DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Dar feedback al mánager: del silencio a la conversación

Módulo adaptativo | ~20 min

Siete de cada diez empleados evitan las conversaciones difíciles, en primer lugar con su mánager, de modo que este no sabe cómo se le percibe, el equipo se estanca y a veces el colaborador acaba marchándose sin haber hablado. El feedback descendente está pautado; el ascendente sigue siendo poco frecuente. Este módulo da herramientas para ese sentido inverso: pedir al propio mánager una reunión de feedback, encontrar las palabras adecuadas, proponer uno mismo cambios posibles, hasta fijar juntos una fecha de seguimiento.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Salir de la posición de inferioridad para hablar con el mánager en una relación de adulto a adulto, sin sumisión ni agresividad.

02 Preparar la conversación en tres fases: reconocer la propia responsabilidad, buscar las razones del mánager y pedir una reunión de verdad.

03 Dar feedback en cinco pasos: confirmar que es buen momento, describir hechos concretos, escuchar, negociar un cambio y planificar el seguimiento.

04 Instaurar el feedback ascendente de forma duradera: comentarios regulares y en caliente, tanto sobre lo que falla como sobre lo que funciona.

PÚBLICO DESTINATARIO

Colaboradores que tienen un feedback pendiente para su mánager y mánagers que quieren recibirlo de verdad.

- **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

Dunya, comercial, vende carritos de la compra a supermercados. Antes de sus dos últimas reuniones con clientes, su mánager, Ana-Maria, modificó su presentación sin avisarla. En la segunda, Dunya no supo responder sobre un precio añadido por Ana-Maria. Mañana se reúne con ella. ¿Cómo puede Dunya empezar la conversación?

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

- Feedback en 5 pasos (validar el momento/el tema, describir los hechos, escuchar, negociar un cambio, planificar un seguimiento): método Afthonios, inspirado en el modelo DESC (S. y G. Bower) y en la Comunicación No Violenta (CNV, Marshall Rosenberg)
- 3 momentos de preparación: método Afthonios; introspección «¿cuál es mi parte en esto?», inspirada en Difficult Conversations (Stone, Patton & Heen, Harvard Negotiation Project)
- Posición baja frente a relación adulto-adulto, inspirada en el análisis transaccional de Eric Berne

FUENTES Y REFERENCIAS

- Bravely, estudio «The Conversation Gap»: el 70 % de los empleados evita las conversaciones difíciles en el trabajo
- OCDE (Employment Outlook, difundido por el Foro Económico Mundial): en 2025, el 27 % de la población activa de los países de la OCDE pertenecerá a la generación Z
- Douglas Stone, Sheila Heen & Bruce Patton (Harvard Negotiation Project), Difficult Conversations
- Weger et al. (2014): escucha activa y sensación de ser comprendido

- Módulo creado por Afthonios.com.
- Contenido verificado el 1 de noviembre de 2026