esto no significa que todo dependa del gerente. De hecho, el mismo informe muestra que, en las organizaciones consideradas de mejores prácticas, el 79 % de los gerentes se encuentra comprometido con su trabajo, una diferencia considerable frente al promedio mundial.[3]

¿Y qué ocurre en México?

De acuerdo con Gallup, el 29 % de los trabajadores mexicanos se encuentra comprometido con su trabajo, una cifra ligeramente inferior al promedio latinoamericano, pero superior al promedio mundial.[3]

En cuanto al bienestar emocional, el 41 % de los trabajadores mexicanos reportó haber experimentado mucho estrés durante el día anterior a la encuesta; el 13 %, tristeza; el 9 %, soledad, y el 7 %, enojo.[3]

Estas cifras también requieren contexto. A escala mundial, el 40 % de los trabajadores reportó estrés; el 23 %, tristeza, y el 22 %, soledad. Es decir, México presenta niveles de estrés similares al promedio mundial, pero indicadores considerablemente menores de tristeza y soledad.[3]

Y aquí, nuevamente, volvemos a uno de los problemas que hemos venido analizando durante este capítulo: seguimos exigiendo mejores resultados, mayor capacidad de adaptación y nuevas competencias a nuestros líderes, pero no necesariamente estamos revisando las estructuras, responsabilidades y condiciones en las que tienen que desempeñar su trabajo.

LOS SECRETOS DE UNA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Un artículo clásico de Harvard Business Review, publicado por Gary Neilson, Karla Martin y Elizabeth Powers en 2008, ya anticipaba lo que leíamos líneas arriba en el informe The State of Organizations 2026, de McKinsey, respecto a que la mayoría de las empresas tienen dificultades para ejecutar su estrategia no por falta de ideas brillantes, sino porque no logran traducir las decisiones en acciones de forma efectiva.[4]

Los autores advierten que las reorganizaciones estructurales pueden dar resultados rápidos y visibles a corto plazo, pero suelen atacar solo los síntomas, no las causas de fondo. Años después, los problemas regresan.

Por eso, señalan que «el cambio estructural puede y debe ser parte del camino hacia una mejor ejecución, pero es mejor considerarlo como la piedra de remate, y no como la piedra angular, de cualquier transformación organizacional».[4]

En cambio, los autores encuentran que resulta más efectivo definir con claridad quién toma las decisiones y mejorar los flujos de información dentro de la empresa. En uno de los ejemplos citados, descubrieron que «los gerentes no tenían una noción clara de sus respectivas funciones y responsabilidades. No comprendían de manera intuitiva qué decisiones les correspondía tomar. Además, el vínculo entre el desempeño y las recompensas era débil. Se trataba de una empresa con exceso de microgestión y cuestionamiento constante, y escasa rendición de cuentas».[4]

Y precisamente sobre el flujo de información existe una ilustración bastante conocida, llamada «El iceberg de la ignorancia», que representa un problema frecuente en las organizaciones: mientras los trabajadores que están directamente involucrados en la operación conocen buena parte de los problemas cotidianos, esa información se va perdiendo o filtrando conforme asciende por los distintos niveles jerárquicos.[5]

Desde luego, se trata de una metáfora para explicar cómo puede perderse información entre los distintos niveles jerárquicos, no de una medición estadística del conocimiento que tiene cada grupo de trabajadores.

El resultado es que la alta dirección termina tomando decisiones sin conocer necesariamente lo que está ocurriendo dentro de la empresa.

De hecho, en esa misma investigación, Neilson y sus colaboradores encontraron que, en las organizaciones con una buena capacidad de ejecución, el 77 % de los participantes afirmaba que la información relevante del entorno competitivo llegaba rápidamente a la alta dirección. En las organizaciones con dificultades de ejecución, solamente el 45 % compartía esa percepción.[4]

Esto nos lleva nuevamente a la arquitectura del trabajo: no basta con tener información disponible. Las organizaciones necesitan contar con mecanismos para que esa información llegue a quienes toman las decisiones y, sobre todo, para que las personas tengan claridad sobre cuáles decisiones les corresponde tomar.

LOS RETOS DE DIRIGIR LAS ORGANIZACIONES

Durante este año estuve conversando acerca de «Navegando el 2026: los cinco retos estratégicos para Recursos Humanos»[4], donde planteé una situación que veníamos observando desde hacía tiempo y que Gallup y McKinsey confirman en sus respectivos informes y que vimos líneas arriba: las organizaciones estaban enfrentando exigencias cada vez mayores de productividad y resultados económicos, mientras que sus trabajadores experimentaban mayores niveles de estrés, desgaste y desconexión con sus empresas.[6]

Y en medio de estas dos realidades se encontraban los gerentes y directivos, obligados a responder a demandas que, en muchos casos, parecían contradictorias.

Por un lado, las empresas necesitaban mejorar su productividad, controlar costos, incorporar tecnología y mantener su competitividad. Por el otro, debían atender las expectativas de sus trabajadores, mejorar las condiciones laborales, desarrol-

4. «Navegando el 2026» es una masterclass que he facilitado durante este año, dirigida a ejecutivos, líderes y profesionales de Recursos Humanos. En ella analizamos qué le corresponde a cada uno en la gestión de las personas y cómo articular esas responsabilidades para responder a los retos de la organización.

lar nuevas capacidades y enfrentar una creciente preocupación por el bienestar de las personas.

Como he venido explicando en «Navegando el 2026…», no se trataba de un problema nuevo. Durante más de un siglo, las organizaciones han oscilado entre dos grandes enfoques: uno centrado en la productividad y los resultados económicos, que encontró una expresión posterior en la teoría del accionista de Milton Friedman, y otro que reconoce las necesidades humanas, sociales y psicológicas de los trabajadores, con antecedentes como el movimiento de relaciones humanas de principios del siglo XX.[6]

El problema es que, en lugar de encontrar una manera de integrar ambas perspectivas, muchas empresas continúan administrándolas como si fueran asuntos separados.

En «Navegando el 2026…» también revisé cómo había evolucionado la agenda de Recursos Humanos entre 2020 y 2025. En apenas seis años pasamos de discutir la transformación digital y el trabajo híbrido a enfrentar la inteligencia artificial generativa, la escasez de habilidades, la transformación de los modelos de trabajo y la necesidad de replantear la relación entre empresas y trabajadores.[6]

Pero el planteamiento no consistía tan solo en agregar cinco programas más a la agenda de Recursos Humanos. Se trataba de revisar cómo estaban diseñadas nuestras organizaciones y qué decisiones debíamos modificar.

