

Debate: ¿se nace líder o se hace? ¿manda quien tiene el cargo?

Debate sobre la naturaleza del liderazgo y su relación con la autoridad formal y la gestión del talento, a partir de un caso concreto de empresa con un jefe formal poco seguido y un líder informal influyente.

DURACIÓN

55 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

grupo clase en dos equipos + moderación

UNIDAD 8

La empresa y su actividad

MATERIALES

- Ficha del caso con la situación de una empresa y dos figuras: el jefe formal y el líder informal
- Esquema-resumen de los conceptos clave: liderazgo, autoridad formal, estilos de liderazgo, liderazgo situacional, gestión del talento
- Tarjetas de rol para los dos equipos
- Rúbrica de debate para coevaluación

ENCAJE CURRICULAR · Saberes C.1, C.3

Planteamiento

La Unidad 8 sostiene dos ideas que chocan con la intuición popular: que liderazgo y autoridad formal **no son lo mismo** y que el perfil de quien lidera bien se **entrena** y se adapta a la situación, en lugar de ser un don fijo. Este debate pone a prueba esas ideas con un caso concreto, obligando al alumnado a defender una postura con argumentos y a no confundir mandar con liderar.

El valor pedagógico está en deshacer dos tópicos: el de que “el jefe es el que lidera” y el de que “el líder nace, no se hace”. Ambos se desmontan mejor discutiendo que recitando. El debate conecta además el liderazgo con la gestión del talento: una empresa que no reconoce a sus líderes informales y no cuida su talento acaba perdiéndolo.

El caso (a entregar en ficha)

Una empresa mediana tiene un equipo de doce personas. Su responsable formal, **Marta**, ocupa el cargo por antigüedad: cumple, organiza el trabajo y firma las decisiones, pero el equipo la sigue más por obligación que por convicción. En ese mismo equipo, **Diego**, sin ningún cargo, es a quien todos consultan, quien anima en los momentos difíciles y quien propone las mejores ideas; cuando Diego se implica, el equipo rinde más. La dirección de la empresa estudia dos caminos: ascender a Diego a un puesto de mando, o reforzar la formación en liderazgo de Marta para que el cargo y el liderazgo vuelvan a coincidir.

(El docente puede concretar más detalles del caso. Lo esencial es el patrón: autoridad formal sin liderazgo por un lado, liderazgo sin cargo por otro.)

Objetivos didácticos

- Distinguir con precisión liderazgo de autoridad formal a partir de un caso.
- Argumentar si el perfil de líder se nace o se hace, usando la idea de competencias entrenables.
- Reconocer que no hay un estilo de liderazgo mejor para siempre (liderazgo situacional).

- Conectar el liderazgo con la gestión del talento: el coste de no reconocer y retener a quien lidera de verdad.

Pasos

- 1. Reparto de roles (5 min).** Dos equipos. «Equipo Cargo» defiende que la solución es formar a Marta y que el liderazgo debe ir unido a la responsabilidad formal; «Equipo Talento» defiende que la empresa debe reconocer y promocionar a Diego, su líder real. Los roles se asignan, no se eligen, para obligar a argumentar una postura aunque no sea la propia.
- 2. Preparación en equipo (15 min).** Cada equipo prepara tres argumentos. «Cargo» puede apoyarse en la importancia de la estructura, en que el liderazgo se entrena (luego Marta puede aprenderlo) y en los riesgos de saltarse las jerarquías. «Talento» puede apoyarse en la diferencia entre liderar y mandar, en el riesgo de perder a Diego y en que ignorar al líder real desmotiva al equipo.
- 3. Exposición (8 min, 4 min por equipo).**
- 4. Réplica cruzada (10 min).** Cada equipo responde a los argumentos del otro, sin confundir liderazgo y autoridad formal.
- 5. Turno abierto moderado (7 min):** preguntas guía del docente, como *¿puede una empresa tener dos líderes?, ¿qué estilo de liderazgo necesita este equipo? o ¿qué pierde la empresa si Diego se marcha?*.
- 6. Cierre individual (10 min).** Cada alumno escribe, en cinco líneas, qué decisión tomaría y por qué, indicando explícitamente cómo distingue liderazgo de mando y qué peso da a la gestión del talento.

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Uso correcto de los conceptos	No confunde liderazgo, autoridad formal, estilos ni gestión del talento	30 %
Calidad de la argumentación	Defiende su postura con razones, no con consignas	25 %
Capacidad de réplica	Responde al equipo contrario manteniendo el rigor conceptual	20 %
Cierre individual	Justifica su decisión distinguiendo liderar de mandar	25 %

Variantes y extensiones

- **Variante corta (30 min):** exposición y cierre individual, sin réplica ni turno abierto.
- **Variante «liderazgo situacional»:** añadir un giro al caso (una crisis urgente, o un equipo nuevo y sin experiencia) y discutir qué estilo de liderazgo conviene en cada escenario.
- **Conexión con la Unidad 5:** retomar las competencias sociales y la inteligencia emocional como base del liderazgo informal de Diego.
- **Variante de investigación:** los equipos buscan ejemplos reales de líderes informales o de empresas que perdieron talento clave por no reconocerlo, y los usan en sus argumentos.