DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Dos colaboradores enfrentados: el papel del mánager

Módulo adaptativo · ~20 min

Ante un conflicto entre colaboradores, dos reflejos opuestos agravan la situación: dejar que «los adultos lo arreglen entre ellos» o zanjarlo por autoridad. Este módulo da al mánager el papel que le corresponde y dos formas de actuar distintas: ayudar a cada uno a pasar de su posición a sus intereses —una solución construida entre ambos se asume mejor que una impuesta— o arbitrar en cuatro pasos, hasta el seguimiento de la decisión.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Afrontar el conflicto como algo normal en un equipo, sin huir de él ni vivirlo como un fracaso de gestión.

02 Definir el propio papel: un mánager está implicado y es responsable del resultado, mientras que un mediador se mantiene externo y neutral.

03 Ayudar a dos colaboradores a resolver ellos mismos su desacuerdo, haciéndoles pasar de sus posiciones a sus intereses.

04 Reconocer las situaciones que requieren un arbitraje y llevarlo a cabo en cuatro pasos: disagree, agree, propose, commit.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers y jefes de equipo que quieren que los desacuerdos de su equipo se traduzcan en decisiones claras.

- **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 Liv y Franck, monitores de un jardín botánico. Para los grupos escolares, Liv quiere mantener la visita guiada; Franck quiere sustituirla por una búsqueda del tesoro. Le piden: «Decide tú, no vamos a ponernos de acuerdo». El programa debe enviarse dentro de un mes. ¿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

- Método de arbitraje en 4 pasos (disagree, agree, propose, commit) — método Afthonios, inspirado libremente en el «disagree and commit»
- Negociación por posiciones frente a intereses (negociación basada en principios) — método Harvard, Fisher y Ury, Obtenga el sí (1981)
- «Disagree and commit» — Andy Grove, Intel (años ochenta), popularizado por Jeff Bezos en Amazon

FUENTES Y REFERENCIAS

- Roger Fisher y William Ury — Obtenga el sí, Harvard Negotiation Project (1981), negociación basada en los intereses
- «Disagree and commit» — asociado a Andy Grove, cofundador de Intel (años ochenta), ampliamente popularizado por Jeff Bezos en Amazon
- Acas (2014) — preparar y llevar a cabo conversaciones difíciles en el trabajo
- Weger et al. (2014) — escucha activa y sensación de ser comprendido

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 7 de octubre de 2026