

# INVENTARIO

## ¿Conoces tu estilo administrativo?

---

*Edición Gerencial Actualizada · Sesión de Apertura*

*12 situaciones diseñadas para desafiar tus supuestos sobre el liderazgo*

*Basado en investigaciones de más de 100 gerentes exitosos + evidencia científica actualizada*



12 situaciones · 12 reflexiones · Tu perfil de liderazgo revelado

# ¿Cómo funciona este inventario?

**01** Se presentan 12 situaciones reales del mundo gerencial — de menor a mayor provocación.

**02** Para cada situación: decide si estás DE ACUERDO o EN DESACUERDO antes de ver la respuesta.

**03** Reflexionamos juntos. Escuchamos las distintas posturas del grupo sin juzgar.

**04** Revelamos qué respondieron gerentes exitosos y qué dice la investigación moderna.

**05** Al final, tu puntaje revela tu perfil de liderazgo con pasos concretos para crecer.

 *Las situaciones van aumentando en intensidad. Las últimas desafían creencias que quizás nunca habías cuestionado.*

● NIVEL 1-4 · TENSIÓN MEDIA

# Empecemos con calma...

---

*Estas primeras situaciones generan debate genuino. No hay trampa — hay perspectivas distintas que vale la pena explorar.*

▶ Listos para el siguiente nivel



## La visión del equipo

 Tensión: ¿El 'para qué' importa tanto como el 'qué'?

*"Un jefe inmediato no necesita perder tiempo analizando metas a largo plazo con su equipo. Con que cada persona conozca lo que debe hacer hoy y esta semana, el trabajo saldrá bien."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## La visión del equipo

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

Las personas que pueden visualizar a dónde van trabajan con más energía y aguantan mejor las dificultades del camino. Sin visión compartida, el equipo ejecuta tareas; con visión, construye resultados. Simon Sinek lo llama el 'por qué': es el combustible del compromiso.

 Liderazgo Transformacional · Simon Sinek — El círculo dorado

 Para reflexionar: ¿Tu equipo sabe HOY por qué importa lo que hace, más allá del salario?



## Capacitar o lanzar al agua

 Tensión: ¿Aprendemos mejor solos bajo presión o acompañados con guía?

*"El mejor aprendizaje ocurre cuando se le asigna una tarea difícil a un nuevo empleado y se le deja resolver solo. La presión obliga a crecer más rápido que cualquier capacitación."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Capacitar o lanzar al agua

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

El estrés extremo sin andamiaje produce errores costosos y genera ansiedad que bloquea el aprendizaje. Vygotsky demostró que crecemos más rápido dentro de nuestra 'Zona de Desarrollo Próximo': con retos que nos estiran pero con apoyo presente. Soltar sin guiar no es empoderamiento, es abandono.

 Zona de Desarrollo Próximo · Vygotsky · Liderazgo Situacional

 Para reflexionar: ¿Cuándo fue la última vez que dejaste solo a alguien que necesitaba acompañamiento?



## Admitir que no se sabe


 Tensión: ¿La honestidad debilita o fortalece el liderazgo?

*"Un jefe pierde autoridad frente a su equipo cuando admite que no sabe algo. Para mantener el respeto, es mejor dar una respuesta provisional que parecer ignorante."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Admitir que no se sabe

### Gerentes exitosos + evidencia científica: DESACUERDO

#### ¿Qué dice la evidencia?

Investigaciones de Amy Edmondson (Harvard) demuestran que los líderes que admiten incertidumbre generan mayor seguridad psicológica en sus equipos. Las personas confían más en quien es honesto sobre sus límites que en quien aparenta saberlo todo. La vulnerabilidad auténtica no resta autoridad: la construye.

 Seguridad Psicológica · Amy Edmondson · Liderazgo Auténtico

 Para reflexionar: ¿Qué te costaría decirle hoy a tu equipo 'no sé, pero lo averiguo'?



## Participación en las decisiones

 Tensión: ¿Participar siempre suma, o a veces ralentiza sin aportar?

