ACTUALIDAD ESTRATÉGICA

El líder como vulnerabilidad

Carácter, juicio e instituciones en tiempos de competencia estratégica

Alejandro Amigo
Investigador senior AthenaLab

13 de Noviembre 2026



El caso de Jensen Huang, fundador y ex CEO de Nvidia, ilustra cómo la conducta privada de un líder puede convertirse en una vulnerabilidad para la organización que conduce. Tras reconocer ante sus empleados una relación extramarital, Huang quedó expuesto a cuestionamientos que adquirieron una dimensión mayor cuando medios estadounidenses informaron que la mujer involucrada sería una agente de inteligencia china. El episodio terminó precipitando su salida de la compañía[1], cuyo valor estratégico trasciende el ámbito empresarial por su papel central en la competencia tecnológica entre Estados Unidos y China. Más allá de las circunstancias específicas del caso, lo ocurrido plantea una pregunta fundamental: ¿qué distingue al líder que protege a la institución que conduce del que, mediante sus decisiones y conducta, termina exponiéndola?

El liderazgo de quienes conducen grandes organizaciones se pone a prueba en el límite difuso entre el ámbito privado de la persona y la institución; donde el juicio, la conducta privada y el círculo cercano del líder pasan a formar parte de la superficie de vulnerabilidad de la organización que conduce. Este tipo de liderazgo o de nivel estratégico se define como el proceso de alinear personas, sistemas y recursos para alcanzar la visión de la organización, al tiempo que se habilita una cultura adaptativa e innovadora capaz de obtener ventajas en un entorno competitivo[2].

Para quien conduce ese nivel de organizaciones, sea un gobierno, empresa o institución pública, el poder que ostenta debilita parte de los controles externos y deja el propio carácter del líder como último resguardo. Por eso el líder que gobierna a su institución es el que aprende a gobernarse a sí mismo y a leer el entorno en que opera. Esa habilidad se apoya en una dimensión personal, otra situacional y por último, institucional.

DIMENSIÓN PERSONAL

En esta dimensión un factor clave es el autoconocimiento, entendido como la capacidad del líder para ver con precisión sus fortalezas, debilidades y el efecto que su conducta produce en los demás. Este atributo tiene una cara interna, referida a la claridad sobre los propios valores y reacciones, y una cara externa, referida a cómo nos perciben los demás; la experiencia y el poder tienden a deteriorar la precisión de ambas[3]. A esto se suma que, en la cúspide de las organizaciones los líderes reciben menos retroalimentación honesta de sus subordinados, justo cuando más la necesitan[4]. El caso de Huang muestra cómo opera ese vacío, ya que tras más de tres décadas al mando de Nvidia, es razonable suponer que quienes lo rodeaban tenían pocos incentivos para cuestionarlo. Una relación personal con la ejecutiva de un cliente pudo existir, sin que nadie obligara al líder a mirarla con la distancia que exigía. Sin embargo, conocerse es solo el primer paso, porque el líder también debe ser capaz de contenerse cuando el poder parece autorizarlo todo.

La templanza permite al líder mantener la coherencia entre los valores que proclama y su conducta. El éxito trae consigo acceso privilegiado, control de recursos, una confianza excesiva en la propia capacidad y la pérdida del foco, condiciones que explican por qué líderes exitosos incurren en faltas éticas que antes habrían evitado[5]. A ese mecanismo se suma la atracción del poder, que se manifiesta en el deseo de pertenecer a un círculo privilegiado y lleva a personas a ceder en cuestiones que nunca habrían aceptado[6]. La investigación sobre el carácter de altos ejecutivos ha demostrado que la integridad es el rasgo que se asocia de manera más consistente con su desempeño[7]. En su carta a los empleados, el propio Huang escribió que “no hay excusa” para lo que hizo[8], un reconocimiento que deja a la vista la distancia entre la integridad que se espera de quien conduce una empresa de esa magnitud y su conducta. Más de tres décadas de una trayectoria reconocida quedaron así sometidas a escrutinio por un episodio ocurrido en la cima. Un líder que se conoce y se contiene está en mejores condiciones de advertir que su propia persona forma parte del entorno que sus adversarios observan.

