DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Desmotivar sin querer: tres trampas habituales del mánager

Módulo adaptativo | ~20 min

El compromiso en el trabajo está en mínimos (Gallup 2026: 20 %) y los propios mánagers desconectan; sin embargo, la mayor parte de la desmotivación es involuntaria, fruto de nuestros propios reflejos, a veces amplificados por una inteligencia artificial (IA) mal integrada: vigilancia, indicadores deshumanizantes. Este módulo aborda la cuestión al revés: tres trampas que dejar atrás —tratar a los colaboradores como herramientas, como niños o como idiotas— y sus antídotos, de adulto a adulto.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Dar la vuelta a la cuestión de la motivación identificando cómo se desmotiva sin querer al propio equipo.

02 Dejar de tratar a los colaboradores como instrumentos, anteponiendo las personas a los resultados.

03 Salir del esquema padre-hijo tratando a cada uno de adulto a adulto: objetivos negociados, delegación, confianza.

04 Confiar en la inteligencia del equipo: dar sentido, pedir opinión, delegar y compartir las herramientas de IA.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers y responsables de equipo que quieren motivar a sus colaboradores sin desmotivarlos de forma involuntaria.

- **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

Bertrand dirige a diez asesores que atienden a los clientes. Esta mañana, el cuadro de mando del departamento le indica que Sonia, una de ellos, tarda desde hace tres semanas mucho más que sus compañeros en tramitar una solicitud. Bertrand quiere actuar esta semana. ¿Qué debe hacer Bertrand?

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

- Esquema padre-niño, posiciones alta/baja y relación adulto-adulto, inspirado en el Análisis Transaccional (Eric Berne)
- Método Afthonios: las tres trampas que desmotivan y sus antídotos (llaves inglesas / niños / idiotas)
- «Dejar de desmotivar antes de motivar», inspirado en la teoría bifactorial de Herzberg
- Dar sentido / explicar el porqué, inspirado en Simon Sinek (Start with Why)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Gallup, State of the Global Workplace 2026: compromiso mundial del 20 % en 2025, el nivel más bajo desde 2020; el compromiso de los mánagers pasó del 31 % (2022) al 22 % (2025)
- Bill Campbell, coach de directivos de Apple, Google e Intuit; «Trillion Dollar Coach» (Schmidt, Rosenberg & Eagle, 2019)
- Charlie Chaplin, Tiempos modernos, 1936: escena del obrero que aprieta tornillos
- Deci & Ryan (2000): autonomía, competencia y pertenencia en la motivación

- Módulo creado por Afthonios.com.
- Contenido verificado el 18 de noviembre de 2026