Por ejemplo, incorporar inteligencia artificial sin rediseñar los procesos difícilmente transformaría el negocio. Ofrecer cursos sin vincularlos con las capacidades que realmente necesitan las empresas tampoco resolvería la escasez de talento. Y lanzar programas de bienestar sin revisar las cargas de trabajo, la autonomía o las responsabilidades de las personas difícilmente modificaría su experiencia laboral.

Desde luego, todas estas cuestiones involucran a Recursos Humanos. Pero las decisiones sobre inversión, tecnología, estructuras, responsabilidades, productividad y condiciones de trabajo no corresponden exclusivamente a esta función. Corresponden, principalmente, a quienes dirigen las empresas.

Y sí, esto nos devuelve a revisar las organizaciones que hemos construido y la manera en que las estamos administrando, pero también a entender el tipo de li-

erazgo que requerimos en medio de toda esta vorágine que hemos venido analizando hasta este momento.

EL ESTILO DEL LÍDER ACTUAL NO ES LA VULNERABILIDAD

En septiembre de este año (2026) publiqué un artículo titulado «No quiero un líder vulnerable», en el que cuestioné uno de los conceptos que más se han popularizado durante los últimos años en la literatura sobre liderazgo: la vulnerabilidad.[7]

Mi argumento era que la vulnerabilidad había perdido sus límites. Lo que originalmente se planteó como una manera de humanizar a los líderes, reconocer errores y generar confianza terminó convirtiéndose, en muchos casos, en una invitación al desbordamiento emocional y a la autoexposición permanente.[7]

Desde luego, la idea original sobre la vulnerabilidad era distinta.

En el año 2000, Robert Goffee y Gareth Jones publicaron en Harvard Business Review el artículo «Why Should Anyone Be Led by You?», en el que introdujeron el concepto de selective weaknesses o debilidades selectivas.[8]

La propuesta consistía en que un líder podía revelar determinadas debilidades para mostrar que era humano, generar confianza y permitir que otros contribuyeran. Pero había una condición importante: no debía revelar debilidades que pusieran en duda su capacidad esencial para llevar a cabo el trabajo.[8]

Es decir, no se trataba de convertir al líder en una persona emocionalmente expuesta de manera permanente.

Y esto tampoco significaba regresar al modelo de liderazgo del siglo XX, en el cual el jefe debía mostrarse fuerte, distante, infalible y con respuestas para prácticamente cualquier situación.

Como señalé en aquel artículo, si el jefe nunca se equivoca, nadie reconoce errores. Si nunca pregunta, preguntar parece incompetencia. Si nunca pide ayuda, pedir ayuda parece debilidad.

Pero reconocer nuestras limitaciones es algo muy distinto de convertir a los trabajadores en espectadores de las emociones de sus líderes. La vulnerabilidad sel-

ectiva y la seguridad psicológica son compatibles con un liderazgo efectivo. Lo que cuestiono es el desbordamiento emocional y la pérdida de límites.

En 2025, Tomas Chamorro-Premuzic publicó también en Harvard Business Review un artículo titulado «Why Leaders Should Bring Their Best Self, Not Their Whole Self, to Work», en el que cuestionó precisamente la idea de que los directivos deban llevar al trabajo toda su identidad personal y emocional.[9]

Su planteamiento es que ser auténtico no necesariamente significa ser efectivo. Los líderes tienen la responsabilidad de transmitir claridad, competencia, confianza y estabilidad, especialmente cuando las circunstancias son difíciles.[9]

Y aquí debemos recordar algo que analizamos páginas atrás: Gallup encontró que quienes tienen responsabilidades de liderazgo están experimentando mayores niveles de estrés, enojo, tristeza y soledad. Desde luego, esto no significa que debamos ignorar sus emociones o exigirles que sean personas insensibles.[3]

Pero tampoco podemos confundir el reconocimiento de esas dificultades con la responsabilidad que implica dirigir a otras personas.

En enero de 2026, cuando escribí «Prediciendo el 2026», retomé una expresión de Gartner para describir el entorno que enfrentarían las organizaciones: ingobernable. Un escenario marcado por cambios difíciles de controlar, incertidumbre económica, tensiones geopolíticas y una transformación tecnológica acelerada.[10]

Y en medio de este escenario, sigo pensando que necesitamos algo más que líderes capaces de reconocer públicamente sus emociones.

Personalmente, me inclino por el concepto de líder antifrágil, desarrollado a partir de la propuesta de Nassim Nicholas Taleb (2012): una persona que no solamente resiste la volatilidad, los errores, la presión y la incertidumbre, sino que mejora como consecuencia de ellos.[11]

Esto implica reconocer errores, aprender, modificar decisiones y desarrollar la capacidad de actuar cuando no contamos con toda la información. Pero también supone mantener el autocontrol, asumir responsabilidades y transmitir claridad a quienes dependen de nuestras decisiones.

Porque, como hemos visto a lo largo de este capítulo, no podemos limitar el liderazgo tan solo a las características personales de un directivo. También debe expresarse en su capacidad para construir organizaciones en las que la información circule, las responsabilidades estén definidas, las decisiones puedan ejecutarse y las personas tengan condiciones para desempeñar su trabajo.

No necesitamos regresar al líder frío y distante del siglo XX. Pero tampoco necesitamos seguir idealizando a un líder cuya principal característica sea mostrarse vulnerable.

Y no se trata de hacer un catálogo de competencias, sino de definir una postura sobre los comportamientos que deberían caracterizar a quienes tienen responsabilidades de dirección.

Prefiero líderes efectivos: agradables y educados, responsables, con autocontrol y curiosos. Personas capaces de reconocer sus limitaciones sin perder la confianza de sus equipos y más interesadas en los demás que en utilizar a los demás como audiencia.

Porque, como señalé en aquel artículo, el liderazgo es un rol, no un derecho. Y los roles se diseñan por sistema. Y el trabajo de quien dirige no consiste solamente en ser él mismo, sino en ser útil a la organización, pero sobre todo a las personas, a los seres humanos que la componen.

Después de todo lo que hemos revisado sobre inteligencia artificial, geopolítica, demografía y productividad, pocas capacidades personales y de liderazgo parecen hoy tan necesarias como la de dirigir organizaciones que puedan aprender, adaptarse y mejorar en medio de la incertidumbre.

CIERRE DEL CAPÍTULO CINCO

Durante décadas hemos dedicado enormes esfuerzos a desarrollar mejores líderes, transformar culturas organizacionales y modificar estructuras empresariales. Sin embargo, seguimos enfrentando problemas de ejecución, dificultades para adaptarnos y organizaciones que no necesariamente están preparadas para responder a las condiciones actuales.

Como hemos visto, esto no se explica únicamente por las capacidades o los comportamientos individuales de quienes tienen responsabilidades de liderazgo. También depende de la manera en que diseñamos nuestras organizaciones, distribuimos responsabilidades, tomamos decisiones y administramos a las personas.

