

El Vacío de Management

Por Juan José Flores Acevedo

Adizes Symbergist Organizacional Certificado

Asociado Senior, Instituto Adizes

Muchas organizaciones hoy en día se enfrentan a un problema de liderazgo que **aún no saben cómo manejar bien**.

Todo parece estar bien en la superficie. La empresa está creciendo. El equipo senior es experimentado. Nuevos talentos siguen uniéndose.

Y, sin embargo, cuando las organizaciones comienzan a **implementar la planificación de la sucesión**, promociones o transiciones de liderazgo, surge una preocupante constatación:

No hay nadie preparado.

A este concepto lo llamo: *The Management Void* o, El Vacío de Management.

El **vacío de management** ocurre cuando una organización pierde su canal de desarrollo de liderazgo; el grupo de profesionales que deberían estar preparándose para convertirse en la próxima generación de líderes.

Cuando las empresas analizan su antigüedad en la plantilla, a menudo observan un patrón llamativo.

Por un lado, están empleados que llevan **15 o 20 años** en la empresa, muchos de los cuales ocupan puestos clave de liderazgo.

En el otro extremo, hay un gran grupo de empleados con **entre uno y tres años de antigüedad**: nuevas contrataciones llenas de potencial.

Pero entre estos dos grupos, falta algo.

Hay muy pocas personas con **7, 10 o 12 años de experiencia en la organización**, las personas que deberían estar preparándose para asumir roles de liderazgo.

Esa capa que falta es **el vacío de management**.

Por qué esto importa

La continuidad del liderazgo depende de una cadena interna de personas que hayan acumulado tanto **experiencia como conocimientos institucionales**.

Cuando ese canal desaparece, la sucesión se vuelve difícil.

Los líderes senior acaban jubilándose, cambian a nuevos puestos o amplían sus responsabilidades. Cuando las organizaciones comienzan a buscar internamente sucesores, a menudo descubren algo inesperado:

No hay banca.

Aunque el vacío de management suele hacerse visible en las capas intermedias de la dirección, su consecuencia más grave aparece en lo alto de la organización:

¿Quién reemplazará al CEO?

Cuando la cadena de liderazgo es débil, las organizaciones pueden descubrir que no hay candidatos internos dispuestos a asumir el nivel más alto de responsabilidad.

Recientemente observé este patrón en una empresa consolidada que se acerca a su cuarta década de operaciones. Muchos de los líderes clave llevaban más de una década en la organización. Sin embargo, cuando comenzaron las negociaciones de sucesión, la mayoría del talento restante tenía **menos de cinco años en la organización**.

Había gente talentosa presente, pero **aún no lista**.

Un patrón en las organizaciones que consolidan la Adolescencia

Curiosamente, he observado este patrón con mayor frecuencia en **empresas familiares que consolidan su fase de Adolescencia en el ciclo de vida organizacional de Adizes**.



© Copyright 2025, Ichak Adizes. Todos los derechos reservados.

Durante la Adolescencia, las organizaciones están experimentando profesionalización, cambios estructurales y evolución del liderazgo. Los fundadores empiezan a delegar

autoridad, los sistemas se formalizan y la organización intenta avanzar hacia **la Excelencia**.

Pero esta transición requiere algo fundamental: **una sólida cadena interna de liderazgo**.

Cuando existe el vacío de management, esa transición se vuelve significativamente más difícil. Las organizaciones pueden tener dificultades para reemplazar a líderes clave, construir profundidad en la gestión o mantener el crecimiento sin volverse excesivamente dependientes de unos pocos individuos.

En algunos casos, la ausencia de este canal se convierte **en uno de los obstáculos ocultos que impiden que la organización alcance la Excelencia**.

Lo que pueden hacer las organizaciones

El vacío de management no es inevitable. Pero abordarlo requiere un liderazgo intencionado.

Cuatro consultas pueden marcar una diferencia significativa.

1. Desarrollar una estrategia deliberada de retención de talento.

Las organizaciones deben identificar a las personas con alto potencial y crear razones significativas para que permanezcan y crezcan dentro de la empresa.

2. Siempre saber quién está en tu banca.

La planificación sucesoria debe ser continua. Si un líder clave se marcha mañana, alguien dentro de la organización ya debería estar preparándose para intervenir.

3. Institucionalizar el conocimiento.

Cuando el conocimiento solo vive en los individuos, la rotación se vuelve extremadamente costosa. Las organizaciones deben asegurarse de que los procesos, los conocimientos y la experiencia estén integrados en los sistemas y las prácticas compartidas.

4. Mantener una cartera continua de talento.

Las organizaciones deben mantenerse conectadas con el talento emergente a través de universidades, redes y relaciones con la industria.

Una responsabilidad de liderazgo

Las organizaciones que tengan éxito en el futuro no serán necesariamente aquellas con más talento hoy en día.

Serán aquellos que **construyan continuamente la capacidad de liderazgo dentro de sus organizaciones.**

Ignorar el vacío de management acaba conduciendo a un precipicio de liderazgo—cuando los líderes experimentados se marchan y no hay nadie dispuesto a reemplazarlos.

Reconocerlo pronto permite a las organizaciones diseñar un futuro más fuerte y resiliente.

Porque la continuidad del liderazgo no ocurre por casualidad.

Está construida deliberadamente.

Juan José Flores Acevedo

Adizes Symbergist Organizacional Certificado

Asociado Senior, Instituto Adizes

Juan José Flores Acevedo es Asociado Senior en el Instituto Adizes y Director Profesional para Europa. Trabaja con organizaciones de todo el mundo en transformación organizacional, desarrollo de liderazgo y gobernanza, ayudando a las empresas a fortalecer sus sistemas de management y a desarrollar capacidades institucionales a largo plazo.

Copyright © 2026 Juan José Flores Acevedo. Todos los derechos reservados.

Compartir está permitido con crédito otorgado.