




DESARROLLO DE LÍDERES 2026

MÓDULO 2

Estilos de Liderazgo y Desarrollo de Colaboradores

1


IMPORTANTE 

DERECHOS SOBRE LOS MATERIALES Y SU USO

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir o en cualquier modo explotar cualquier parte de este material sin la autorización previa por escrito de Héctor Murguía.

Intransferible y para uso exclusivo del participante inscrito en el taller. Usted no podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor.

2




¿De qué depende mi éxito como Supervisor?

... pero ¿todo depende de mi?

... ¿puedo o debo hacer todo yo?

Un líder es tan **fuerte** como su colaborador más **débil**

3



Cada colaborador es distinto

- En cuanto a conocimientos y habilidades
- En cuanto a madurez y pensamiento crítico
- En cuanto a su seguridad para tomar decisiones
- En cuanto a la propiedad que toma de sus temas
- En cuanto a su nivel de accountability personal

¿Cómo me debo **adaptar** YO como líder?

4

Liderazgo Adaptativo

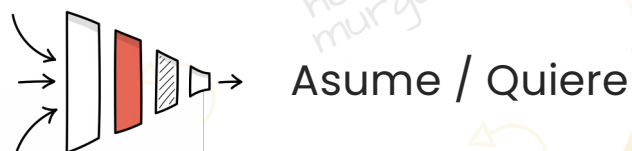
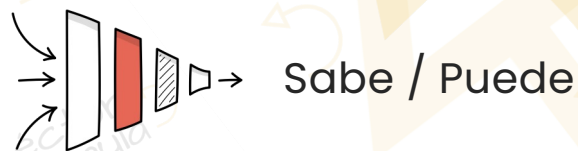
Circunstancias + Estado de la Persona

- No todos son iguales, no tienen el mismo nivel de desarrollo
- Las circunstancias pueden ser distintas una de otra
- Una persona puede tener diferente madurez en cada circunstancia
- Cada uno, en cada circunstancia, tienen distintas necesidades
- Encontrar el enfoque y abordaje adecuado marca la diferencia

5

Variables clave en la gestión de personal

- ▶ Habilidades y conocimientos
- ▶ Pensamiento Crítico
- ▶ Ownership (Propiedad)
- ▶ Engagement



¿Qué tanto debo enseñarle y/o acompañarle?

6

Variables clave en la gestión de personal

▶ Habilidades y conocimientos

▶ Pensamiento Crítico

▶ Ownership (Propiedad)

▶ Engagement



7

Variables clave en la gestión de personal

▶ Pensamiento Crítico

1. Capacidad de **analizar, evaluar y reflexionar** sobre información de manera **lógica y objetiva** para llegar a **conclusiones** soportadas.

1. Implica **cuestionar supuestos, identificar inconsistencias y jerarquizar ideas** para **tomar decisiones informadas** y **resolver problemas** de forma **autónoma**

8

Variables clave en la gestión de personal

Habilidades y conocimientos

▶ Pensamiento Crítico

▶ Ownership (Propiedad)

▶ Engagement



Asumir plena **responsabilidad** por las propias **acciones, decisiones y resultados** así como sus **consecuencias**, sin poner excusas ni culpar a otros, enfocado en el compromiso y la mejora continua.

9

Variables clave en la gestión de personal



▶ Engagement

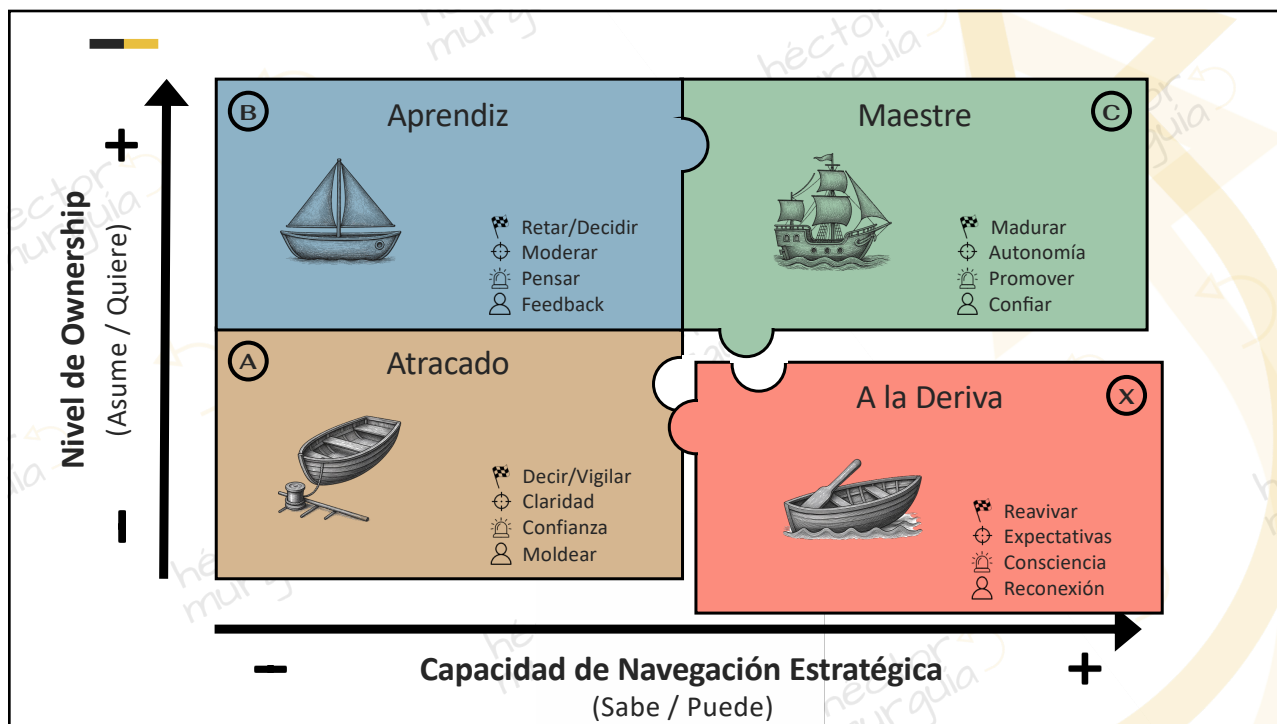
Nivel de **compromiso, conexión emocional e interacción activa** que los usuarios tienen con una marca, producto o contenido