*"Involucrar al equipo en las decisiones sobre métodos de trabajo es una buena práctica: genera mejores ideas y mayor compromiso."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Participación en las decisiones

### Gerentes exitosos + evidencia científica: ACUERDO

#### ¿Qué dice la evidencia?

Quienes ejecutan el trabajo conocen detalles que el líder no ve desde arriba. La participación no solo produce mejores soluciones técnicas: activa el sentido de propiedad. Cuando una persona ayuda a diseñar cómo trabaja, cuida ese proceso como propio. Eso es lo que diferencia a un empleado que cumple de uno que se compromete.

 Liderazgo Participativo · Teoría de la Autodeterminación · Deci & Ryan

 Para reflexionar: ¿En qué decisión de tu equipo podrías involucrarlos esta semana que aún no lo has hecho?

● NIVEL 5-8 · ALTA TENSIÓN

# Ahora sí se complica...

---

*Estas situaciones desafían creencias que probablemente llevas años con ellas.  
Prepárate para incomodarte un poco.*

▶ Listos para el siguiente nivel



## Disciplina y resentimiento

 Tensión: ¿La corrección pública disuade o destruye?

*"Cuando un colaborador comete un error grave, es necesario ser firme y directo en público para que todos entiendan las consecuencias. Así se evita que el problema se repita."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Disciplina y resentimiento

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

La corrección pública humilla y genera resentimiento que daña el clima del equipo de forma sistémica. Las neurociencias muestran que el cerebro en estado de vergüenza social activa las mismas zonas que el dolor físico: la persona se cierra, no aprende. Una reprimenda efectiva corrige en privado, preserva la dignidad y mantiene la relación.

 **Neurociencia del liderazgo · David Rock — Modelo SCARF · Dignidad organizacional**

 **Para reflexionar: ¿Alguna vez recibiste una corrección pública? ¿Qué quedó en ti después?**



## El jefe que exige resultados

 Tensión: ¿Exigir produce rendimiento o agotamiento?

*"Las personas rinden más cuando tienen un jefe que les exige mucho. La alta demanda activa lo mejor de cada persona."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## El jefe que exige resultados

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

Exigir sin inspirar genera cumplimiento a corto plazo y burnout a mediano plazo. La investigación de Gallup sobre compromiso laboral muestra que el factor que más predice el rendimiento no es la exigencia del jefe, sino si el colaborador siente que alguien se preocupa por su desarrollo. Los mejores líderes combinan estándares altos con apoyo genuino.

 Gallup Q12 · Liderazgo de alto rendimiento · Burnout organizacional (Maslach)

 Para reflexionar: ¿Tu equipo te percibe como alguien que exige, o como alguien que inspira y también exige?



## Lo que motiva a las personas


 Tensión: ¿El dinero compra compromiso o solo presencia?

*"El dinero es el principal motivador de las personas en el trabajo. Si pagas bien, la gente trabaja bien. Las teorías sobre propósito y reconocimiento son ideales, pero en la práctica lo que mueve a la gente es el salario."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta




## Lo que motiva a las personas

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

Frederick Herzberg demostró que el salario es un 'factor higiénico': su ausencia desmotiva, pero su presencia no motiva en sí misma. Una vez cubiertas las necesidades básicas, lo que genera compromiso profundo son el reconocimiento, el crecimiento, la autonomía y el sentido de propósito. Daniel Pink en 'Drive' confirma: el dinero compra presencia, no pasión.

 Teoría bifactorial · Herzberg · Daniel Pink — Drive · Motivación intrínseca

 Para reflexionar: ¿Cuándo fue la última vez que alguien de tu equipo se fue a pesar de ganar bien? ¿Por qué se fue en realidad?



## Planes detallados vs. autonomía

 Tensión: ¿Dar instrucciones claras empodera o limita?

