



5 dilemas para practicar en juego de roles con tus mandos medios

POR QUÉ VALE LA PENA PRACTICAR

55% de los empleados en México señala el mal liderazgo como motivo principal para renunciar, y cada salida antes de los tres meses cuesta en promedio \$17,431 pesos (ver Fuentes).

CÓMO USARLOS

Forma grupos de tres (líder, colaborador y observador). Dediquen 10 minutos a la simulación y 5 a la retroalimentación del observador, y luego roten los roles.

1

La corrección en público

SITUACIÓN

Un supervisor regaña a gritos a un colaborador frente al equipo por un error en un pedido urgente. El colaborador se queda callado, pero dos compañeros se quejan contigo después.

ROLES

Gerente (líder), supervisor, observador.

QUÉ SE PRACTICA

Dar retroalimentación a otro líder sin exhibirlo, y separar el error operativo de la forma en que se corrigió.

PREGUNTAS PARA EL CIERRE

- ¿El gerente escuchó la versión del supervisor antes de opinar?
- ¿Quedó un acuerdo concreto sobre cómo se corregirá en adelante?

2

La comisión informal

SITUACIÓN

Un proveedor de confianza le ofrece a tu jefe de compras un “detalle” en efectivo por agilizar un pago. El jefe de compras te lo cuenta, y añade que “así se maneja en todos lados”.

ROLES

Gerente (líder), jefe de compras, observador.

QUÉ SE PRACTICA

Poner un límite firme sin castigar a quien tuvo la confianza de reportarlo, y canalizar el caso por la vía formal.

PREGUNTAS PARA EL CIERRE

- ¿El líder reconoció que el colaborador hizo bien en decirlo?
- ¿Quedó claro qué se hace con el proveedor y por qué canal se reporta?

3

El favorito del equipo

SITUACIÓN

Tu mejor vendedor, que supera su meta cada mes, trata con sarcasmo y desdén a las personas de administración. Ya hay dos quejas, y temes que se vaya si lo confrontas.

ROLES

Líder, vendedor, observador.

QUÉ SE PRACTICA

Sostener que los resultados no compensan el maltrato, sin atacar a la persona.

PREGUNTAS PARA EL CIERRE

- ¿El líder describió conductas concretas o usó etiquetas (“eres grosero”)?
- ¿Se mencionó una consecuencia clara si la conducta continúa?

4

El pleito entre áreas

SITUACIÓN

Ventas promete entregas en plazos que operaciones no puede cumplir. Los dos coordinadores se culpan mutuamente frente a sus equipos, y los clientes ya lo notan.

ROLES

Líder mediador, coordinador de ventas, coordinador de operaciones. El grupo de al lado puede observar.

QUÉ SE PRACTICA

Mediar sin tomar bandos y llevar la conversación de los culpables al proceso.

PREGUNTAS PARA EL CIERRE

- ¿Ambas partes hablaron un tiempo similar?
- ¿El acuerdo final cambia el proceso o solo calma el momento?

5

El negocio paralelo

SITUACIÓN

Te enteras de que un colaborador con buen desempeño ofrece por su cuenta, a clientes de la empresa, un servicio similar a menor precio. Cuando lo abordas, dice que lo hace fuera de horario y que su sueldo no le alcanza.

ROLES

Líder, colaborador, observador.

QUÉ SE PRACTICA

Escuchar la necesidad real sin ceder en el conflicto de interés, y comunicar una decisión difícil con respeto.

PREGUNTAS PARA EL CIERRE

- ¿El líder validó la preocupación económica sin justificar la conducta?
- ¿Explicó qué regla se rompe y cuál es el siguiente paso?

Guía para el observador

Durante cada simulación, anota:

Escucha

¿preguntó antes de concluir?

Neutralidad

¿evitó juzgar o tomar partido?

Firmeza

¿mantuvo el límite sin agresividad?

Cierre

¿hubo un acuerdo con responsable y fecha?

¿Quieres llevar estos ejercicios a tu empresa con casos propios y un facilitador?
Agenda tu sesión de diagnóstico con Brilio: (33) 3146 3615 o (33) 1418 1686.

Fuentes

PageGroup, Estudio de Remuneraciones 2025, y estimación de Brivé Soluciones, ambos citados en Expansión: [Malos jefes y altos costos, el impacto oculto de la rotación laboral en México](#) (27 de enero de 2025).