DIMENSIÓN SITUACIONAL

El líder estratégico debe levantar la vista de la gestión cotidiana para detectar a tiempo las señales del ambiente que anticipan riesgos y oportunidades. Un estudio realizado con altos directivos de empresas globales concluyó que la actitud del líder hacia la periferia de su organización es el factor con mayor efecto sobre la capacidad de ésta para anticipar cambios[9]. Esa vigilancia suele fallar porque los directivos operan con un escenario fantasma, es decir, una visión implícita del futuro que nunca someten a prueba[10]. Para quien conduce Nvidia, el entorno incluye a un adversario estratégico con capacidad y motivos para acercarse a la persona que concentra el conocimiento de la compañía. Según los funcionarios estadounidenses que cita The New York Times, ese habría sido el propósito de la mujer con quien Huang mantuvo la relación[11]. Corresponde preguntarse si el análisis del escenario en que operaba el liderazgo de Nvidia incluía el círculo cercano de su fundador como vía de acceso o si esa posibilidad nunca fue sometida a prueba. Detectar esa exposición es responsabilidad del líder, aunque la protección duradera frente a ella depende de una organización capaz de funcionar sin que todo descanse en su persona.

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Esta dimensión se expresa en la capacidad del líder para asegurar que la organización que conduce pueda continuar con éxito después de su salida. Esa exigencia aumenta a medida que el líder asciende, porque mayores niveles de responsabilidad lo obligan a desplazar la atención desde su propio desarrollo hacia la proyección de largo plazo de la institución[12]. La visión de una organización suele proyectarse más allá del mandato de quien la formula y por eso el líder debe formar equipos que preparen sus sucesores[13]. Los mejores líderes desarrollan un interés genuino por formar a la siguiente generación y anteponen el bienestar de largo plazo de la institución a sus intereses personales[14]. Nvidia muestra el costo de esa omisión, considerando que Huang ha conducido la compañía durante más de tres décadas y según los analistas citados por The Economist, la empresa no tendría un sucesor natural.

La caída cercana a 500 mil millones de dólares en su valor en una semana da una medida de cuánta confianza de los inversionistas descansa en una sola persona[15]. Una organización que depende de su fundador para sostener su valor queda expuesta cada vez que la conducta de ese líder entra en cuestión.

CONSIDERACIONES FINALES

Las tres dimensiones convergen en una misma exigencia para quien lidera una organización del más alto nivel, que es tratar su propia conducta como un asunto de seguridad institucional. El líder que protege a su institución se conoce y se contiene cuando el poder le ofrece razones para no hacerlo, lee un entorno en que su persona es un blanco posible y por último, construye una organización capaz de sobrevivirle. Esta exigencia trasciende el mundo corporativo y alcanza a quienes conducen ministerios, fuerzas armadas y servicios de inteligencia, cuyos líderes también concentran conocimiento sensible y atraen el interés de actores estatales. El caso Huang recuerda que, en un escenario de competencia entre potencias, la integridad del líder forma parte de las capacidades estratégicas de la institución que conduce.

NOTAS

[1] Reuters. (2026, 12 de noviembre). Nvidia CEO Jensen Huang resigns in blow to AI boom he helped foster https://www.reuters.com/business/retail-consumer/nvidia-ceo-jensen-huang-step-down-big-blow-ai-boom-2026-11-12/

[2] Galvin, T. P. y Watson, D. E. (Eds.). (2019). Strategic leadership: Primer for senior leaders (4.ª ed.). U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, School of Strategic Landpower. Cap. 1, p. 2.

[3] Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). Harvard Business Review.

[4] Tost, L. P., Gino, F. y Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. Academy of Management Journal, 56(5), 1465-1486.

[5] Ludwig, D. C. y Longenecker, C. O. (1993). The Bathsheba syndrome: The ethical failure of successful leaders. Journal of Business Ethics.

[6] Lewis, C. S. (1944). The inner ring [Conferencia]. King's College, Universidad de Londres.

[7] Sosik, J. J., Gentry, W. A. y Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. The Leadership Quarterly, 23(3), 367-382.

[8] NVIDIA. (2026, 8 de noviembre). A message to our company [Comunicado]. NVIDIA Newsroom. https://nvidianews.nvidia.com/news/a-message-to-our-company

[9] Day, G. S. y Schoemaker, P. J. H. (2008). Are you a "vigilant leader"? MIT Sloan Management Review.

[10] Lang, B. y Ramírez, S. (2024). How ghost scenarios haunt strategy execution. MIT Sloan Management Review. Ramírez et al. (2026).

[11] New York Times. China´s Top Agency recruited woman who targeted Jensen Huang https://www.nytimes.com/2026/11/06/us/politics/chinese-spy-agency-nvidia-jensen-huang.html

[12] Galvin, T. P. y Watson, D. E. (Eds.). (2019). Strategic leadership: Primer for senior leaders (4.ª ed.). U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, School of Strategic Landpower. Epílogo (Galvin), p. 95.

[13] Galvin, T. P. y Watson, D. E. (Eds.). (2019). Strategic leadership: Primer for senior leaders (4.ª ed.). U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, School of Strategic Landpower. Cap. 1, p. 5.

[14] Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations. Journal of Business Ethics.

[15] The Economist. (2026, 11 de noviembre). There has never been a scandal like the Jensen Huang affair.