DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Paradojas del mánager: sostenerlas sin quemarse y anticipar la IA

Módulo adaptativo · ~20 min

El rol del mánager ha acumulado una capa por década —jefe, mando, líder, coach, facilitador— sin que ninguna se haya retirado nunca. De ahí cuatro paradojas que no se resuelven: hacer más con menos, innovar en un marco rígido, dar autonomía sin derecho a equivocarse, exigir y a la vez proteger. El módulo ofrece tres principios para sostenerlas y después tres escenarios documentados sobre lo que la IA hará con la profesión.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Nombrar las cuatro paradojas estructurales del oficio de mánager: los medios, la innovación, la autonomía y el equilibrio entre rendimiento y bienestar.

02 Plantear abiertamente una tensión ante su equipo, en lugar de aparentar que todo es coherente.

03 Decidir para un periodo concreto asumiendo qué polo se deja de lado, en vez de prometer ambos.

04 Situar su rol en los tres escenarios de la IA: mánager aumentado, estructuras más planas, orquestador de equipos de personas y agentes.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que quieren convivir con las contradicciones de su profesión en lugar de absorberlas en silencio.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Dirige a cuatro empleados de una tienda de alquiler de esquís. Para el sábado, inicio de las vacaciones de invierno, deben preparar todos los esquís reservados y aprender el nuevo programa de reservas. No podrán hacer bien ambas cosas. Takumi, uno de ellos, le pregunta qué tiene prioridad. ¿Qué hace?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- Tipología de las cuatro paradojas estructurales del mánager — aportación de Afthonios
- Polarity management: sostener las paradojas en lugar de resolverlas — Barry Johnson (1992)
- Tres principios para sostener las paradojas — INSEAD y Center for Creative Leadership
- Escenario del mánager aumentado — Microsoft, Frontier Firms (2025)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Gartner — para 2026, el 20 % de las organizaciones utilizará la inteligencia artificial (IA) para aplanar su estructura, eliminando hasta la mitad de los puestos de mandos intermedios en algunas organizaciones
- Microsoft — investigaciones sobre las «Frontier Firms» (Work Trend Index 2025)
- INSEAD y Center for Creative Leadership — investigación reconocida sobre la gestión de las paradojas organizativas
- Foro Económico Mundial — publicaciones 2025-2026 sobre la evolución del liderazgo

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 16 de octubre de 2026