10

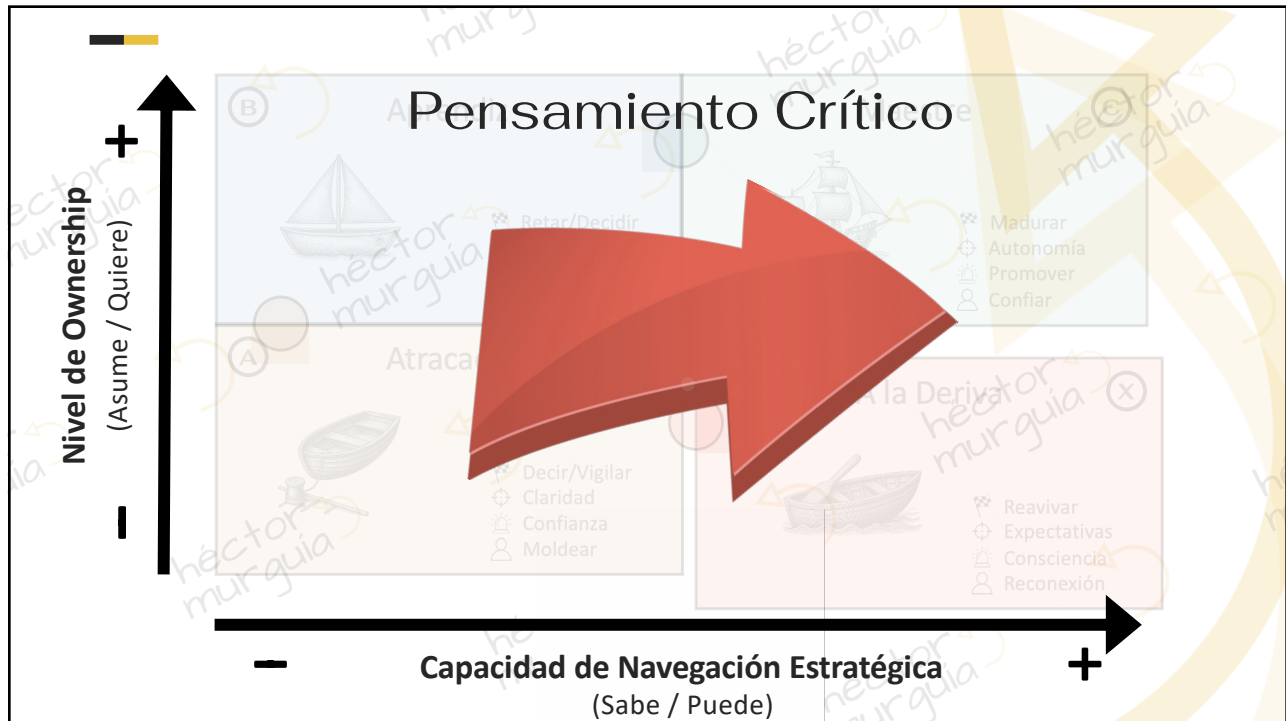
¿Cómo adapto mi liderazgo...
...con cada colaborador...
... en función de estas variables?

Liderazgo Trascendental Adaptativo©

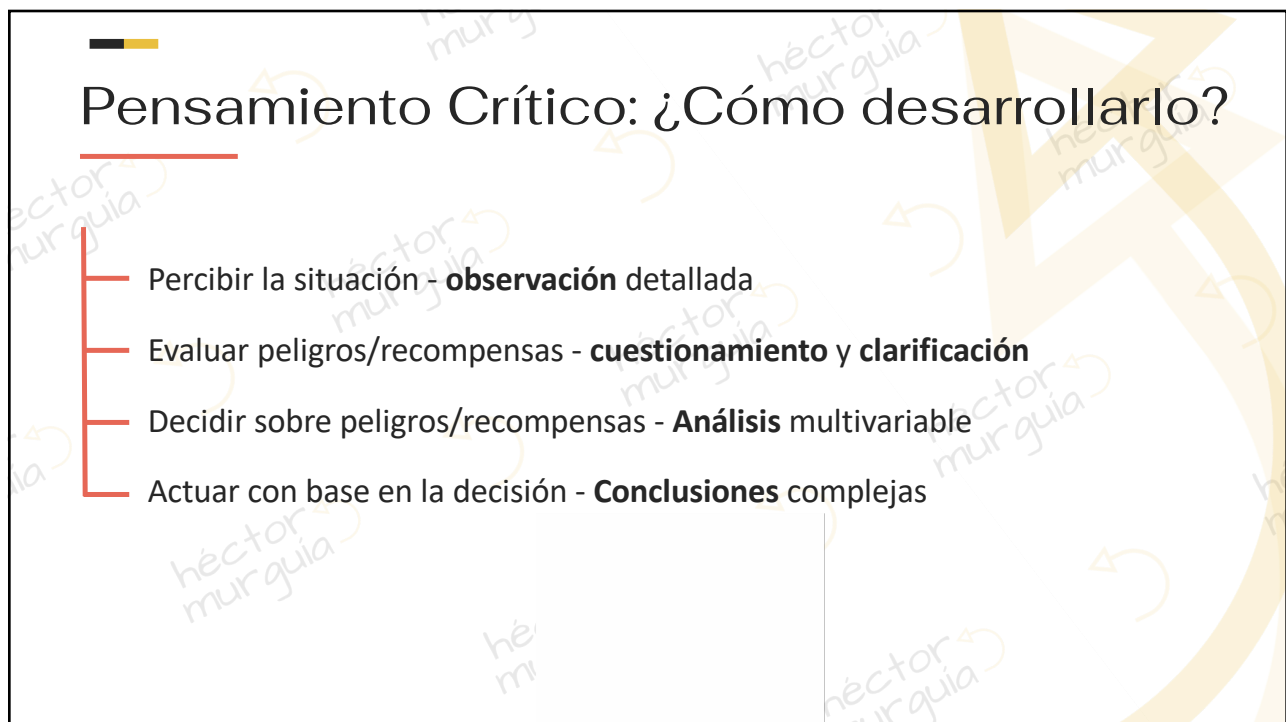
11



12



13



14


Construyendo el Sandbox

- Reglas claras
- Limitación de riesgo o exposición
- Tolerancia a los errores como parte del aprendizaje
- Integración de aprendizajes, debate y retroalimentación

15

El poder de las preguntas

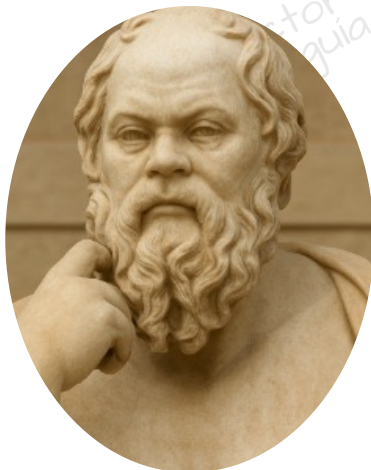
- ¿Por qué hacemos esto?
- ¿Por qué lo hacemos así?
- ¿Qué evidencia lo soporta?
- ¿Qué pasaría si...?
- ¿Qué implicaciones tendría el que...?



