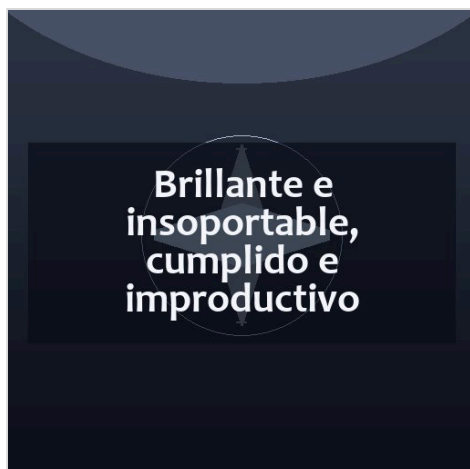


L U M B R E



Brillante e insoportable, cumplido e improductivo

Materia: Alta dirección

03/10/2026

Antes de empezar

Antes de prometer capacitación o correr a nadie, un líder necesita diagnosticar. Aquí usas la matriz capacidad-actitud para distinguir al brillante tóxico del cumplido que no rinde, y elegir la intervención que corresponde a cada caso.

QUÉ APRENDERÁS

- Aplicar la matriz capacidad-actitud a cuatro colaboradores de una planta zapopana y elegir la intervención correcta para cada cuadrante.

El caso: cuatro personas, un mismo jefe perdido

VIDEO

Dirección comercial. Presentación

Video externo en YouTube. Lumbre no aloja ni controla el contenido enlazado.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=Q-cvhrE0GBw>



No todos los problemas de desempeño se resuelven igual: primero se diagnostica, después se interviene.



Brillante e insoportable, cumplido e improductivo: el puente lo construyes tú.

Componentes Río Nilo, una planta de autopartes en Zapopan, tiene a cuatro personas que le quitan el sueño al gerente de producción. **Ángel** resuelve cualquier falla técnica pero humilla a los nuevos y se queja en voz alta. **Betty** nunca falta, es queridísima, pero su línea siempre entrega tarde. **Carlos** es joven, con ganas y sin experiencia. **Diana** no entrega, no le interesa y menosprecia el trabajo.

El reflejo del gerente es tratarlos igual: hablar con todos «para motivarlos». Eso desperdicia a Ángel, frustra a Betty y perdona a Diana. La clave está en un diagnóstico de dos ejes.

La matriz capacidad-actitud (los dos ejes)

Todo problema de desempeño se lee en dos dimensiones: **capacidad** (¿sabe y puede hacerlo?) y **actitud** (¿quiere hacerlo?). De su cruce salen cuatro cuadrantes, y **cada uno exige una intervención distinta**: dirigir, entrenar, alinear o decidir. Confundir el cuadrante es aplicar la medicina equivocada.

La misma conversación no sirve para los cuatro. El cuadrante manda la intervención.

Cuadrante	Perfil	Intervención que corresponde
Alta capacidad · alta actitud	Estrella confiable	Reta, delega, retiene; no lo asfixies

Cuadrante	Perfil	Intervención que corresponde
Alta capacidad · baja actitud	Brillante insoportable (Ángel)	Alinea expectativas y consecuencias; el talento no compra trato
Baja capacidad · alta actitud	Cumplido improductivo (Betty, Carlos)	Entrena y dirige con método; aquí la actitud es el activo
Baja capacidad · baja actitud	Desconectado (Diana)	Decide: reubicar o separar, con justicia procesal

1. Betty nunca falta y todos la quieren, pero su línea siempre entrega tarde. Según la matriz, ¿cuál es el diagnóstico y la intervención correctos?

- ☐ Baja actitud: necesita un aviso disciplinario
- ☐ Baja capacidad con alta actitud: hay que entrenarla y dirigir su método, no regañar su voluntad
- ☐ Alta capacidad: sólo le falta motivación
- ☐ No es un problema de desempeño, es de suerte

El caso más tentador y más peligroso es **Ángel**: la planta lo necesita, así que se le perdona el trato. Error caro. Un colaborador de alta capacidad y baja actitud **destruye más valor del que produce** cuando el resto ve que el talento compra privilegios: se cae la moral, se van los buenos sin conflicto y el jefe pierde autoridad.

Con Ángel la intervención es de **actitud**, no de capacidad: dejar claro que su desempeño técnico se premia pero el trato no es opcional, con consecuencias definidas. Si la actitud no cambia, se decide: ninguna persona es imprescindible a costo del equipo.

2. Ubica a cada persona de Río Nilo en su cuadrante:

Elementos:

- Ángel: resuelve todo pero humilla y se queja
- Betty: comprometida pero entrega tarde
- Carlos: con ganas, sin experiencia
- Diana: no entrega y desprecia el trabajo
- Elena: domina su área y forma a otros

Estrella a retar	. . .
Brillante a alinear	. . .
A entrenar	. . .
A decidir	. . .

3. «A una persona de alta capacidad pero baja actitud se le debe perdonar el mal trato mientras entregue resultados, porque es difícil de reemplazar.»

☐ Verdadero

☐ Falso

4. El gerente trata a los cuatro con la misma charla motivacional de siempre. ¿Qué es lo más probable que pase?

☐ Que los cuatro mejoren parejo

☐ Que siga igual: a Betty la frustra, a Ángel la tolera, a Diana la consiente; la intervención no ataca la causa real

☐ Que Diana se convierta en estrella

☐ Que Ángel pida más responsabilidad

5. Elige cuatro personas reales de tu equipo (o tu empresa si eres dueño con gente a cargo). Ubícalas en la matriz capacidad-actitud con honestidad, separando «me cae bien» de «entrega». Para cada una, escribe la intervención que corresponde a su cuadrante y la primera acción concreta de esta semana. Regla: si a alguien lo pusiste en un cuadrante sólo por simpatía o por miedo, revisa el eje de actitud.

Pregunta incómoda: ¿a quién estás «consintiendo» por su talento y a quién estás «regañando» aunque sólo le falte entrenamiento?

1. Todo problema de desempeño se lee en capacidad y en actitud.
2. Cada cuadrante exige una intervención distinta: retar, alinear, entrenar o decidir.
3. El talento no compra mal trato: su costo lo paga el equipo.
4. A la baja capacidad con buena actitud se le entrena, no se le castiga.

Siguiente paso: ya sabes diagnosticar. El *Módulo 2* es la conversación que llevas posponiendo: cómo **decir lo incómodo** sobre el desempeño sin destruir a la persona ni evadirte tú.

Referencia curricular

Materia:	Alta dirección
-----------------	----------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/ad-lid-m01-oa01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat