



El riesgo del poder en sistemas complejos: hacia una práctica de gobierno en contextos de incertidumbre

Jaime Eduardo Santos Mera
Risco & Riesgo

Resumen

Las aproximaciones tradicionales al gobierno corporativo han tendido a concebir el poder como una variable estructural, distribuida en órganos formales y regulada por normas y procedimientos. Sin embargo, en entornos caracterizados por alta incertidumbre, aceleración del cambio y fragmentación institucional, esta perspectiva resulta insuficiente.

Este artículo propone un desplazamiento analítico: del riesgo en los sistemas al riesgo en el ejercicio del poder dentro de dichos sistemas. A partir de observación empírica en contextos organizacionales complejos, se identifican tres tipologías de riesgo del poder: (i) poder que se disuelve, (ii) poder que no puede moverse y (iii) poder que no puede soltarse.

Se plantea que estas tipologías responden a una desalineación entre poder, tiempo y capacidad del sistema. Finalmente, se propone una práctica de gobierno orientada a acompañar el acto de decidir en condiciones de incertidumbre, integrando observación, interpretación y formulación de preguntas de tensión como herramientas centrales.

Palabras clave: poder, toma de decisiones, complejidad, gobierno corporativo, riesgo estratégico, incertidumbre.

1. Introducción

El estudio del poder ha ocupado un lugar central en disciplinas como la ciencia política, la teoría organizacional y la economía. Tradicionalmente, el poder ha sido abordado desde una perspectiva estructural, asociada a posiciones formales, marcos normativos y capacidades institucionales.

No obstante, el contexto contemporáneo —marcado por disrupciones tecnológicas, volatilidad geopolítica y transformaciones sociales aceleradas— ha puesto en evidencia los límites de este enfoque. Como señalan autores como Toffler (1990) y Naím (2013), el poder se ha vuelto más difuso, transitorio y difícil de ejercer de manera efectiva.



En este escenario, el análisis del riesgo no puede limitarse a variables financieras, operativas o regulatorias. Es necesario desplazar la mirada hacia un nivel más profundo:

el riesgo asociado al ejercicio del poder en el momento de la decisión.

Este artículo propone un marco conceptual para comprender este fenómeno, basado en la observación directa de procesos decisorios en organizaciones complejas.

2. Marco teórico

2.1 El poder como fenómeno dinámico

Toffler (1990) plantea que el poder se transforma con los cambios en las fuentes de riqueza y conocimiento. En la misma línea, Naím (2013) argumenta que el poder se ha fragmentado, perdiendo estabilidad y predictibilidad.

Estas aproximaciones coinciden en señalar que el poder no es una variable fija, sino un fenómeno dinámico condicionado por múltiples factores.

2.2 La toma de decisiones bajo incertidumbre

La literatura en ciencias del comportamiento (Kahneman, 2011; Gigerenzer, 2007) ha demostrado que las decisiones humanas no siguen modelos puramente racionales, sino que están influenciadas por la experiencia, los atajos mentales y las condiciones del entorno.

Desde una perspectiva organizacional, esto implica que:

el ejercicio del poder está mediado por la naturaleza humana del decisor.

2.3 Complejidad y sistemas adaptativos

El pensamiento complejo (Morin, 2001) y marcos como Cynefin (Snowden & Boone, 2007) ofrecen herramientas para comprender la diferencia entre contextos ordenados y complejos.

En sistemas complejos:

- no existen relaciones lineales de causa y efecto



- las soluciones no son completamente previsibles
- el aprendizaje surge de la interacción

Esto tiene implicaciones directas para el ejercicio del poder, que deja de ser controlable en términos tradicionales.

3. Metodología

El presente trabajo se basa en un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, sustentado en tres fuentes principales de conocimiento:

- la observación prolongada de procesos decisorios en organizaciones reales
- la interacción directa con tomadores de decisión en contextos de alta incertidumbre
- la lectura y estudio continuado de obras relevantes sobre poder, toma de decisiones, estrategia y comportamiento humano, que hacen parte de la biblioteca personal del autor

A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en revisión bibliográfica formal, este trabajo se apoya en textos que han sido estudiados y apropiados a lo largo del tiempo, integrándose en la práctica profesional del autor. En este sentido, las referencias no constituyen únicamente fuentes externas, sino parte de un proceso de formación intelectual acumulada y aplicada en contextos reales.