El objetivo es que los colaboradores se pregunten esto **ellos mismos**

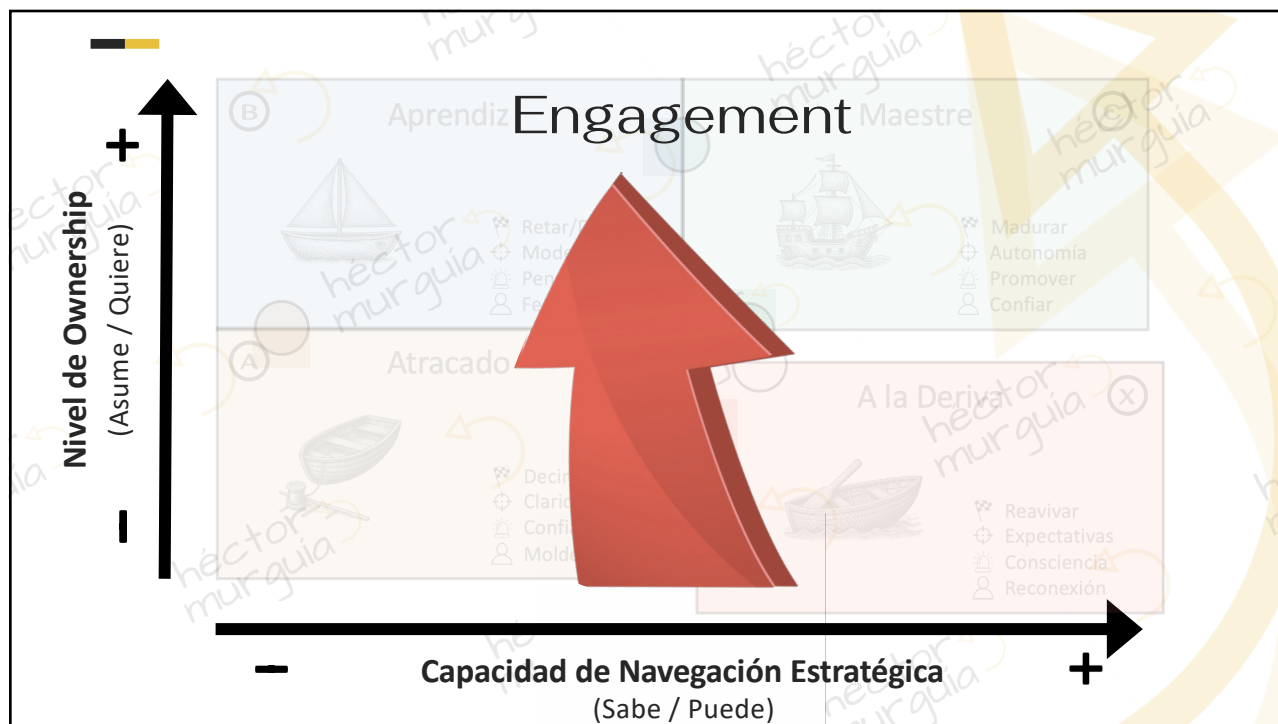
16

La obsesión por preguntar

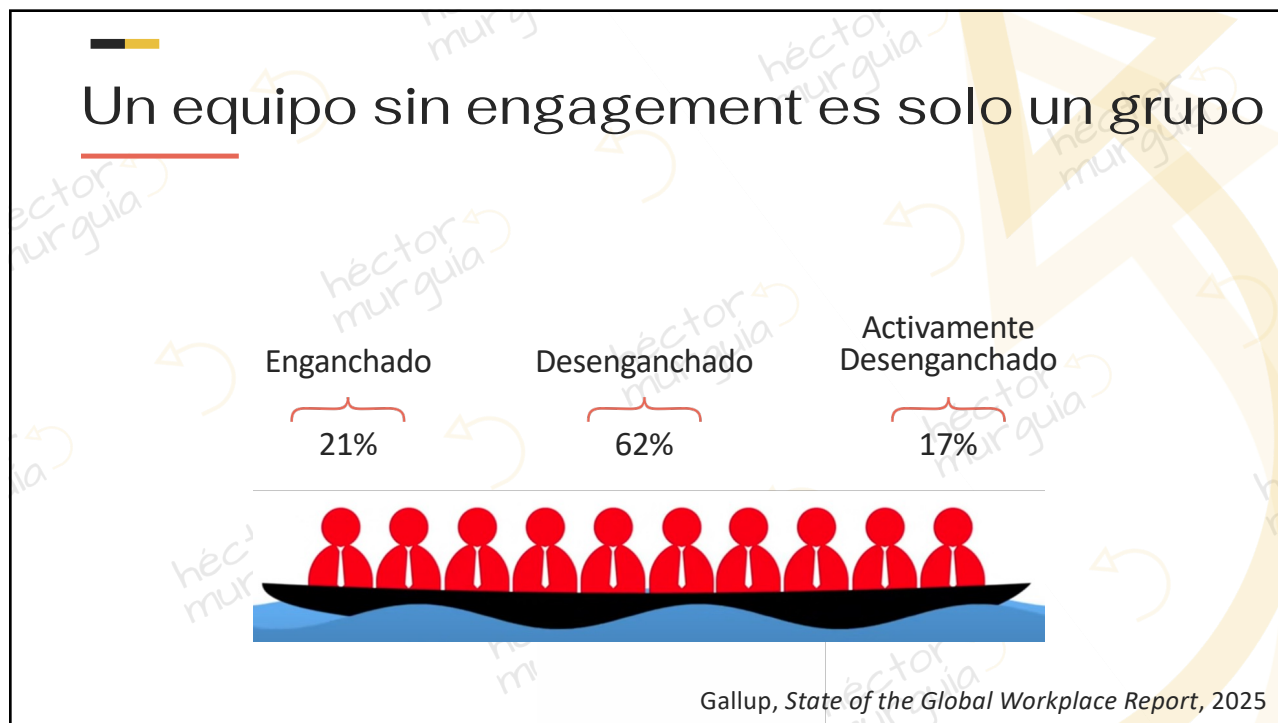


- Para la mayeútica socrática, en filosofía, el pensamiento crítico busca **la verdad**.
- En la organización, busca **la efectividad**.

