

DIAGNÓSTICO DE TENSIONES

Lo que 29 líderes nos dijeron sobre su realidad organizacional.

29
LÍDERES

6
PREGUNTAS

3
TRAMPAS

Abr
2026
FECHA

3

TRAMPAS QUE FRENAN LA TRANSFORMACIÓN

Resultados del diagnóstico

Un instrumento para hacer visible lo invisible

Agradecemos a los 29 líderes de empresas uruguayas que respondieron la encuesta durante el AHK People Strategy Forum del 14 de abril de 2026.

Este reporte utiliza la Práctica Catalítica de nowhere para visibilizar las tensiones sistémicas que atraviesan el liderazgo y las estructuras organizacionales.

Buscamos generar un espacio de reflexión para seguir conversando y descubriendo nuevas formas de liderar, reunirnos y organizarnos.

TRES SEÑALES DE ALARMA

76%

Cultura: operamos en modo supervivencia o control operacional

83%

Equipos: aplican su energía en lo urgente, no en lo estratégico

41%

Liderazgo: perciben un modelo que concentra y no habilita

Patrón identificado en el grupo

El grupo muestra alta capacidad de ejecución y entrega. La oportunidad de desarrollo está en crear los espacios donde otros pueden co-crear y sorprenderse con lo que son capaces de lograr colectivamente.

Las 3 trampas

Más allá de las respuestas individuales, los datos reflejan tensiones compartidas entre los participantes — desafíos propios del contexto actual de liderazgo en organizaciones que buscan crecer e innovar.

TRAMPA 01

01

Cultura Esforzada

Estamos capturados en una dinámica donde se hace mucho, pero cambia poco. El estar ocupados parece ser el valor más importante, pero la energía sigue enfocada en el plano operacional, sin lograr una transformación real.

38% + 38%

Velocidad ineficaz + Control operacional

TRAMPA 02

02

Evitar lo Desconocido

Lo auténticamente nuevo nace de poder entrar en lo desconocido y sostenernos allí lo suficiente. Nuestros equipos tienden a evitar esta incertidumbre. El 55% gestiona la incomodidad atacando el síntoma técnico. El 45% restante la evita.

100%

Gestión superficial del conflicto constructivo

TRAMPA 03

03

Líderes que ocupan el espacio

Los líderes siguen poniéndose en el centro, concentrando el poder y las decisiones, mientras los equipos se des-empoderan y la innovación no ocurre.

41%

Arquetipo salvador en liderazgo

TRAMPA 01

1

La Cultura Esforzada

El 76% describe su realidad entre la "Velocidad Ineficaz" y el "Orden y Previsibilidad" — dos variantes de la misma dinámica: moverse mucho sin generar transformación real.

El 45% de los líderes indica que su energía está puesta en pensar el negocio, mientras que un 38% indica que está puesta en la supervivencia energética causada por la burocracia y los silos de su organización.

Solo el 17% indicó que la mayor parte de su energía está en trabajar la calidad de la conexión humana — el motor menos visible y más poderoso del rendimiento colectivo

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

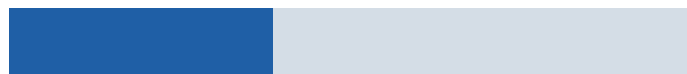
¿Cuánto de lo que llamamos "urgente" es un mecanismo para evitar el vacío de la innovación?

¿Estamos premiando la respuesta rápida por encima de la capacidad de transformación real?

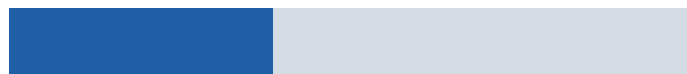
¿Cuáles son los resultados extraordinarios que queremos lograr sin desarrollar la capacidad de conexión?

¿CUÁL SITUACIÓN DESCRIBE MEJOR LA REALIDAD DE TU ORGANIZACIÓN HOY?

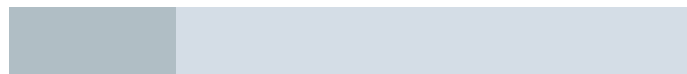
Velocidad Ineficaz — corremos mucho sin avanzar **38%**



Orden y Previsibilidad — control sobre evolución **38%**



Estancamiento Frustrante — metodologías agotadas **24%**



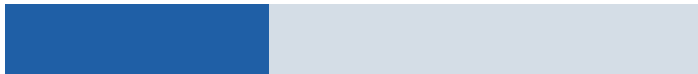
¿DÓNDE ESTÁ LA MAYOR PARTE DE LA ENERGÍA DE LOS LÍDERES HOY?

Pensar el negocio — lógica racional y técnica **45%**

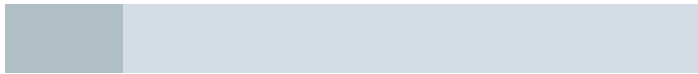




Supervivencia energética — burocracia y silos **38%**



Conexión humana — vínculos como motor de resultados **17%**



TRAMPA 02

2

Evitar lo desconocido

La evitación del conflicto constructivo y/o la corrección política se ponen en el medio de lo que necesitamos resolver.