Este enfoque privilegia la comprensión profunda de fenómenos complejos, a partir de la convergencia entre experiencia, reflexión y teoría. En términos clásicos, se aproxima a la noción de prudencia práctica (*phronesis*), entendida como la capacidad de deliberar adecuadamente en situaciones donde no existen respuestas universales ni soluciones predeterminadas.

4. Tipologías de riesgo del poder

A partir del análisis empírico, se identifican tres patrones recurrentes de riesgo asociados al poder:

4.1 Poder que se disuelve

Se caracteriza por una pérdida progresiva de capacidad de influencia antes de la salida formal del líder.



Manifestaciones:

- desalineación organizacional
 - pérdida de lealtad
 - debilitamiento de decisiones
-

4.2 Poder que no puede moverse

Se presenta cuando estructuras normativas o identitarias impiden la adaptación del sistema.

Manifestaciones:

- rigidez institucional
 - imposibilidad de sucesión efectiva
 - tensiones entre legitimidad y capacidad
-

4.3 Poder que no puede soltarse

Se observa en organizaciones altamente centralizadas en un individuo.

Manifestaciones:

- dependencia extrema
 - ausencia de autonomía organizacional
 - fragilidad sistémica
-

5. El eje poder–tiempo–capacidad

Las tipologías anteriores responden a una variable estructural común:

la relación entre poder, el momento en el que se ejerce y la capacidad real del sistema.

Cuando esta relación se desajusta:

- el poder pierde efectividad
- la organización pierde coherencia
- emergen riesgos no lineales

6. Hacia una práctica de gobierno en complejidad

Frente a estos fenómenos, las herramientas tradicionales de gestión resultan insuficientes. Se propone una práctica alternativa que no busca optimizar procesos, sino:

acompañar el ejercicio del poder en contextos de incertidumbre.

Esta práctica se basa en tres elementos:

6.1 Observación situada

Identificación de señales emergentes en tiempo real.

6.2 Interpretación de patrones

Comprensión de dinámicas subyacentes más allá de los hechos visibles.

6.3 Preguntas de tensión

Formulación de preguntas que permitan al decisor ampliar su marco de comprensión y actuar con mayor conciencia.

7. El Observatorio de Riesgos Emergentes (OREL)

El Observatorio se configura como una infraestructura ligera orientada a:

1. captar señales emergentes
2. identificar patrones de riesgo del poder
3. ofrecer marcos de interpretación para quienes toman decisiones

A diferencia de enfoques predictivos, el Observatorio no busca anticipar el futuro, sino: mejorar la capacidad de observación y comprensión del presente

8. Discusión

El enfoque propuesto implica un cambio de énfasis:

- del control a la comprensión
- de la norma a la interpretación
- del procedimiento al decisor

Esto plantea desafíos relevantes:

- dificultad de estandarización
 - dependencia de capacidades humanas
 - necesidad de nuevas formas de formación directiva
-

9. Conclusiones

El poder en sistemas complejos no puede ser comprendido únicamente desde estructuras formales o modelos racionales.

Se requiere:

- reconocer su carácter dinámico y humano
- entender su relación con el tiempo y la capacidad organizacional
- desarrollar prácticas que acompañen la decisión en condiciones de incertidumbre

La propuesta presentada constituye un avance inicial hacia la construcción de una nueva forma de entender el gobierno en entornos complejos.

Nota sobre el uso de inteligencia artificial

En la elaboración de este documento se utilizaron herramientas de inteligencia artificial como apoyo en tareas de revisión de redacción, organización del texto y claridad expositiva.

Estas herramientas fueron empleadas como artefactos de apoyo en el proceso de escritura, sin intervención en la construcción conceptual, la argumentación central ni las



conclusiones, las cuales corresponden exclusivamente al autor, quien asume plena responsabilidad académica por el contenido.

Referencias

- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*.
- Gigerenzer, G. (2007). *Decisiones instintivas*.
- Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*.
- Naím, M. (2013). *El fin del poder*.
- Snowden, D., & Boone, M. (2007). *Un marco para la toma de decisiones*.
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*.
- Santos Mera, J. E. (2025). *El arte y la ciencia de la toma de decisiones en la era de la complejidad*

6-04-2026

.