

# REPORTE DE HABILIDADES DE LIDERAZGO 2026

Investigación y análisis por  
Joe Folkman and Jack Zenger

# CONTENIDOS

- 1** La IA sube la vara - El Desarrollo de Liderazgo es un No Negociable
- 2** La IA puede entregar información - Los líderes toman las decisiones
- 3** Experiencia del Colaborador que impulsa el esfuerzo extra
- 4** Control, Influencia y Seguridad Psicológica



# INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial está cambiando rápidamente la forma en que se realiza el trabajo. Y, sin embargo, a medida que las organizaciones invierten fuertemente en IA y nuevas tecnologías, muchas iniciativas siguen fracasando.

**La razón no es técnica. Es el liderazgo.** La IA puede procesar información a gran escala, pero no puede reemplazar el juicio, la confianza ni el compromiso. No decide qué es lo más importante. No inspira a las personas a superarse, colaborar o asumir responsabilidad. Y no puede crear las condiciones en las que las personas eligen dar lo mejor de sí mismas.

A medida que avanzamos hacia 2026, el liderazgo se ha vuelto más —no menos— crítico.

**Esta no es una lista de habilidades de moda ni predicciones especulativas.**

Es una mirada basada en investigación sobre los comportamientos de liderazgo que predicen con mayor fuerza el desempeño en un mundo moldeado por la IA, la incertidumbre y el cambio constante.

Este informe integra:

- Investigación de Zenger Folkman publicada en 2025.
- Datos de cientos de miles de líderes y reportes directos.
- Tendencias emergentes de informes de RR. HH. y fuerza laboral que están definiendo las prioridades de 2026.

*El objetivo es simple: identificar las capacidades de liderazgo que producen resultados de manera consistente, independientemente del rol, la industria o el estilo de liderazgo.*

No existe un único estilo de liderazgo “correcto”. Lo que distingue a los líderes excepcionales son los comportamientos que aumentan consistentemente la efectividad. En un mundo impulsado por la IA, esos comportamientos centrados en lo humano se convierten en el diferenciador definitivo.

—Jack Zenger y Joe Folkman

La IA sube la vara

# EL DESARROLLO DE LIDERAZGO ES UN NO NEGOCIABLE



---

La IA puede escalar información. No puede escalar la confianza, el juicio ni el compromiso. A medida que la adopción de la IA se acelera, las organizaciones ganarán o perderán según la capacidad de sus líderes para traducir las nuevas capacidades en desempeño, a través de las personas.

Una forma común de fracaso: las organizaciones invierten en tecnología mientras subinvierten en los comportamientos de liderazgo necesarios para convertir la tecnología en resultados (adopción, priorización, confianza y accountability).

**Comencemos estudiando un mito frecuente: “Encontrar el estilo de liderazgo más efectivo”.**

# LA INVESTIGACIÓN

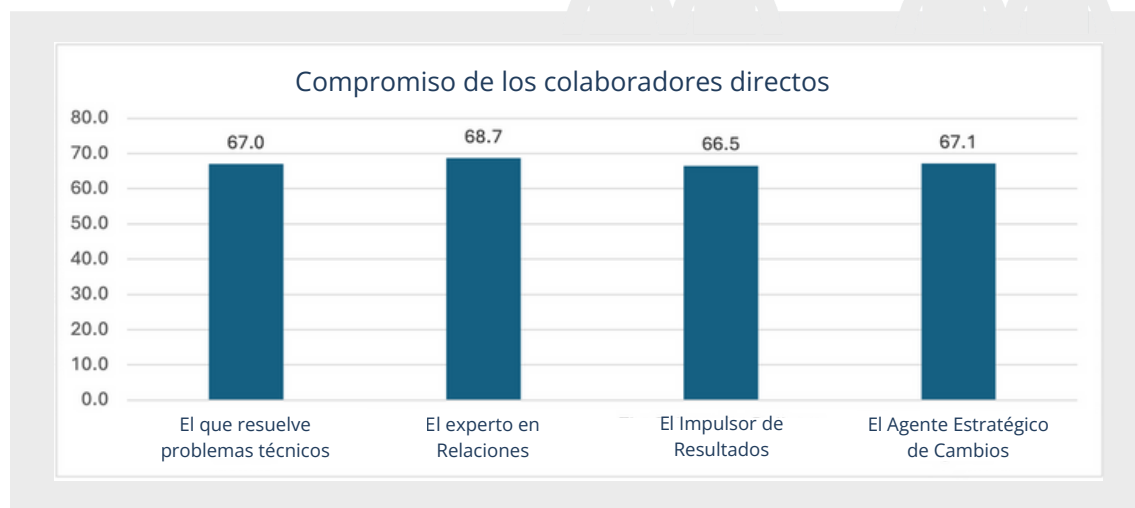
Zenger Folkman evaluó cuatro estilos de liderazgo distintos —**Experto, Conector, Impulsor y Estratega**— para ver si alguno superaba consistentemente a los demás.

