

RECURSO DESCARGABLE

Guía de autoobservación de estilos de liderazgo

Modelos de Goleman y Lewin, sin puntajes ni etiquetas falsas

Una ficha práctica para registrar conductas, comparar contextos y conversar con el equipo. No reproduce el ESCI, el MLQ ni cuestionarios atribuidos sin trazabilidad a Daniel Goleman o Kurt Lewin.

Versión 1.0 | 11 de agosto de 2026

Antes de empezar

Qué es este recurso: una guía cualitativa de autoobservación. No entrega un estilo dominante, una nota de liderazgo, un diagnóstico ni una decisión de selección de personal. Úsala para recoger ejemplos reales y acordar un cambio pequeño.

Los modelos de liderazgo describen patrones de conducta. Un mismo jefe puede dirigir con mucha estructura en una crisis, pedir participación para diseñar un proceso y usar coaching cuando desarrolla a una persona. La pregunta útil no es 'qué tipo soy para siempre', sino 'qué hice, en qué contexto y qué efecto tuvo'.

El marco de Lewin nació de experimentos sobre climas sociales autoritario, democrático y laissez-faire. Las fuentes consultadas no documentan un test creado por Lewin con ítems, fiabilidad o normas. En el caso de Goleman, su web oficial indica que el único instrumento que co-diseñó es el ESCI profesional. Esta guía no pretende sustituirlo.

Cómo usar la ficha

- Elige una situación laboral reciente, no una opinión general sobre tu personalidad.
- Describe hechos observables: palabras, decisiones, tiempos, personas consultadas y seguimiento.
- Registra el efecto que viste, incluso si contradice tu intención.
- Pide a una persona del equipo un ejemplo distinto. La autoimagen y la experiencia del equipo pueden no coincidir.
- Elige un cambio pequeño para probar durante dos semanas y revisa si mejora claridad, participación o apoyo.

Dos mapas que no deben confundirse

Marco	Qué organiza	Cautela
Lewin, Lippitt y White	Climas autoritario, democrático y laissez-faire.	Tipología conductual original; no es un test laboral oficial.
Goleman	Seis estilos flexibles: mando, visionario, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching.	El marco no convierte cuestionarios web en instrumentos oficiales.
Instrumentos profesionales	MLQ, LPC, ESCI y otras medidas con manuales y usos definidos.	No reproducir reactivos propietarios ni extrapolar sus normas.

Parte 1. Observa cómo distribuyes dirección y participación

Estas preguntas se inspiran en la diferencia entre estructura de tarea, consideración y participación. No sumes respuestas. Busca ejemplos que muestren cuándo centralizas, cuándo consultas y cuándo te retiras demasiado.

1. Cuando el tiempo era limitado, ¿qué decisión tomé por mi cuenta y qué expliqué al equipo?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

2. ¿Qué decisión reciente abrí a discusión antes de fijar el rumbo?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

3. ¿En qué tarea delegué con autoridad, información y un punto de seguimiento claro?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

4. ¿En qué momento confundí delegar con desaparecer o dejar una responsabilidad sin apoyo?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

5. ¿Cómo definí roles, prioridades y criterios de término sin controlar cada detalle?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

6. ¿Qué conflicto llevé a una conversación objetiva en vez de evitarlo o imponer silencio?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Parte 2. Revisa tu repertorio de seis estilos

Los seis estilos de Goleman son un repertorio situacional. Lee cada par de preguntas y anota una escena reciente. Que una conducta aparezca aquí no significa que tengas un 'tipo' fijo.

Mando

1. ¿Cuándo di una instrucción directa porque había una urgencia real?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

2. ¿Usé el tono de emergencia cuando había tiempo para explicar o consultar?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Visionario

3. ¿Expliqué con claridad hacia dónde íbamos y por qué importaba?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

4. ¿Conecté una tarea concreta con un propósito que el equipo pudiera comprender?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Afiliativo

5. ¿Qué hice para reparar confianza o cuidar el vínculo después de una tensión?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

6. ¿Evité una conversación difícil por preservar una armonía aparente?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Democrático

7. ¿Qué decisión mejoró porque pedí perspectivas antes de resolver?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

8. ¿Consulté al equipo cuando la decisión ya estaba tomada?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Marcapasos

9. ¿Qué estándar alto modelé con una expectativa y recursos claros?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

10. ¿Di por hecho que todos podían seguir mi ritmo sin apoyo ni prioridades?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Coaching

11. ¿Qué pregunta ayudó a otra persona a pensar su propio siguiente paso?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

12. ¿Acordé práctica, feedback y seguimiento para desarrollar una habilidad?

Situación concreta: _____

Qué hice o dije: _____

Efecto que observé: _____

Parte 3. Contrasta tu intención con el efecto

La conducta del líder se interpreta dentro de una cultura, una tarea y una relación. Una instrucción clara no es necesariamente autoritarismo; una consulta no es necesariamente participación real; y la ausencia de control no siempre es autonomía.

- ¿El equipo entendió prioridades y límites, o sólo obedeció para evitar una reacción?
- ¿La participación cambió la decisión, o fue simbólica?
- ¿La autonomía vino acompañada de información, recursos y disponibilidad?
- ¿El feedback describió una conducta y una expectativa, o juzgó a la persona?
- ¿La presión que ejercí era necesaria para la tarea o terminó creando urgencia permanente?
- ¿Mi conducta facilitó que alguien pidiera ayuda sin temor a quedar expuesto?

Lectura de tus respuestas, sin puntaje

Busca patrones, no ganadores. Si aparecen muchas escenas de centralización, revisa si responden a crisis reales o a una preferencia por controlar. Si abundan las consultas, comprueba si realmente influyen. Si aparecen vacíos de seguimiento, revisa si llamaste autonomía a una retirada.

Plan de experimento de dos semanas

Conducta que quiero probar:

Situación en que la aplicaré:

Persona que puede darme feedback:

Señal observable de mejora:

Fecha de revisión: _____

Cuándo conviene una evaluación profesional

Una guía cualitativa sirve para desarrollo personal y conversaciones de equipo. Para selección, promoción, evaluación 360, investigación o decisiones laborales, utiliza instrumentos con manual, licencia y población de referencia, administrados por personas capacitadas. El ESCI, el MLQ y el LPC responden preguntas distintas y no son sustitutos intercambiables.

Si la preocupación principal es la salud mental o los riesgos psicosociales del trabajo, en Chile el CEAL-SM/SUSESO evalúa condiciones organizacionales, incluida la calidad del liderazgo. No diagnostica a un jefe ni entrega un 'tipo de líder'.

Referencias

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., et al. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral* (5.ª ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., et al. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing Open*, 10, 5920-5936. <https://doi.org/10.1002/nop2.1876>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Superintendencia de Seguridad Social. (2023). *Manual del método Cuestionario CEAL-SM/SUSESO* (2.ª ed.). Gobierno de Chile.