En lugar de sostener la tensión creativa, volvemos a las viejas respuestas conocidas, aunque no funcionen.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

¿Si no nos atrevemos a nombrar lo que nos frena, estamos realmente liderando?

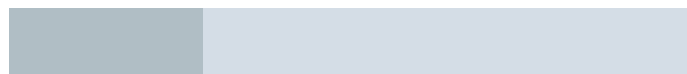
¿Qué pasaría si la próxima tensión o conflicto fuera tratado como un portal de innovación?

¿QUÉ SUCEDE CON LA INCOMODIDAD EN TU ORGANIZACIÓN?

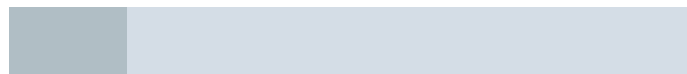
Resolución puntual — se ataca solo el síntoma técnico **55%**



Exceso de diplomacia — lo "correcto" bloquea la honestidad **28%**

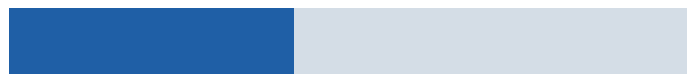


Esquivamos el conflicto — soluciones cosméticas **17%**



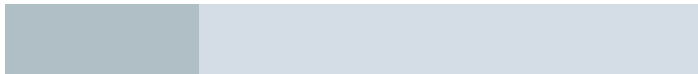
¿CUÁL "DOLOR" SENTÍS CON MAYOR INTENSIDAD EN TU ROL?

"Apagando incendios" en lugar de liderar estratégicamente **41%**

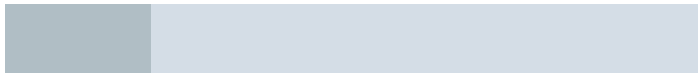




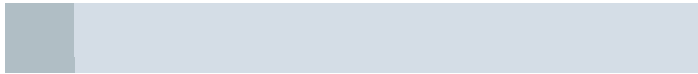
Presión por resultados inmediatos vs. transformar la cultura **28%**



Dificultad para planificar a mediano plazo **21%**

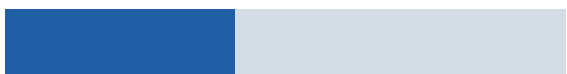


Agotamiento ante cambios no procesados **10%**

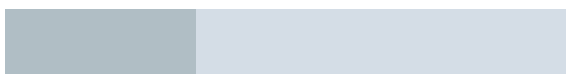


¿CÓMO SE POSICIONA EL LIDERAZGO ANTE LOS DESAFÍOS DE TRANSFORMACIÓN?

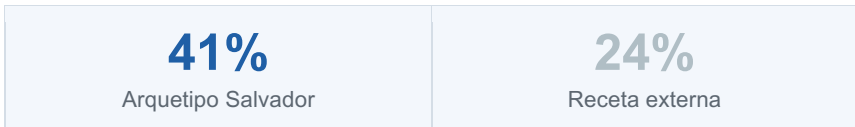
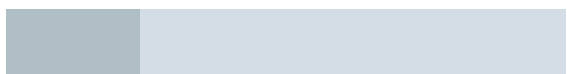
El líder como salvador — cuello de botella jerárquico **41%**



Diseño compartido — niveles operativos involucrados **34%**



Buscar la "receta" externa — solución llave en mano **24%**



Este posicionamiento correlaciona directamente: la batería del líder se agota en la burocracia y los silos.

TRAMPA 03

3

El líder que ocupa el espacio

El 41% se identifica como el líder que asume la responsabilidad total de resolver los desafíos, convirtiéndose en el garante último de los resultados. El 24% busca soluciones llave en mano.

Mientras los líderes sigan asumiendo ese peso, el sistema no tendrá la necesidad —ni el espacio— de evolucionar.

EL PATRÓN QUE MUEVE HACIA ADELANTE

Sostener el espacio — no ocuparlo. La responsabilidad se distribuye, la energía circula, y la solución emerge de manera colectiva y sostenible.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

¿Estamos liderando personas hacia su máximo potencial — o siendo el amortiguador que les impide crecer?

¿Es el agotamiento una medalla de compromiso o el síntoma de no confiar en la inteligencia del sistema?

FRENAR PARA ACCELERAR

En el reconocimiento de estas tensiones reside la semilla de la transformación.

La demanda masiva por mayor foco, claridad y vínculos de confianza que permiten transitar la incertidumbre indica que los líderes ya saben que el camino no es hacer más, sino **liderar desde un lugar diferente**.

Nuestra invitación es a no dejar que estos hallazgos se enfríen. Sigamos habitando la incomodidad con curiosidad y aprendiendo juntos a **evocar la inteligencia colectiva** que nuestras organizaciones están pidiendo.

Contenido producido por nowhere LATAM
en el marco del AHK People Strategy Forum · Abril 2026

PREGUNTAS PARA EL MOVIMIENTO

SOLTAR

¿Qué estás dispuesto a soltar para que el sistema pueda evolucionar?

SOSTENER

¿Qué espacio necesitás sostener para que emerja lo nuevo?

MOVER

¿Cuál es el primer movimiento que podés hacer hoy?