Resultado: no se encontraron diferencias significativas en la efectividad general del liderazgo ni en el compromiso de los colaboradores según el estilo.

- 4.377 líderes estudiados
- Aproximadamente 14 evaluadores por líder (jefe, pares, colaboradores directos y otros)
- Los líderes con desempeño por sobre el promedio en un estilo obtuvieron puntajes entre el percentil 64 y 73: sólidos, pero no “sobrehumanos”.

## ¿FUE ALGÚN ESTILO MEJOR QUE OTRO?

Medimos el nivel de compromiso de los colaboradores directos de cada líder. Tal como se observa en los gráficos a continuación, las diferencias entre los distintos estilos no fueron estadísticamente significativas.



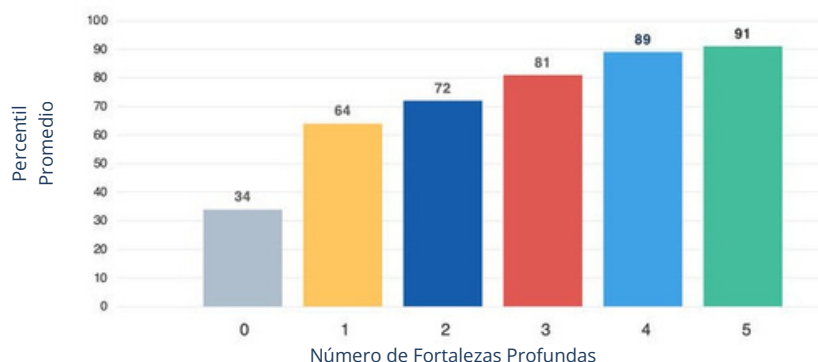
*Conclusión clave: El gran liderazgo no depende del estilo que elijas, sino de si desarrollas algunas **fortalezas sobresalientes** y evitas **debilidades fatales**.*

# EL DESARROLLO BASADO EN FORTALEZAS ES EL CAMINO MÁS RÁPIDO A LO EXTRAORDINARIO

*“En los datos de más de 100.000 líderes, los datos apuntan a una verdad contraintuitiva: a menos que un líder tenga un riesgo crítico de descarrilamiento, el mayor retorno proviene de potenciar las fortalezas, no de obsesionarse con las debilidades.”*

— Jack Zenger, CEO de Zenger Folkman

## LA REGLA PRÁCTICA DE ZF: 3-5 FORTALEZAS + NINGUNA DEBILIDAD FATAL



Los líderes extraordinarios no destacan en todo. Se vuelven excepcionales al sobresalir en unas pocas competencias que realmente importan a la organización, mientras mantienen un desempeño sólido en todas las demás.

## Lo que esto significa en el 2026...

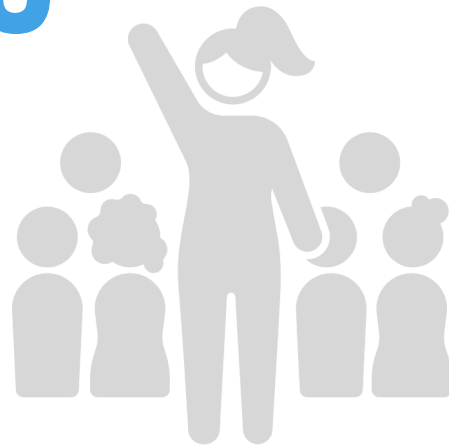
Cuando la IA acelera el trabajo, el liderazgo se convierte en el factor diferenciador. Las organizaciones que logren adelantarse no estandarizarán a sus líderes en un solo modelo. Personalizarán el desarrollo para que los líderes potencien lo mejor de sí mismos, manteniéndose alineados con las necesidades del negocio.