Desde luego, necesitamos líderes preparados para enfrentar la incertidumbre. Pero también necesitamos organizaciones que no dependan exclusivamente de las capacidades, la intuición o las decisiones de una sola persona para funcionar adecuadamente.

Y aquí hay una responsabilidad que no podemos seguir exigiendo exclusivamente a Recursos Humanos, a los gerentes o a los trabajadores. Corresponde principalmente a los empresarios, a la alta dirección y a los consejos de administración revisar si las organizaciones que están dirigiendo siguen siendo adecuadas para la realidad que enfrentamos.

¿EN QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A TRABAJAR?

A lo largo de este capítulo hemos visto todo lo que les exigimos a nuestros líderes. Pero ¿qué les estamos dando para hacer su trabajo? Por ahí bien valdría empezar:

01 **Revisar el diseño antes de mover el organigrama.** Antes de reorganizar, recortar posiciones o crear una nueva dirección, preguntémonos quién decide, cómo circula la información y qué está frenando la ejecución. Como advertían Neilson y sus colegas, la estructura es la piedra de remate, no la piedra angular.

02 **Cuidar a quienes cuidan a los equipos.** Los gerentes son hoy los menos comprometidos y los más estresados. ¿Cuántas personas tienen a su cargo? ¿Qué se les exige y con qué recursos? Pedirles mejores resultados sin revisar sus condiciones no es liderazgo; es una forma de abandono.

03 **Convertir la adaptación en costumbre.** Reconocer errores, corregir y aprender no debería ser un proyecto especial cada cinco años. Debería ser la manera normal de trabajar.

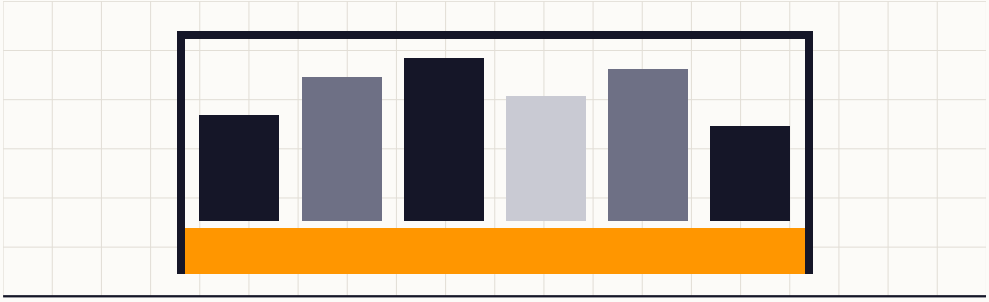
04 **Dejar de mandar la transformación a Recursos Humanos.** Recursos Humanos tiene que estar en la mesa del diseño. Pero las decisiones sobre estructura, tecnología y condiciones de trabajo son de la alta dirección y del consejo.

05 **Definir qué líder queremos.** No el jefe frío e infalible del siglo XX, ni el líder que convierte a su equipo en espectador de sus emociones. Yo me quedo con el líder antifrágil: el que reconoce sus límites, aprende de la presión y transmite claridad cuando más se necesita.

CAPÍTULO VI

06

Arquitectura del desempeño



> *«Hemos dedicado décadas a mejorar las capacidades de las personas. Quizá ha llegado el momento de revisar el sistema que les permite, o les impide, desempeñarse mejor».*

Durante décadas, las organizaciones han concentrado buena parte de sus esfuerzos en contratar, capacitar, desarrollar y evaluar a las personas. Pero ¿qué ocurre cuando el problema de desempeño no se encuentra solamente en ellas, sino en el sistema en el que trabajan? En este capítulo proponemos el concepto de arquitectura del desempeño, un modelo que articula seis elementos: personas, claridad, coordinación, decisiones, liderazgo y sistema de ejecución. Analizaremos por qué el talento individual no garantiza resultados colectivos, cómo traducir la estrategia

en objetivos cotidianos, por qué una mayor colaboración no siempre significa mejor coordinación y cómo definir responsabilidades para tomar decisiones. Finalmente, plantearemos que el liderazgo debe dejar de concentrarse en mover personalmente todas las piezas de la organización para comenzar a diseñar las condiciones que permitan a los equipos obtener resultados sostenibles.

• • •

En nuestras organizaciones, hemos dedicado enormes esfuerzos a desarrollar las capacidades de las personas. Hemos invertido en capacitación, programas de liderazgo, transformación cultural, modelos de competencias y sistemas de evaluación del desempeño. Y, desde luego, buena parte de estos esfuerzos ha sido necesaria.

Pero ¿y si buena parte de nuestros problemas de desempeño no estuviera en las personas, sino en el sistema en el que trabajan?[1]

Y después de todo esto que se ha venido haciendo, me refiero a contratar mejores líderes y trabajadores más comprometidos, desarrollar personas con mayores capacidades y construir organizaciones centradas en el talento, ¿la operación funciona mejor gracias a nosotros?

Porque seguimos enfrentando problemas de productividad, dificultades para ejecutar estrategias y estructuras organizacionales que no necesariamente permiten aprovechar las capacidades de quienes forman parte de ellas.

Como hemos venido construyendo a lo largo del presente libro, el desempeño no depende solamente de las personas o de su capacidad individual. También depende de cómo diseñemos el sistema de trabajo en el que operan esas personas.

Según vimos en el capítulo anterior, en el apartado «Los secretos de una ejecución estratégica», Neilson, Martin y Powers señalan que «una estrategia brillante, un producto exitoso o una tecnología revolucionaria pueden situarlo en el mapa competitivo, pero solo una ejecución sólida puede mantenerlo allí».[2]

Un comentario que he escuchado en no pocas ocasiones cuando platico con dueños de negocios es que, aun cuando su organización esté teniendo resultados

positivos, saben que podrían ir mejor. Son conscientes de que, si tuvieran un gran panel de control lleno de palancas y botones parpadeantes, además de tiempo ilimitado, podrían accionarlas todas. Pero en el entorno de hoy en día, esto no es posible.

La respuesta, como suelo insistir, no es sencilla ni homogénea; es decir, no existe un instructivo que pueda aplicarse a cualquier organización sin considerar las particularidades de cada una de ellas. Pero los elementos que revisaremos sí pueden ser un buen punto de partida.

También, cuando en el capítulo anterior, en el apartado «El estilo del líder actual no es la vulnerabilidad», hablamos de los líderes, apuntamos que no podemos limitar el liderazgo tan solo a las características personales de un directivo.

Al contrario, el liderazgo también debe expresarse en su capacidad para construir organizaciones en las que la información circule, las responsabilidades estén definidas, las decisiones puedan ejecutarse y las personas tengan condiciones para desempeñar su trabajo.