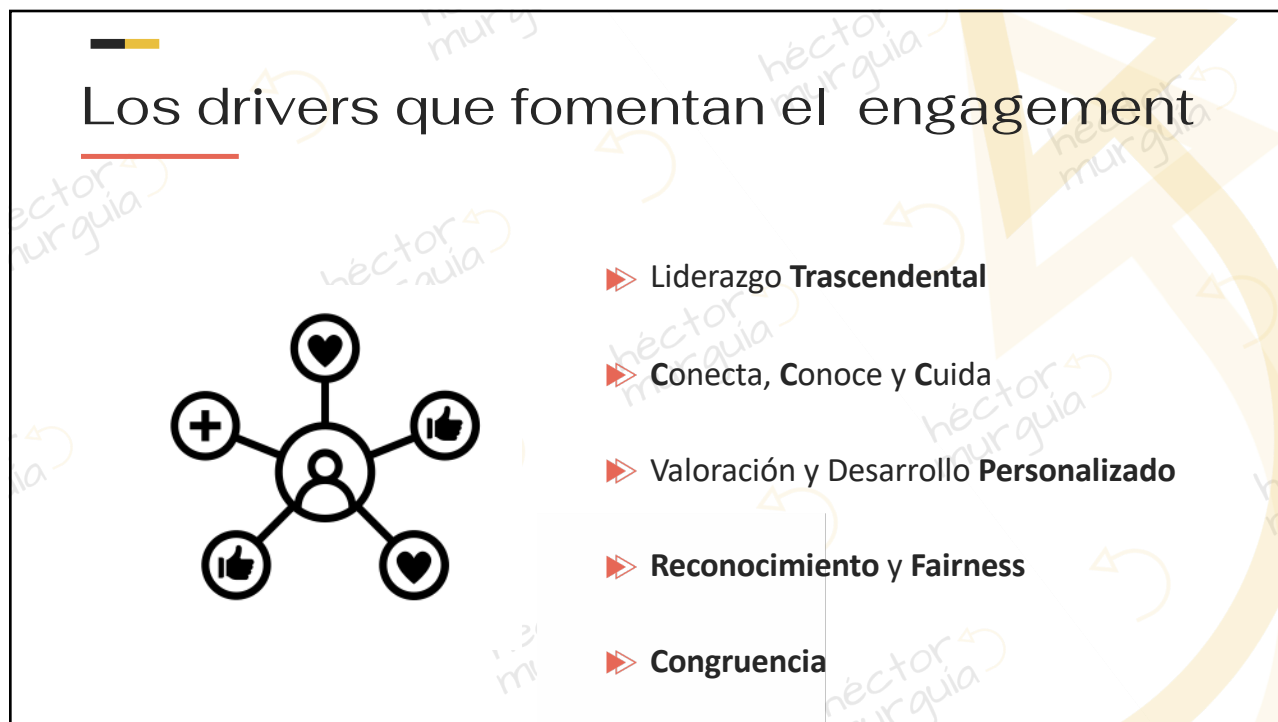
17



18



19



20

Check-in personal en 3 minutos

- Selecciona 2 o 3 colaboradores...
- ... con quien menos conexión tengas
- Conecta y conoce en lo personal por 3 minutos
- Descubre al menos 3 cosas que desconoces de cada uno

¿Cambió algo la dinámica con ellos?

21

Algunas estadísticas sobre engagement

- ▶ Si tú ves que tu jefe está enganchado, tú tienes un **70%** de probabilidades de **sentirte igual...**
- ▶ ¿Te has puesto a pensar que esto mismo puede pasar con tu equipo?
- ▶ Un líder que es entrenado en habilidades suaves percibe un **incremento de hasta un 22% en el engagement** de su equipo

Gallup, *State of the Global Workplace Report*, 2025

22

Algunas estadísticas sobre engagement

- ▶ Pero no todo es para siempre...
- ▶ Este efecto dura entre 9 y 18 meses... es decir, **conectar con la gente es una de las funciones básicas y permanentes del líder**
- ▶ Estos hallazgos enfatizan que el líder es el factor más influyente, **incluso que la cultura corporativa o beneficios**, en el engagement