## HAZ ESTO EL LUNES

1. Identifica tus 2-3 principales fortalezas.
2. Elige una prioridad del negocio que la IA esté transformando.
3. Define una “aplicación de la fortaleza”: ¿cómo usarás tu fortaleza para impulsar esa prioridad este trimestre?
4. Aborda cualquier señal de falla crítica (integridad, falta de respeto, indecisión crónica, etc.).

La IA puede brindar información:

# LOS LÍDERES TOMAN LAS DECISIONES



---

La IA ofrece a los líderes más datos que nunca. Pero **la abundancia de información no equivale a calidad en la toma de decisiones.**

De hecho, a menudo enlentece la acción, aumenta la aversión al riesgo y genera parálisis.

En 2026, la ventaja competitiva estará en manos de los líderes capaces de convertir la información en criterio, y el criterio en acción.

# LA BRECHA EN LA TOMA DE DECISIONES MODERNA

## LOS LÍDERES DE HOY SE ENFRENTAN A:

- Sobrecarga de información
- Ventanas de decisión más cortas
- Mayores consecuencias públicas
- Más stakeholders con prioridades en conflicto



## LO QUE LOS DATOS MUESTRAN SOBRE LOS GRANDES TOMADORES DE DECISIONES

Zenger Folkman analizó a 15.804 líderes, cada uno evaluado por un promedio de 14 observadores, comparando al 10% superior y al 10% inferior en efectividad para la toma de decisiones.

### RESULTADO CLAVE

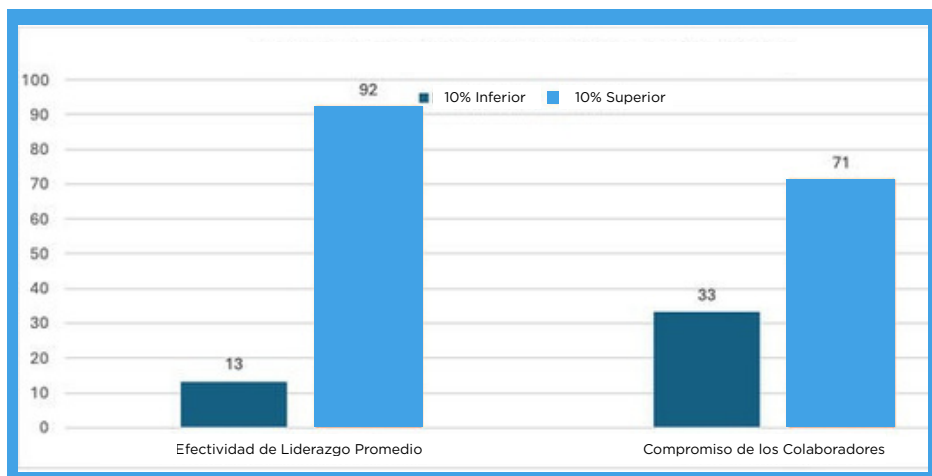
Los mejores tomadores de decisiones superan de manera significativa a sus pares en:

- Efectividad general de liderazgo
- Compromiso de los colaboradores directos

La calidad de las decisiones no es solo estratégica: es cultural.



La IA acelera los insumos. Los líderes siguen siendo responsables de los resultados.



# 7 CUALIDADES QUE HABILITAN GRANDES DECISIONES:

## HABILIDADES DE LIDERAZGO

## POR QUÉ IMPORTA

**ANTICIPAR PROBLEMAS** Los líderes que anticipan los problemas no solo toman mejores decisiones iniciales, sino que también reducen los fallos posteriores.



Los líderes bien evaluados por anticipar problemas son percibidos como más efectivos porque sus equipos dedican menos tiempo a reaccionar y más tiempo a ejecutar.

### ACTUAR CON RAPIDEZ

Los tomadores de decisiones efectivos distinguen entre decisiones que requieren un análisis profundo, y en las que el retraso es el mayor riesgo.



El momentum reduce el exceso de análisis y evita que pequeñas oportunidades se conviertan en grandes problemas.

### ENFOQUE IMPLACABLE

Los líderes de alto desempeño identifican de manera consistente las pocas prioridades críticas que impactan en la mayor parte de los resultados.



Cuando los líderes clarifican las prioridades, los equipos toman decisiones más rápidas y alineadas, sin necesidad de escalar constantemente.

### EQUILIBRAR RIESGO Y RECOMPENSA

Los líderes con mayor capacidad de decisión evalúan el riesgo de manera inteligente, en lugar de recurrir automáticamente a la cautela.



Jugar a no perder usualmente significa quedarse atrás.

### RECONOCER CUÁNDO SE REQUIERE CAMBIO

Los líderes suelen aferrarse a enfoques conocidos porque el cambio se percibe como disruptivo, incluso cuando la evidencia indica que es necesario.



Evitan que el sesgo del costo hundido agrave las pérdidas. Toman decisiones oportunas, no solo decisiones correctas.

### CONSTRUIR CONFIANZA

En entornos de alta confianza, las personas no esperan permiso, no dudan de las intenciones ni se protegen del error o la culpa.



La confianza no es "blanda". Es infraestructura. Sin ella, incluso las buenas decisiones se estancan.

### CLARIDAD ESTRATÉGICA

La claridad estratégica permite que las decisiones se desplieguen en cascada en la organización.



Permite la toma de decisiones distribuida, algo esencial en organizaciones ágiles y habilitadas por IA.

Estos comportamientos se refuerzan mutuamente. En conjunto, crean entornos donde se toman buenas decisiones y, además, se logran ejecutar con éxito.

Experiencia del Colaborador:

# QUE IMPULSA EL ESFUERZO EXTRA



En 2026, el desempeño no estará impulsado únicamente por las descripciones de cargo. La verdadera ventaja proviene del **esfuerzo discrecional**: la energía extra que las personas eligen aportar cuando se sienten seguras, valoradas e inspiradas.

## LA CONFIANZA ES UN RESULTADO DEL LIDERAZGO

Zenger Folkman analizó datos de 587.544 colaboradores directos, examinando cómo los comportamientos de liderazgo influyen en la confianza de los empleados en que su organización tendrá éxito.

### Hallazgo:

La confianza no surge de eslóganes. Surge de comportamientos de liderazgo consistentes.

# 5 COMPORTAMIENTOS QUE CONSTRUYEN CONFIANZA ORGANIZACIONAL

**La confianza aumenta cuando las personas saben hacia dónde van, por qué importa y cómo contribuyen.**

1. Traducir la visión en un significado personal.
2. Mantener el foco en las principales prioridades.
3. Desafiar a las personas a ir más allá de los límites que perciben.
4. Crear una línea de conexión clara entre la estrategia y el trabajo diario.
5. Conectar el trabajo con el impacto en el cliente.

## EL ESFUERZO DISCRECIONAL SE GANA, NO SE EXIGE

El esfuerzo discrecional —la disposición a ir más allá de lo requerido— no puede forzarse. **Es una elección que hacen los colaboradores** en función de cómo experimentan el liderazgo.

La investigación de Zenger Folkman muestra un claro desequilibrio en la forma en que los líderes intentan generar resultados:

### Insight “EMPUJAR vs. ATRAER”

- El **76%** de los líderes es evaluado como más fuerte en impulsar resultados.
- Solo el **22%** es evaluado como más fuerte en inspirar y motivar a otros.

**Empujar** funciona... hasta cierto punto. Aumenta el cumplimiento.

**Atraer** funciona de manera distinta. Los líderes que inspiran crean energía en lugar de extraerla. Conectan el trabajo con el sentido, reconocen el esfuerzo y desafían a las personas de maneras que construyen orgullo en lugar de miedo.

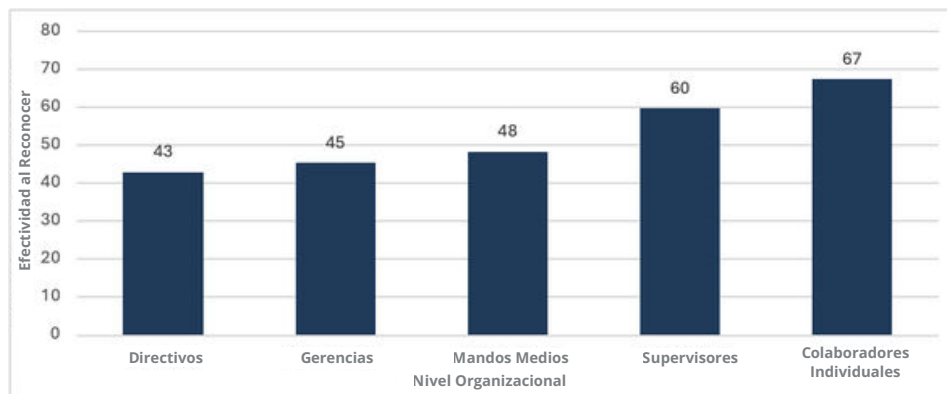


**RECUERDA: EN ESTOS ENTORNOS, LAS PERSONAS NO TRABAJAN MÁS DURO PORQUE TENGAN QUE HACERLO, SINO PORQUE QUIEREN HACERLO.**

# RECONOCIMIENTO: EL ACELERADOR QUE SE PASA POR ALTO

## EN UN ESTUDIO DE 4.216 LÍDERES:

- Los líderes ubicados en el 10% inferior en reconocimiento tenían equipos con reportes directos en el percentil 26 de *engagement*.
- Los líderes ubicados en el 10% superior alcanzaron el percentil 75.



**Insight sorprendente:** Los líderes senior puntúan más bajo en reconocimiento que los colaboradores individuales, a pesar de que su reconocimiento tiene un mayor peso.

## LO QUE ESTO SIGNIFICA EN 2026

A medida que el trabajo se vuelve más rápido y más automatizado, las personas necesitan más —no menos— afirmación humana, claridad y propósito.

Los datos sugieren que incluso mejoras modestas en las prácticas de reconocimiento generan beneficios, mientras que aumentar la frecuencia y la calidad del refuerzo positivo puede ayudar a que los buenos líderes se conviertan en verdaderamente excepcionales.

### Haz esto el Lunes (Liderazgo en Acción)

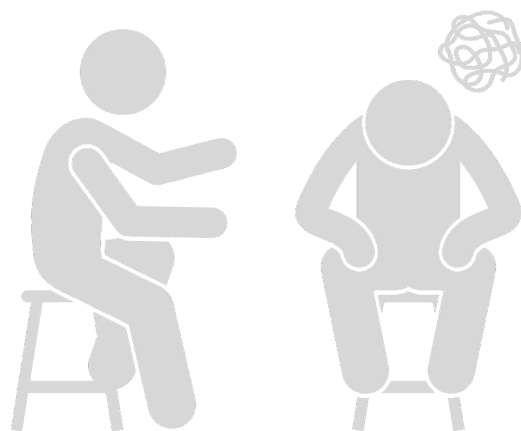
- Reconoce públicamente el esfuerzo + el impacto (no solo los resultados).
- Reemplaza mensajes de "instrucción" por un "para qué" inspirador.
- Pregunta: "¿Qué haría que este trabajo se sienta significativo?"



# 4

Control, Influencia, y

# SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO



La velocidad y la escala tientan a las organizaciones a ejercer un mayor control. Pero décadas de investigación apuntan a la verdad opuesta: las organizaciones funcionan mejor cuando la influencia se comparte y las personas se sienten seguras para expresarse.

# SEGURIDAD PSICOLÓGICA

La seguridad psicológica es la creencia de que puedes:

- Expresarte
- Hacer preguntas
- Admitir errores
- Compartir ideas — sin miedo

La Investigación de ZF con más de 18.000 empleados muestra que los líderes que fomentan la seguridad observan:

- **La Intención de renuncia disminuye de 37% → 20%**
- **El esfuerzo extra aumenta de 23% → 47%**

## APLICACIONES PRÁCTICAS PARA CONSTRUIR SEGURIDAD

01

### CONSTRUIR UN CLIMA INCLUSIVO

La inclusión no se trata solo de diversidad; se trata de asegurar que las distintas perspectivas sean valoradas y escuchadas.

02

### ESTAR ABIERTO A PERSPECTIVAS DIVERSAS

No descartes de inmediato opiniones diferentes; búscalas activamente. Un líder conoce a su equipo: “podemos no estar todos de acuerdo, pero todos tendrán su espacio para opinar”.

03

### CONSTRUIR CONFIANZA

La confianza crece a través de acciones consistentes, cumplir la palabra y reconocer los talentos de las personas.

04

### EQUILIBRAR LAS TAREAS CON LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS

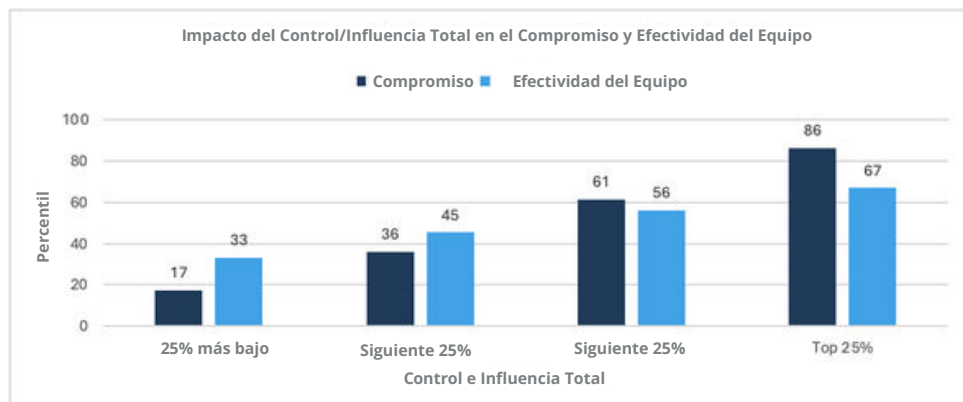
Los mejores líderes saben cuándo presionar por resultados y cuándo hacer una pausa por las personas.

*“La seguridad psicológica no se trata solo de crear un lugar de trabajo ‘agradable’; impacta directamente en si las personas se quedan, dan su mejor esfuerzo y ayudan a que la organización tenga éxito. Y aunque no puedes cambiar todo de la noche a la mañana, puedes empezar a presentarte de manera diferente en los momentos que importan.” —Joe Folkman*

# 4

## CONTROL VS INFLUENCIA TOTAL: LA VERDADERA PALANCA

La investigación de Tannenbaum demostró que las organizaciones con mayor influencia total —donde ejecutivos, gerentes y empleados sentían que tenían voz— eran significativamente más exitosas. Los datos actuales de equipos de ZF muestran que el éxito no se trata de quién tiene el poder, sino de cuánta influencia total existe en todo el sistema.



En la investigación de equipos de ZF:

- Los equipos con mayor influencia total muestran un compromiso y una efectividad significativamente superiores.

### LO QUE ESTO SIGNIFICA EN 2026

La vigilancia habilitada por IA, las decisiones centralizadas y el control algorítmico pueden aumentar la velocidad, pero erosionan la voz, la confianza y el sentido de responsabilidad.

Ningún líder es perfecto. La estrategia más segura no es un control más estricto, sino una participación más amplia.

*La verdadera pregunta es:  
¿tienen los líderes de hoy el coraje de soltar el control y  
confiar en sus equipos? !?*



# CONCLUSIÓN

---

La investigación de este informe apunta a una conclusión consistente: el desempeño en 2026 dependerá menos de las herramientas y más de cómo los líderes ejercen su liderazgo. El mayor riesgo en 2026 no es adoptar la IA demasiado lento, sino adoptarla sin potenciar el liderazgo.

El desarrollo de liderazgo debe ir más allá de programas estandarizados y bibliotecas de contenidos genéricos. El futuro pertenece a las organizaciones que:

- Personalizan el desarrollo en torno a las fortalezas y las necesidades del negocio.
- Miden el impacto del liderazgo, no solo la participación.
- Preparan a los líderes para tomar decisiones en las que las personas confían y que respaldan.
- Diseñan culturas que fomentan la influencia, el reconocimiento y la seguridad.

La pregunta que enfrentan las organizaciones no es si el liderazgo importa en un mundo impulsado por la IA. Es si están dispuestas a invertir en las capacidades humanas que la tecnología no puede reemplazar. Porque en 2026 , y más allá, cada colaborador sigue mereciendo un líder extraordinario.

[Comenzar](#)