Y este es el punto de partida de lo que nosotros hemos llamado Arquitectura del Desempeño.

Por eso, es relevante entender cuál es la arquitectura del desempeño para tener, precisamente, un desempeño sostenible en nuestras organizaciones.

Y desde esta perspectiva, permítame presentarle la fórmula del desempeño sostenible:

> **Personas + claridad + coordinación + decisiones + liderazgo + sistema de ejecución = desempeño sostenible.**[1]

Desde luego, y lo dijimos en el capítulo I, no estamos hablando de una ecuación matemática ni de un modelo cuya capacidad predictiva haya sido demostrada empíricamente. Se trata de una propuesta conceptual para explicar cómo podemos construir un desempeño sostenible en las organizaciones.

Los primeros cinco elementos representan las condiciones que necesitamos articular: personas, claridad, coordinación, decisiones y liderazgo. El sexto, el sistema

de ejecución, es el que permite convertir esas condiciones en prácticas cotidianas y, finalmente, en resultados.

Y esto nos lleva a reflexionar respecto a que tener a los mejores no garantiza tener el mejor equipo.

Empecemos a analizar cada uno de los componentes de nuestra fórmula. Iniciemos con las personas.

PERSONAS

Podemos ver lo que pasó con el equipo olímpico de Estados Unidos en París 2024. El equipo masculino de relevos de 4 × 100 llevó a la final a algunos de los corredores más rápidos del mundo. El resultado fue tristísimo: quedaron descalificados porque entregaron el testigo en una zona que no era la adecuada. Definitivamente, el talento individual no es igual a un desempeño colectivo.[3,4]

Pero antes de pensar en la arquitectura del desempeño, también tenemos que entender que no todos los equipos juegan el mismo deporte.

A veces tenemos que trabajar como en una carrera individual de atletismo, donde predomina el desempeño de cada participante y su contribución individual tiene un peso importante en el resultado, como lo sería el reclutador de una empresa.

Otras veces hay que trabajar como en los relevos, como el ejemplo que comentábamos previamente, donde existe una interdependencia secuencial; es decir, el resultado depende de que cada integrante entregue correctamente su parte al siguiente. En una organización lo podemos encontrar, por ejemplo, en el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa.

También podría ser como el remo, donde existe una alta interdependencia y el desempeño exige coordinación y sincronización prácticamente simultáneas, como podría ser la operación de una planta manufacturera.[3]

Y entonces, si los equipos son diferentes, ¿por qué seguimos intentando administrarlos igual?

CLARIDAD

Pasemos al segundo elemento: la claridad. Es decir, cómo convertimos la estrategia del negocio en actividades del trabajo cotidiano.

La fórmula la conocemos: desdoblamos la estrategia en prioridades, luego en objetivos, para finalmente llevarlos al equipo y a las personas.

Pero, dentro de esta claridad, ¿qué tiene que hacer cada uno de los miembros del equipo de manera diferente mañana?

Porque es posible que en una organización todos cumplan sus objetivos individuales y que, aun así, la organización fracase.

Cumplir objetivos individuales no garantiza ejecutar la estrategia cuando faltan alineación e interdependencia entre áreas.

Por eso, para esta claridad de los objetivos podemos utilizar la metodología FAST, desarrollada por Donald Sull y Charles Sull:[5]

F (Frequently Discussed): discutidos frecuentemente.

A (Ambitious): ambiciosos.

S (Specific): específicos y medibles, mediante métricas concretas.

T (Transparent): transparentes.

Ya que los objetivos deben vivir durante todo el año y no solamente aparecer durante la evaluación.

COORDINACIÓN

Ahora hablemos del elemento de coordinación, que tiene mucho que ver con lo que veíamos en el capítulo anterior sobre liderazgo.

¿Cómo logramos que los miembros de una organización se coordinen?

Y aquí tenemos que tener cuidado porque generalmente buscamos romper silos para procurar la colaboración efectiva, pero en muchas ocasiones llevamos el péndulo al otro extremo.

Romper silos no significa involucrar a todos en todo, porque caeríamos en lo que suele llamarse fricción colaborativa (collaboration drag); es decir, demasiadas reuniones, demasiadas opiniones, demasiado tiempo buscando consensos y, sobre todo, poca claridad sobre quién decide.[6]

DECISIONES

Y hablando de decisiones, entremos en este elemento.

Este es quizá el tema más crítico de las organizaciones: cuando tenemos que llegar a la toma de decisiones, la clave es que cada persona sepa qué papel le corresponde en cada una.

Para esto podemos utilizar la metodología RAPID, abordada por Paul Rogers y Marcia Blenko en Harvard Business Review:[7]

R (Recommend): recomendar.

A (Agree): acordar.

P (Perform): ejecutar.

I (Input): aportar información.

D (Decide): decidir.

Si cada uno de nosotros tiene claro qué papel le corresponde en cada decisión, los procesos se vuelven mucho más sencillos.

Hay alguien a quien le toca recomendar y que entiende que su punto de vista es valioso, pero también hay alguien a quien le corresponde acordar. Hay departamentos a los que les corresponde solamente aportar información y alguien que se encarga de la ejecución. Pero, sobre todo, está quien tiene que decidir.

Esto ayuda a no generar burocracia y a ser efectivos en la toma de decisiones.

Pero definitivamente asignar letras no es suficiente. En un artículo posterior de Harvard Business Review, Greer, Jordan y Sytch advierten, al analizar los problemas de los modelos de asignación de derechos de decisión, como RACI, que hay que aclarar primero el objetivo, definir qué significa cada papel, asignar los roles conjuntamente y, finalmente, revisarlos cuando cambian las decisiones.[8]

Y esto debe ser una conversación viva, no una tabla archivada.

Pero para que exista esa conversación viva requerimos un ambiente de confianza y seguridad psicológica, entendiendo esta última no como la ausencia de exigencia, sino como la capacidad de que cualquier miembro de la organización disienta, pregunte, cuestione, reconozca un error o advierta un riesgo sin temor a consecuencias interpersonales indebidas.[9]

LIDERAZGO

Y, finalmente, con esto podemos ir armando lo que es una de las principales conclusiones de este libro: cómo el líder entiende que tiene que dejar de mover las piezas del ajedrez de manera personal; es decir, que tiene que dejar de ser ese jugador para empezar a crear las condiciones con el fin de que otros puedan desempeñarse o, dicho de otra manera, empezar a diseñar el tablero del juego.[1]

Hoy en día, el líder lo que tiene que hacer es empoderar y decidir.

Y el empoderamiento incluye la autonomía, la confianza y la cercanía al trabajo, mientras que la decisión tiene que ver con la dirección, la velocidad y la responsabilidad, pero entendiendo que no se busca ni una microgestión ni un abandono.

Pero esto también implica revisar cómo estamos administrando a nuestros equipos. No podemos pedir autonomía y, al mismo tiempo, exigir que todas las decisiones pasen por el escritorio del director. Tampoco podemos delegar responsabilidades sin establecer objetivos claros, mecanismos de coordinación y condiciones para que las personas puedan tomar decisiones. El líder tiene que entender cuándo debe intervenir y cuándo debe permitir que su equipo trabaje sin depender permanentemente de él.

SISTEMA DE EJECUCIÓN

Y con esto entenderemos si nuestro sistema de ejecución es el adecuado, porque, finalmente, así como toda organización tiene una cultura, todo equipo de trabajo tiene un sistema operativo, aunque nunca lo haya diseñado.

Por eso tenemos que entender el sistema de ejecución: dónde están los objetivos, los roles, las reuniones, las decisiones, la información, el feedback, las métricas y el aprendizaje.[1,10]

Estos ocho elementos forman parte de la manera en que hemos organizado nuestra propuesta de arquitectura del desempeño. No se trata de un modelo extraído íntegramente de una sola investigación. Distintos estudios, como New Rules for Teamwork, publicado en Harvard Business Review, ayudan a entender la importancia de estos elementos, pero su integración dentro de un mismo sistema de ejecución forma parte de nuestra propuesta.[1,10]

Y esto debe llevarse siempre a procesos de mejora continua, donde estemos midiendo, aprendiendo, corrigiendo y ejecutando para nuevamente empezar el ciclo de medición.[10]

Y aunque usted ya lo intuye, no puedo dejar de preguntarle: ¿quién ayuda a diseñar todo este sistema?

Todos los que participamos en la organización.

Operaciones ejecuta, Recursos Humanos ayuda a diseñar las condiciones, el equipo produce el resultado y el líder lidera.[1]

Y a partir de aquí, y con todo lo que hemos venido conversando durante estos cinco capítulos anteriores, vale la pena entender que la arquitectura del desempeño no tiene que ver solamente con mejorar el funcionamiento de los equipos.

Como vimos, incorporar inteligencia artificial exige revisar la manera en que organizamos el trabajo entre personas y agentes de IA. Las nuevas condiciones geopolíticas y económicas nos obligan a modificar estrategias, decisiones y procesos. La transformación demográfica implica aprovechar mejor las capacidades y la experiencia de una fuerza laboral que está envejeciendo. El problema de la productividad nos recuerda que trabajar más horas no necesariamente significa producir más. Y, finalmente, el liderazgo exige construir organizaciones en las que las personas tengan condiciones para desempeñar su trabajo.

Son transformaciones diferentes, pero todas terminan encontrándose en la manera en que diseñamos y administramos nuestras organizaciones.

Y entonces, ¿qué es lo que está limitando a su organización: las personas, la claridad, la coordinación, las decisiones, el liderazgo o el sistema de ejecución?

¿Qué es lo que usted necesita cambiar en el sistema de su organización para que buenas personas puedan desempeñarse dentro de un mejor sistema?

CIERRE DEL CAPÍTULO SEIS

Como vimos en este capítulo, mejorar el desempeño no depende solamente de contratar mejores personas, desarrollar líderes o incorporar nuevas herramientas de trabajo.

Podemos tener personas extraordinariamente capaces y estrategias bien formuladas, pero si no existe claridad sobre las responsabilidades, los mecanismos de coordinación dificultan el trabajo y nadie sabe quién debe tomar las decisiones, difícilmente obtendremos los resultados esperados.

Por eso hemos planteado la arquitectura del desempeño como una propuesta para revisar la manera en que articulamos personas, claridad, coordinación, decisiones, liderazgo y un sistema de ejecución.

Esto no significa dejar de invertir en las personas. Significa reconocer que sus capacidades y esfuerzos no necesariamente producirán los resultados esperados si el sistema en el que trabajan no les permite aprovecharlos.

Y vale la pena recordar que la arquitectura del desempeño no consiste en agregar otro programa de capacitación, modificar un organigrama o implementar una nueva metodología de evaluación. Consiste en revisar cómo estamos diseñando y administrando nuestras organizaciones para conseguir mejores resultados.

¿EN QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A TRABAJAR?

Como vimos con el relevo estadounidense en París, tener a los mejores no garantiza tener el mejor equipo. Y entonces, ¿por dónde empezamos a revisar nuestro sistema?

01 **Saber qué deporte juega cada equipo.** Algunos trabajan como en una carrera individual, otros como un relevo y otros como un bote de remo. Si son distintos, ¿por qué los seguimos administrando igual?

02 **Bajar la estrategia a lo que cada quien hace el lunes.** La pregunta no es si todos conocen los objetivos. Es si cada persona sabe qué tiene que hacer distinto mañana. Y los objetivos tienen que vivir todo el año, no aparecer solo en la evaluación.

03 **Coordinar mejor, no colaborar más.** Romper silos no significa meter a todos en todo. Menos reuniones, menos consensos interminables y más claridad sobre quién decide.

04 **Ponerle nombre a cada decisión.** ¿Quién recomienda, quién aporta información, quién ejecuta y, sobre todo, quién decide? Esa conversación no se resuelve con una tabla archivada. Se revisa cada vez que cambian las decisiones.

05 **Pasar de mover las piezas a diseñar el tablero.** El líder que lo decide todo personalmente se vuelve el cuello de botella de su propia organización. Su trabajo es crear las condiciones para que otros puedan jugar bien.

06 **Diseñar, a propósito, el sistema con el que trabajamos.** Todo equipo tiene uno, aunque nadie lo haya diseñado. Medir, aprender, corregir y ejecutar, una y otra vez. Al final, de eso se trata este libro: que buenas personas puedan desempeñarse dentro de un mejor sistema.

Conclusión

Después de revisar los seis temas que hemos abordado en este libro, hay algo que me sigue llamando la atención: muchas de las respuestas que estamos dando a los problemas actuales parecen contradecirse entre sí.

Por un lado, hablamos de la escasez de trabajadores que comenzaremos a enfrentar como consecuencia del envejecimiento de la población. Por otro, encontramos empresas que están utilizando la inteligencia artificial principalmente para reducir sus plantillas, mientras prescinden de personas con décadas de experiencia.

También queremos mejorar la productividad, pero seguimos utilizando prácticas de gestión que no necesariamente permiten aprovechar las capacidades de nuestros trabajadores. Y continuamos hablando de desarrollar mejores líderes cuando, en muchas ocasiones, lo que necesitamos es revisar las estructuras organizacionales en las que estos deben trabajar.

En México tenemos otro problema. Seguimos esperando que nuestra cercanía con Estados Unidos y los bajos costos laborales sean suficientes para atraer inversiones, mientras dejamos pendientes asuntos fundamentales de infraestructura, desarrollo tecnológico y competitividad.

Desde luego, no todos estos problemas tienen solución dentro de las empresas. Las decisiones de los gobiernos, políticas públicas, los conflictos geopolíticos y los cambios demográficos están fuera del control de cualquier director general.

Pero eso no significa que debamos permanecer cruzados de brazos. A lo largo de estos capítulos he insistido en que no existen respuestas sencillas ni modelos que puedan aplicarse por igual a todas las organizaciones. Cada empresa tendrá que

revisar su propia realidad, sus capacidades y, especialmente, la manera en que está tomando decisiones.

Y esa es una responsabilidad que no podemos seguir trasladando exclusivamente a Recursos Humanos, a las áreas de tecnología o a los responsables de las operaciones. Es un asunto de dirección empresarial que corresponde atender a los dueños de los negocios, a sus directivos y a los consejos de administración.

No sé qué nos deparará exactamente el 2027. Y tampoco volveré a intentar hacer ese tipo de pronósticos. Pero sí creo que tenemos suficiente información para comenzar a revisar muchas de las decisiones que hemos venido postergando.

Y quizá por ahí deberíamos empezar.

Referencias

Las referencias se presentan por capítulo. Los números corresponden a las llamadas que aparecen en el texto de cada capítulo.

CAPÍTULO I. INTELIGENCIA ARTIFICIAL: LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

1. Reuters. (2026, 23 de febrero). *Big Tech to invest about $650 billion in AI in 2026, Bridgewater says*. https://www.reuters.com/business/big-tech-invest-about-650-billion-ai-2026-bridgewater-says-2026-02-23/

2. Financial Times. (2026, octubre). *Risk of an AI crunch for stock markets is rising*. https://www.ft.com/content/5dd8b17e-b0a3-4b14-9d83-aba2627e635d

3. Pinel, P. (s. f.). *La tulipomanía, la primera burbuja económica de la historia*. BBVA. https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/tulipomania-primera-burbuja-economica-historia/

4. Goldgar, A. (2007). *Tulipmania: Money, honor, and knowledge in the Dutch Golden Age*. University of Chicago Press. https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo5414939.html

5. Colombo, J. (s. f.). *The British railway mania of the 1840s*. The Bubble Bubble. https://www.thebubblebubble.com/railway-mania/

6. RailwayMania.co.uk. (s. f.). *Narrative*. https://www.railwaymania.co.uk/narrative.html

7. Singla, A., Sukharevsky, A., Hall, B., Yee, L., & Chui, M. (2025, noviembre). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-state-of-ai-2025

8. Krivkovich, A., Di Lodovico, A., Weddle, B., Maor, D., Mahadevan, D., & Steele, R. (2025, junio). *A new operating model for a new world*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world

9. Sukharevsky, A., Krivkovich, A., Gast, A., Storozhev, A., Maor, D., Mahadevan, D., Hämäläinen, L., & Durth, S. (2025, 26 de septiembre). *The agentic organization: Contours of the next paradigm*

for the AI era. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-agentic-organization-contours-of-the-next-paradigm-for-the-ai-era

10. Hoque, F., Davenport, T. H., & Scade, P. (2026, 28 de agosto). *AI transformation requires redesigning work, not cutting roles*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2026/08/ai-transformation-requires-redesigning-work-not-cutting-roles

11. World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

12. Instituto Mexicano del Seguro Social. (s. f.). *Solicitud de pensión de cesantía en edad avanzada o vejez*. https://www.imss.gob.mx/node/1217

13. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2026, 20 de agosto). *Employment and unemployment among youth: Summer 2026*. https://www.bls.gov/news.release/archives/youth_08202026.htm

14. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2026, 2 de octubre). *The employment situation: September 2026* [Tabla A-10]. https://www.bls.gov/news.release/empsit.t10.htm

15. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026, 25 de junio). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: Indicadores de ocupación y empleo, mayo de 2026*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2026/iooe/IOE2026_06.pdf

16. Pardo Vidal, J. (2026). La escalera rota: Inteligencia artificial, trabajo y el mundo que viene. Publicación independiente. Ficha comercial del audiolibro: https://www.gandhi.com.mx/la-escalera-rota-9798240045776/p (ISBN 9798240045776; corresponde al audiolibro, no a la edición escrita).

17. Consejo Nacional de Población. (s. f.). *Del acelerado envejecimiento poblacional*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/conapo/articulos/del-acelerado-envejecimiento-poblacional?idiom=es

18. Consejo Nacional de Población. (2023, 14 de julio). *Día Mundial de la Población: Se presentaron las proyecciones de la población de México y las entidades federativas 2020-2070*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/conapo/articulos/el-11-de-julio-dia-mundial-de-la-poblacion-se-presentaron-los-primeros-resultados-de-las-proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-y-las-entidades-federativas-2020-2070?idiom=es

19. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD employment outlook 2025: Can we get through the demographic crunch?* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/194a947b-en

20. Hinds, R., & Sutton, R. I. (2025, 10 de diciembre). *The 5 AI tensions leaders need to navigate*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2025/12/the-5-ai-tensions-leaders-need-to-navigate

21. Abrams, Z. (2026, 1 de julio). How AI is reshaping human skills and thinking. *Monitor on Psychology, 57*(5). https://www.apa.org/monitor/2026/07-08/ai-job-skills-thinking

CAPÍTULO II. GEOPOLÍTICA Y ECONOMÍA: LAS NUEVAS REGLAS DE LA COMPETENCIA

1. Oficina del Primer Ministro de Canadá. (2026, 20 de enero). *"Principled and pragmatic: Canada's path": Prime Minister Carney addresses the World Economic Forum Annual Meeting*. https://www.pm.gc.ca/en/news/speeches/2026/01/20/principled-and-pragmatic-canadas-path-prime-minister-carney-addresses

2. Presidencia de la República Francesa. (2026, 20 de enero). *World Economic Forum 2026 in Davos* [Discurso de Emmanuel Macron]. https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2026/01/20/world-economic-forum-2026-in-davos

3. World Trade Organization. (2026). *World trade report 2026: A critical juncture for the world trading system*. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world-trade-report-2026_execsum_e.htm

4. Segovia, R. (2025, 21 de enero). *El fin de una era, ESG y Negocios Conscientes*. El Financiero.

5. Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. https://miltonfriedman.org/topics/business-and-profit

6. Stankiewicz, A. (2024, 17 de enero). *U.S. sustainable funds register first annual outflows in 2023*. Morningstar. https://www.morningstar.com/sustainable-investing/us-sustainable-funds-register-first-annual-outflows-2023

7. Net Zero Asset Managers initiative. (2025, 10 de enero). *Statement on BlackRock's departure from the initiative*. https://www.netzeroassetmanagers.org/2025/01/

8. Reuters. (2025, 10 de enero). *Meta, Amazon scale back diversity programs ahead of Trump inauguration*. https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/meta-end-diversity-programs-ahead-trump-inauguration-2025-01-10/

9. Han, B.-C. (2022). *Infocracia: La digitalización y la crisis de la democracia* (J. Chamorro Mielke, Trad.). Taurus.

10. Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Debate.