*"El trabajo se ejecuta mejor cuando el jefe entrega un plan detallado, paso a paso, para que el equipo no tenga que adivinar qué hacer."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta




## Planes detallados vs. autonomía

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

La autonomía en la ejecución es uno de los tres pilares de la motivación intrínseca (Deci & Ryan). Cuando las personas reciben el 'qué' y el 'para qué' pero deciden el 'cómo', se activan la creatividad y el sentido de propiedad. El micromanager que detalla todo resuelve el problema de hoy pero destruye la capacidad del equipo para resolver los problemas de mañana.

 Teoría de la Autodeterminación · Empowerment · Liderazgo situacional (Hersey & Blanchard)

 Para reflexionar: ¿En cuántos procesos de tu equipo estás siendo el 'cómo', cuando solo deberías ser el 'qué'?

 NIVEL 9-12 · MÁXIMA PROVOCACIÓN

# Las que nadie se atreve a cuestionar

---

*Estas cuatro situaciones tocan supuestos profundos sobre el liderazgo moderno.  
Aquí es donde más se aprende — si uno se atreve.*

► Listos para el siguiente nivel



## Reconocimiento vs. resultados

 Tensión: ¿Reconocer y exigir son opuestos o se complementan?

*"Un jefe que prioriza el reconocimiento y el buen ambiente corre el riesgo de ser 'blando' y perder el control sobre los resultados del equipo."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Reconocimiento vs. resultados

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?


Esta creencia es uno de los mitos más costosos del liderazgo. Los equipos con alta cultura de reconocimiento producen un 21% más de rentabilidad (Gallup, 2023). El reconocimiento no reemplaza los estándares: los sostiene. Un líder que reconoce bien no pierde autoridad; la gana. Las personas dan más a quien las ve como personas, no como recursos.

 **Cultura de reconocimiento · Gallup 2023 · Liderazgo de alto rendimiento**

 **Para reflexionar: ¿Cuántas veces reconociste el trabajo de tu equipo esta semana? ¿Y cuántas veces corregiste?**



## Equipos multigeneracionales

 Tensión: ¿La generación importa o es un estereotipo que hay que ignorar?

*"Gestionar un equipo con personas de distintas generaciones (Baby Boomers, Millennials, Gen Z) es básicamente lo mismo que gestionar cualquier equipo: las personas son personas y las reglas son las mismas para todos."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Equipos multigeneracionales

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

Las diferencias generacionales en expectativas laborales son reales y están documentadas. La Gen Z valora la flexibilidad, el propósito y la retroalimentación frecuente. Los Millennials priorizan el desarrollo y la autonomía. Los más senior valoran la estabilidad y el reconocimiento de la experiencia. Un liderazgo efectivo adapta su estilo sin perder los estándares: mismo destino, rutas distintas.

 **Liderazgo adaptativo · Gestión multigeneracional · Liderazgo situacional**

 **Para reflexionar: ¿Estás liderando a todos de la misma forma? ¿Qué necesita cada generación de ti que no estás dando?**



## Salud mental y productividad

 Tensión: ¿Dónde termina el rol del líder y dónde empieza la vida privada del colaborador?

*"El bienestar emocional de los colaboradores es responsabilidad de cada persona, no del jefe. El trabajo del líder es garantizar resultados, no ser psicólogo de su equipo."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## Salud mental y productividad

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

El clima emocional del equipo es co-creado por el líder, quiéralo o no. Un jefe que ignora el estado emocional de su gente no es 'profesional': es un riesgo operacional. La OMS estima que los trastornos de ansiedad y depresión cuestan a la economía global 1 billón de dólares anuales en productividad perdida. El bienestar no es un lujo: es una condición para el rendimiento sostenible.

 Liderazgo emocionalmente inteligente · OMS 2022 · Psicología positiva en organizaciones

 Para reflexionar: ¿Sabes hoy cómo está emocionalmente cada persona de tu equipo? Si no lo sabes, ¿cuándo lo averiguarás?



## El líder y el error

 Tensión: ¿Los errores del líder destruyen o construyen cultura?