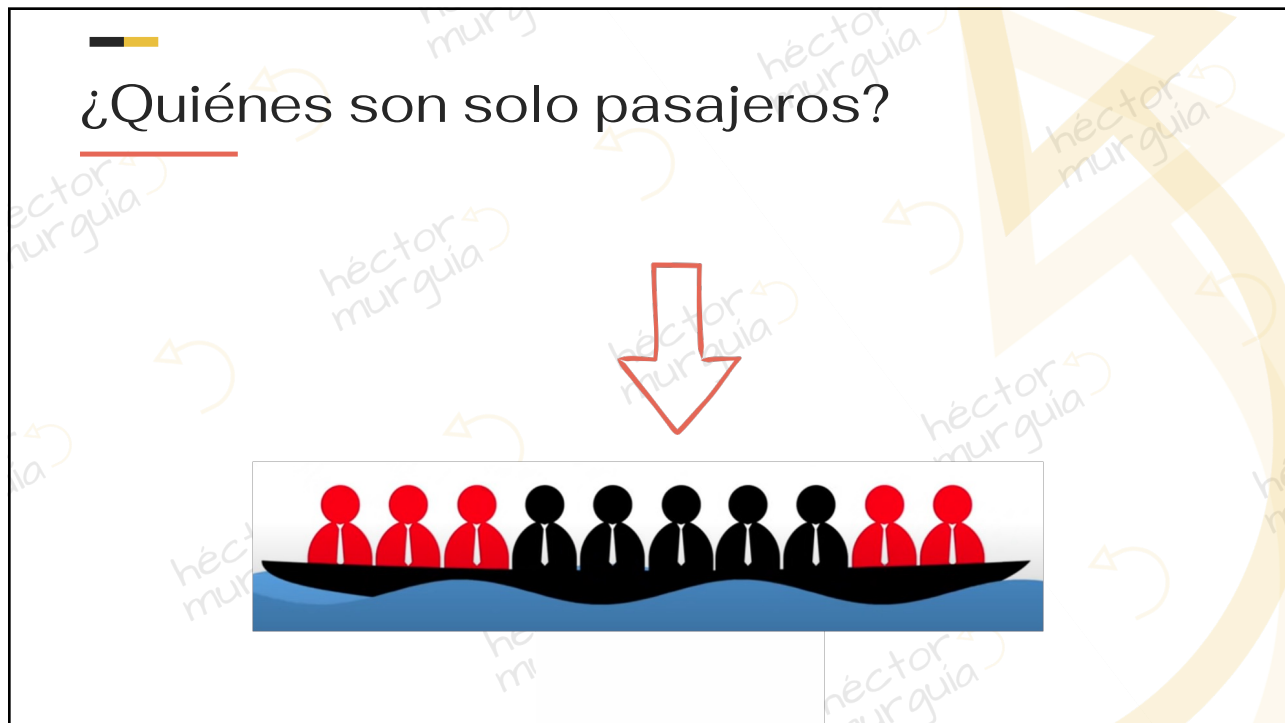
Gallup, *State of the Global Workplace Report*, 2025

23

¿Quiénes reman contigo?



24



25



26

¿Por qué la gente se desengancha?



- ▶ ¿Que causa que den solo el mínimo?
- ▶ ¿Por qué se deslindan de los problemas?
- ▶ ¿Por qué pensar que hacer “lo que les toca” es suficiente?
- ▶ ¿Por qué no critican el status quo?

27



28

¿Cómo desarrollar el accountability?