11. Casselman, B. (2025, 11 de abril). *El «shock chino» nos deja una lección. Pero no es la que Trump ha aprendido*. The New York Times. https://www.nytimes.com/2025/04/11/business/economy/tariffs-trump-china-shock.html

12. Acemoglu, D., Autor, D., Dorn, D., Hanson, G. H., & Price, B. (2016). Import competition and the great U.S. employment sag of the 2000s. Journal of Labor Economics, 34(S1), S141–S198. https://doi.org/10.1086/682384

13. Khan, N. (2025, 5 de octubre). *Sharpie found a way to make pens more cheaply—by manufacturing them in the U.S.* The Wall Street Journal. https://www.wsj.com/business/sharpie-us-production-cost-cutting-d9ba2abd

14. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD supply chain resilience review: Navigating risks*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en

15. Office of the United States Trade Representative. (2026, 1 de julio). *Ambassador Greer issues statement on the USMCA joint review*. https://ustr.gov/about/policy-offices/press-office/

press-releases/2026/july/ambassador-greer-issues-statement-usmca-joint-review

16. Global Affairs Canada. (2026, 1 de julio). *Statement by Minister LeBlanc following trilateral CUSMA joint review meeting*. https://www.canada.ca/en/global-affairs/news/2026/07/statement-by-minister-leblanc-following-trilateral-cusma-joint-review-meeting.html

17. Aiyar, S., Chen, J., Ebeke, C. H., Garcia-Saltos, R., Gudmundsson, T., Ilyina, A., Kangur, A., Kunaratskul, T., Rodriguez, S. L., Ruta, M., Schulze, T., Soderberg, G., & Trevino, J. P. (2023). *Geoeconomic fragmentation and the future of multilateralism* (Staff Discussion Note 2023/001). International Monetary Fund. https://doi.org/10.5089/9798400229046.006

18. Porter, M. E. (1990, marzo-abril). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations

19. Gereffi, G. (2025). *Nearshoring en México: Opciones diversas para el escalamiento industrial* (LC/MEX/TS.2025/1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/publicaciones/81250-nearshoring-mexico-opciones-diversas-escalamiento-industrial

20. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *OECD economic surveys: Mexico 2026*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8a7c0ac4-en

21. World Trade Organization. (2026, octubre). *Global trade outlook and statistics: Update October 2026*. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/global-trade-outlook-and-statistics_e.htm

CAPÍTULO III. DEMOGRAFÍA: ¿QUIÉN HARÁ EL TRABAJO?

1. Baum, L. F. (1900). *The wonderful Wizard of Oz*. George M. Hill Company. https://www.loc.gov/item/03032405/

2. Collins, S. (2008). *The hunger games*. Scholastic Press. https://www.scholastic.com/newsroom/all-news/press-release/the-hunger-games-by-suzanne-collins.html

3. U.S. Census Bureau. (2026). *QuickFacts: United States* [Estimaciones de población de 2025]. https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/AFN120222

4. Osterman, M. J. K., Hamilton, B. E., Martin, J. A., Driscoll, A. K., & Valenzuela, C. P. (2026). Births: Final data for 2024. *National Vital Statistics Reports, 75*(2). https://doi.org/10.15620/cdc/252440

5. DePillis, L., & Robertson, C. (2025, 28 de diciembre). What America might look like with zero immigration. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2025/12/28/business/us-immigration-trump-1920s.html

6. Fernández-Villaverde, J. (2026, 10 de noviembre). The luxury of children: Why the baby bust is making the world more unequal. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/united-states/luxury-children

7. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). *World population prospects 2024: Summary of results*. United Nations. https://population.un.org/wpp/

8. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2025). *World fertility 2024*. United Nations. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/

www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2025_wfr_2024_final.pdf

9. Segovia, R. (2025, 5 de agosto). Un mundo sin seres humanos. *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/2025/08/05/rogelio-segovia-un-mundo-sin-seres-humanos/

10. Korea.net. (2026, 27 de agosto). *No. of births in 2025 hits 254,341, sees 15-year high in growth*. Ministry of Culture, Sports and Tourism. https://www.korea.net/NewsFocus/Society/view?articleId=298549

11. World Bank. (2026). *Fertility rate, total (births per woman) – Mexico* [Indicador SP.DYN.TFRT.IN]. World Development Indicators. https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=MX

12. Gandini, E. (Director). (2015). *The Swedish theory of love* [Película documental]. Fasad Cine AB.

13. United Nations Population Fund. (2025). *State of world population 2025: The real fertility crisis—The pursuit of reproductive agency in a changing world*. https://www.unfpa.org/es/swp2025

14. Stone, L. (2020, 18 de noviembre). The conservative fertility advantage. *Institute for Family Studies*. https://ifstudies.org/blog/the-conservative-fertility-advantage

15. González-Rosas, J. (2022). ¿Es la reducción de la fecundidad en México efecto de la Política de Población de 1974? Una respuesta con base en la Teoría Estable Acotada. *Papeles de Población, 28*(112), 59–88. https://doi.org/10.22185/24487147.2022.112.12

16. Burn-Murdoch, J. (2026, 16 de mayo). Why birth rates are falling everywhere all at once. Financial Times. https://www.ft.com/content/fba35eca-df3a-4ad6-b42d-eb08eb7c9ad3

17. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026, 22 de septiembre). Encuesta Intercensal 2025 [Resultados y tabulados]. https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxwebclient/default.html?idrt=3455&opc=p&pxq=EIC2025_00_EIC_04_01_80449ac4-c2f1-4a20-852b-4a47884798e0

18. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD employment outlook 2025: Can we get through the demographic crunch?* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/194a947b-en

19. Geruso, M., & Spears, D. (2025, 29 de junio). Depopulation is coming. Don't expect it to solve our problems. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2025/06/29/opinion/population-climate-progress.html

20. Ip, G. (2025, 28 de julio). The depopulation bomb. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/economy/global/the-depopulation-bomb-b8b4fd1e