*"Un buen líder no puede darse el lujo de equivocarse en público. Los errores del jefe minan la confianza del equipo y afectan su autoridad de forma difícil de recuperar."*

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

 DE ACUERDO

 EN DESACUERDO

 Comparte tu razonamiento con el grupo antes de pasar a la respuesta



## El líder y el error

### Gerentes exitosos + evidencia científica: **DESACUERDO**

#### ¿Qué dice la evidencia?

La forma en que un líder maneja sus propios errores es una de las señales más potentes de cultura organizacional. Cuando el jefe admite un error, lo analiza y aprende en voz alta, le da permiso a su equipo de hacer lo mismo. Brené Brown lo llama 'liderar desde la vulnerabilidad': los equipos más innovadores son los que tienen líderes que modelan la honestidad sobre el fracaso.

 Brené Brown — Dare to Lead · Cultura del aprendizaje · Seguridad psicológica

 Para reflexionar: ¿Cuándo fue la última vez que admitiste un error frente a tu equipo? ¿Qué pasó después?

# ¡Completaste las 12 situaciones!

*Ahora cuenta cuántas coincidiste con los expertos y la evidencia*

1. DESACUERDO

2. DESACUERDO

3. DESACUERDO

4. ACUERDO

5. DESACUERDO

6. DESACUERDO

7. DESACUERDO

8. DESACUERDO

9. DESACUERDO

10. DESACUERDO

11. DESACUERDO

12. DESACUERDO

*Anota tu puntaje total y descubre tu perfil en la siguiente diapositiva ►*

# Tu Perfil de Liderazgo · ¿Qué revela tu puntaje?

 **1 – 4 puntos**

## Liderazgo Directivo Clásico

Tu estilo refleja una visión del liderazgo centrada en el control, la autoridad formal y la dirección top-down. No es un defecto: es el punto de partida. Este programa es tu oportunidad de incorporar herramientas que amplíen tu impacto.

 **5 – 7 puntos**

## Liderazgo en Transición

Tienes intuiciones sólidas sobre el liderazgo moderno, pero algunas creencias tradicionales aún influyen en tu estilo. Estás exactamente donde debe estar alguien que está creciendo como líder.

 **8 – 10 puntos**

## Liderazgo Efectivo

Manejas con solidez los principios del liderazgo moderno. Tu equipo ya siente tu orientación positiva. El reto ahora es la consistencia: mantener este estilo cuando la presión es alta.

 **11 – 12 puntos**

## Liderazgo Transformacional


Tus respuestas revelan un alto alineamiento con las mejores prácticas del liderazgo contemporáneo. Tu mayor aporte ahora es multiplicar: formar a otros líderes con tu ejemplo y tu mentoría.

# Próximos pasos según tu perfil


## 1 – 4 puntos · Liderazgo Directivo Clásico

 Prioriza: escucha activa, retroalimentación en privado e involucrar al equipo en decisiones operativas.


## 5 – 7 puntos · Liderazgo en Transición

 Prioriza: delegación con seguimiento, reconocimiento genuino y gestión del conflicto con empatía.

## 8 – 10 puntos · Liderazgo Efectivo

 Prioriza: coaching de tu equipo, gestión del rendimiento sostenible y construcción de visión compartida.

## 11 – 12 puntos · Liderazgo Transformacional

 Prioriza: mentoría de otros líderes, cultura organizacional e innovación en el modelo de gestión.

*El liderazgo no es un destino al que se llega. Es una práctica que se elige cada día.*



*Los líderes más peligrosos no son los que saben poco.  
Son los que creen que ya saben suficiente.*

### **Tres compromisos para esta semana:**

- 1 Identifica UNA creencia sobre el liderazgo que este ejercicio haya puesto en duda.
- 2 Habla con UNA persona de tu equipo sobre cómo puedes apoyarla mejor.
- 3 Observa tu estilo esta semana: ¿cuándo lideras desde el control y cuándo desde la confianza?

**¡Bienvenidos al Programa de Herramientas Gerenciales!**