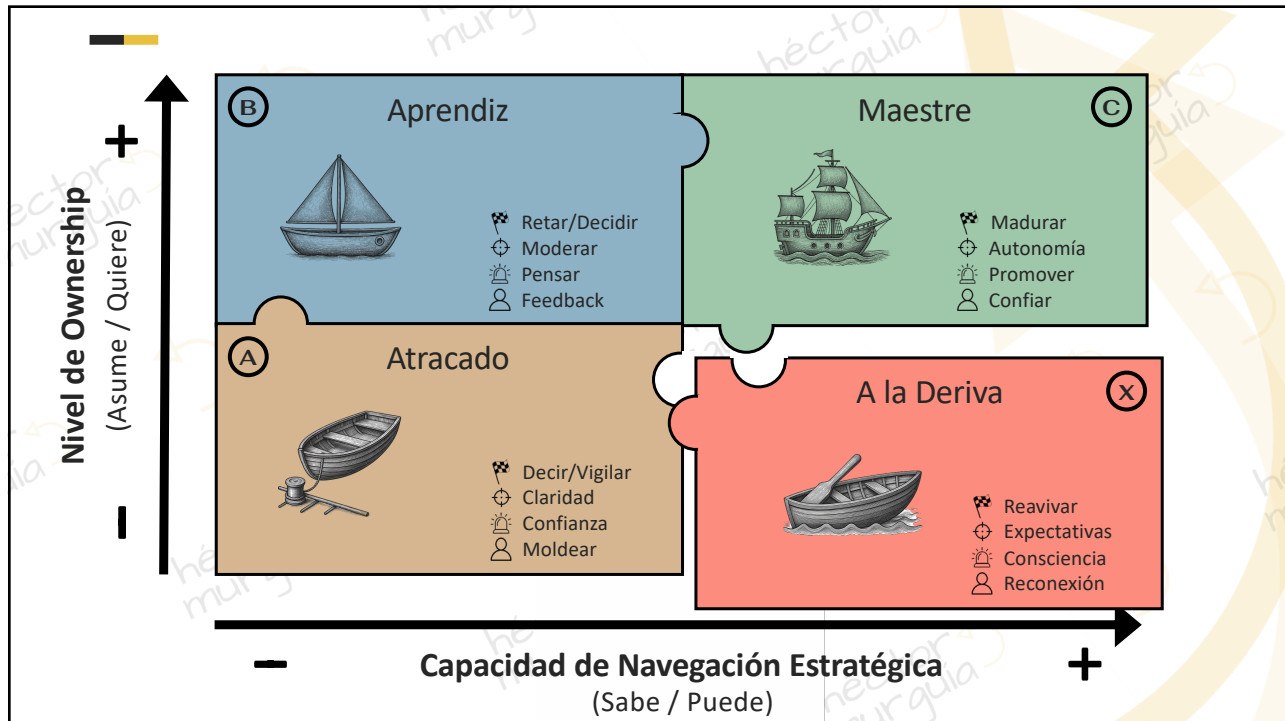


29

¿Cómo desarrollar el accountability?

- ▶ Transfiriendo el **propiedad** de las responsabilidades y desarrollando el **pensamiento crítico**
- ▶ Como efecto colateral, estarás desarrollando a tu equipo y enfocándolos en lograr un mayor nivel de desempeño
- ▶ La matriz del **Desarrollo del Accountability** mapea dónde está cada colaborador para así desarrollar las estrategias adecuadas

30



31

Atracado

Colaboradores principiantes o con un freno temporal

- No sabe qué hacer o cómo hacerlo (o está con el freno puesto)
- No evalúa riesgos, no ve oportunidades. Solo ejecuta tareas
- Evita responsabilidad (“solo cumplo órdenes”, “eso no me toca a mí”)
- Se siente inseguro, abrumado o desmotivado
- Comete errores repetidos por falta de anticipación

32

Atracado » ¡Dominar la Tarea!


¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?

Atracado



- Decir/Vigilar
- Claridad
- Confianza
- Moldear

Asigna tareas y busca que las domine

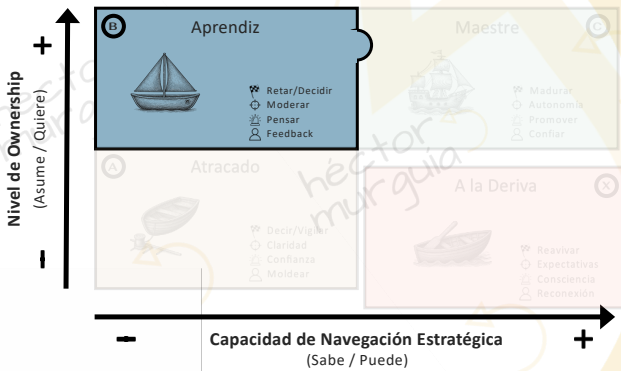
-  **Estilo directivo firme pero empático**
 - ▶ Da instrucciones claras y específicas (estructura)
 - ▶ No asumas que el colaborador lo sabe
 - ▶ Checkpoints frecuentes, corrige y da espacio
 - ▶ Usa un tono positivo para no desalentar
 - ▶ Reduce el debate pero no ignores
-  **Define metas claras y medibles**
 - ▶ Monitore el progreso y prepara una salida potencial
-  **Identifica y aborda bloqueos temporales**
-  **Adapta según el contexto externo (presión vs estable)**

33

Aprendiz

Alto potencial en formación: soltó las amarras pero le falta experiencia

- Entusiasta y proactivo (“quiero aprender y hacerme cargo”)
- Alta voluntad y responsabilidad, pero visión aún estrecha
- Pide feedback constantemente, debate y argumenta
- Comete errores honestos por falta de contexto o anticipación
- Es el típico “recién promovido” o “cambio de rol” con buena actitud



Nivel de Ownership (Asume / Quiere)

Capacidad de Navegación Estratégica (Sabe / Puede)

Aprendiz	Maestre
Atracado	A la Deriva

▶ **Bajo/medio dominio y pensamiento crítico**


▶ **Alto engagement y accountability**

34

Aprendiz **»»** ¡Dominar el Proceso!

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?

B Aprendiz



- ⚙ Retar/Decidir
- ⚖ Moderar
- 🧠 Pensar
- 🗨 Feedback

Asigna procesos y busca que los domine

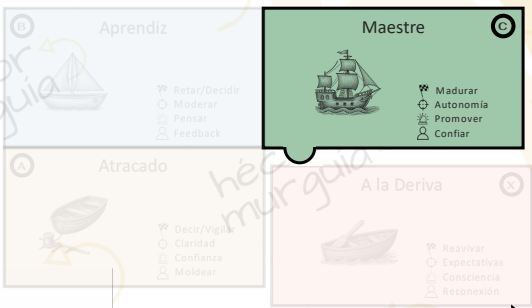
- 📖 Proporciona guía estructurada con progresión
 - Evalúa ir pasando de la instrucción al debate
 - Pregunta, cuestiona, descubre cómo piensa
 - Checkpoints (avances, logros y reforzar ownership)
 - Platicas abiertas y adaptativas para mayor confianza
 - Soltar, jalar y dar libertad incluso para el error
- 🎯 Define metas escalables y desafiantes
 - Stretches para que desarrolle el ownership
- 🚧 Monitorea transiciones ajustando dirección y apoyo
- ⚙ Mayor dirección temporal en volatilidad