21. Madgavkar, A., Canal Noguer, M., Bradley, C., White, O., Smit, S., & Radigan, T. J. (2025, 15 de enero). *Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality

22. Idekoba, H. (2026, 6 de abril). *AI will transform work. Demographics will define the labour market*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/jobs-and-the-future-of-work/how-ai-demographics-change-work-labour/

23. Alliance for Lifetime Income. (2025, 28 de enero). *The U.S. has reached the peak of Peak 65®: It's time to apply retirement readiness lessons from the boomer experience*. https://

www.limraconsumer.com/news/peakofpeak65/

24. Leggett, R., & Kiknadze, A. (2026, 26 de agosto). *How ageing consumers are reshaping the global economy*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/economic-growth/ageing-consumers-reshaping-the-global-economy

25. The Economist. (2025, 11 de septiembre). *Shrinking without sinking: A contracting population need not be a catastrophe*. https://www.economist.com/briefing/2025/09/11/a-contracting-population-need-not-be-a-catastrophe

CAPÍTULO IV. PRODUCTIVIDAD: EL PROBLEMA QUE NO HEMOS LOGRADO RESOLVER

1. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Productividad total de los factores: Modelo KLEMS, año base 2018, serie 1991–2024*. https://www.inegi.org.mx/temas/ptf/

2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *OECD economic surveys: Mexico 2026*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8a7c0ac4-en

3. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *Perspectivas del empleo de la OCDE 2026: México*. https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-del-empleo-de-la-ocde-2026_310e70a0-es/mexico_c4bf4b21-es.html

4. Romero Mireles, L. L. (2023, 25 de septiembre). *América Latina tiene la menor tasa de crecimiento de la productividad y del PIB*. Gaceta UNAM. https://www.gaceta.unam.mx/america-latina-tiene-la-menor-tasa-de-crecimiento-de-la-productividad-y-del-pib/

5. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). *Measuring productivity—OECD manual: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264194519-en

6. U.S. Bureau of Labor Statistics. (s. f.). *Concepts: Major sector productivity*. https://www.bls.gov/opub/hom/msp/concepts.htm

7. The Economist. (2023, 8 de junio). *Why are Latin American workers so strikingly unproductive?* https://www.economist.com/the-americas/2023/06/08/why-are-latin-american-workers-so-strikingly-unproductive

8. Bloom, N., Iacovone, L., Pereira-López, M., & Van Reenen, J. (2026). *Management and misallocation in Mexico*. American Economic Journal: Macroeconomics, 18(2), 429–456. https://doi.org/10.1257/mac.20220034

CAPÍTULO V. LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES: DIRIGIR EMPRESAS EN UN ENTORNO QUE CAMBIÓ

1. Segovia, R. (s. f.). *2026, Arquitectura del trabajo: Un libro sobre el colapso silencioso del diseño del trabajo y el papel incómodo de Recursos Humanos*. [Libro digital].

2. Krivkovich, A., Klingler, D., Maor, D., Guggenberger, P., & Anzenhofer, M. (2026, 19 de febrero). *The state of organizations 2026: Three tectonic forces that are reshaping organizations*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-state-of-organizations/

3. Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report. The human side of the AI revolution*. Gallup, Inc. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

4. Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). *The secrets to successful strategy execution*. Harvard Business Review, 86(6), 60–70. https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution

5. Minnaar, J. (2018, 26 de mayo). *How real leaders melt the iceberg of ignorance with humility*. Corporate Rebels. https://www.corporate-rebels.com/blog/iceberg-of-ignorance

6. Segovia, R. (2026, septiembre). *Navegando el 2026: Los cinco retos estratégicos para Recursos Humanos* [Presentación]. Think Talent.

7. Segovia, R. (2026, 14 de septiembre). *No quiero un líder vulnerable*. Human Leader. https://rogesegovia.substack.com/p/no-quiero-un-lider-vulnerable

8. Goffee, R., & Jones, G. (2000). *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review, 78(5), 62–70. https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you

9. Chamorro-Premuzic, T. (2025, 31 de julio). *Why leaders should bring their best self—not their whole self—to work*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2025/07/why-leaders-should-bring-their-best-self-not-their-whole-self-to-work

10. Segovia, R. (2026, 27 de enero). *Prediciendo el 2026*. Human Leader. https://rogesegovia.substack.com/p/prediciendo-el-2026

11. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

CAPÍTULO VI. ARQUITECTURA DEL DESEMPEÑO

1. Segovia, R. (2026). *Arquitectura del desempeño: Cómo construir equipos que hagan que la operación funcione mejor* [Presentación]. Think Talent.

2. Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, *86*(6), 60–70, 138. https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution

3. De Smet, A., D'Auria, G., Meijknecht, L., & Albaharna, M. (2024, 31 de octubre). *Go, teams: When teams get healthier, the whole organization benefits*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/go-teams-when-teams-get-healthier-the-whole-organization-benefits

4. World Athletics. (2024). *Paris 2024 Olympic Games: Athletics results book* [Resultados oficiales]. https://iaafmedia.s3.amazonaws.com/misc/olympics/OG2024_ATHLETICS.pdf

5. Sull, D., & Sull, C. (2018, 22 de mayo). With goals, FAST beats SMART. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/

6. Gartner. (2024, 14 de mayo). *Gartner survey reveals 84% of marketers report experiencing high "collaboration drag" from cross-functional work*. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-14-gartner-survey-reveals-eighty-four-percent-of-marketers-report-experiencing-high-collaboration-drag-from-cross-functional-work

7. Rogers, P., & Blenko, M. W. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review*, *84*(1), 52–61. https://hbr.org/2006/01/

who-has-the-d-how-clear-decision-roles-enhance-organizational-performance

8. Greer, L., Jordan, J., & Sytch, M. (2026). What companies get wrong about decision rights. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2026/07/what-companies-get-wrong-about-decision-rights

9. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

10. Dawson, A., & George, K. (2024). New rules for teamwork. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2024/09/new-rules-for-teamwork

Sobre el autor



Rogelio Segovia González

Socio director de Think Talent

Rogelio Segovia González es abogado y doctor en Filosofía. Es socio-director de Think Talent, fundador de Human Leader y profesor de cátedra en la Escuela de Negocios, Gestión y Liderazgo del Tecnológico de Monterrey.

Columnista de EL NORTE, Grupo REFORMA, cuenta con más de 25 años de experiencia en liderazgo organizacional, recursos humanos y gobierno corporativo.

Fue vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica en CHRISTUS Health y director jurídico en CHRISTUS Muguerza. Su trabajo de divulgación aborda el liderazgo, la cultura organizacional y el futuro del trabajo.

rogelio.segovia@thinktalent.mx
www.rogeliosegovia.mx

THINK
TALENT

WWW.THINKTALENT.MX