35

Maestre

Listo para el mar: navega solo, anticipa tormentas y toma decisiones

- Piensa por sí mismo y trae soluciones completas y maduras
- Evalúa riesgos, escenarios y efectos colaterales sin ayuda
- Se apropia emocionalmente de los resultados (“esto es mío”)
- Va un paso adelante, propone mejoras y lidera sin que se lo pidan
- Alto desempeño y alto compromiso



Nivel de Ownership (Asume / Quiere) (Vertical axis: + to -)

Capacidad de Navegación Estratégica (Sabe / Puede) (Horizontal axis: - to +)


- Alto dominio y pensamiento crítico
- Alto engagement y accountability

36

Maestre » ¡Dueño de los Resultados!

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?

Maestre ©



- Madurar
- Autonomía
- Promover
- Confiar

Dale propiedad total de los resultados

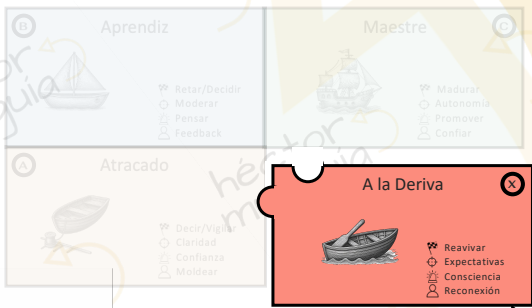
- Desarrolla una estrategia de delegación
 - ▶ Confirma y valida previamente el nivel de maestría
 - ▶ Reduce drásticamente la supervisión operativa
 - ▶ Proporciona recursos y elimina obstáculos
 - ▶ Mantén conversaciones de alto nivel y de propósito
 - ▶ Celebra y amplifica su impacto públicamente
- Fomenta que desarrolle a otros (mentoring inverso)
 - ▶ Guíalo para guiar
- Monitorea señales de estancamiento o salida de zona
- Adapta según el contexto externo (contacto estratégico)

37

A la Deriva

Sabe navegar pero ha perdido el compromiso emocional... no hay anclas

- Visión excelente (situaciones, riesgos, soluciones y colaterales)
- Hace su trabajo, pero sin pasión ni ownership (“hago mi parte y ya”)
- Se aburre, se siente poco valorado o desconectado del propósito
- Puede volverse cínico o arrastrar la moral del equipo si no se atiende
- Acabará yéndose o acabará corriéndolo



Nivel de Ownership (Asume / Quiere)

Capacidad de Navegación Estratégica (Sabe / Puede)


- ▶ Alto dominio y pensamiento crítico
- ▶ Bajo engagement y accountability

38

A la Deriva » ¡Reconexión y Sentido!

¿Qué hacer y cómo adaptar el liderazgo?

A la Deriva



- Reavivar
- Expectativas
- Consciencia
- Reconexión

Rescata el potencial y conéctalo de nuevo

- Desarrolla un liderazgo relacional y motivador
 - ▶ Detecta tempranamente la pérdida de ownership
 - ▶ Reduce la dirección y maximiza acompañar y apoyar
 - ▶ Inicia conversaciones 1:1 de alto impacto
 - ▶ Reaviva el propósito y el impacto visible
 - ▶ Aumenta el reconocimiento y la visibilidad
- Asigna retos significativos y stretch assignments
 - ▶ Proyectos nuevos, estratégicos o con visibilidad alta
- Monitorea el rebote de ownership y prepara plan B
- Adapta según el contexto externo del trabajo

39

¿Dónde están mis colaboradores?

- ¿Dónde está cada uno de ellos?
- ¿En dónde se percibe el colaborador?
- ¿Qué necesita para moverse al siguiente cuadrante?
- ¿Qué plan de acción necesito diseñar e implementar?
- ¿Cómo lo voy a medir y a retroalimentar?

40

Induciendo el desarrollo del colaborador

- Desarrollar un plan de acción a 3 y 6 meses: ¿qué y con qué?
- Dar seguimiento cada 15 días: accountability check-in
- Identificar evolución en propiedad y pensamiento crítico
- Identificar cambios/mejoras en la relación con la persona
- ¿Ha cambiado mi percepción hacia la persona?
- ¿He notado algún cambio en los demás respecto a él/ella?

41

The image shows a mobile app interface for Tapni. On the left is a profile card for Héctor Murguía with a 'Connect' button and social media links for Website, Email, and Guardar Contacto. Below this are smaller icons for Amazon and WhatsApp. On the right is a large QR code.

42



DESARROLLO DE L DERES 2026

M DULO 2

Estilos de Liderazgo y Desarrollo de Colaboradores

43