DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

El mánager de mañana: cuatro responsabilidades compartidas

Módulo adaptativo | ~20 min

Más allá del inventario de expectativas que recaen sobre el mánager, este módulo lo plantea como una cuestión de reparto: un mánager tenía a su cargo a ocho personas en 2013, casi doce hoy, y la tendencia apunta a entre veinte y veinticinco. Por eso, cada una de las cuatro responsabilidades se presenta con lo que espera la dirección, lo que espera el equipo y la parte que asume el colaborador, también para hacer suyas las herramientas de IA.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Crear las condiciones del rendimiento colectivo, negociando objetivos que el equipo se compromete a asumir con usted.

02 Hacer crecer a cada persona, también en el uso de la IA, organizando el aprendizaje entre iguales.

03 Velar por el bienestar sin cargar solo con la responsabilidad: detectar, iniciar la conversación, derivar hacia los apoyos adecuados.

04 Traducir las decisiones de la organización en sentido compartido y hacer llegar a la organización lo que el equipo observa sobre el terreno.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que quieren crear las condiciones para que cada persona, a su nivel, asuma su parte.

- **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.

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

- Corresponsabilidad entre mánager y equipo: principio de Afthonios
- OKR: inspirados en Andy Grove (Intel), popularizados por John Doerr en Google
- Conscious unbossing: término de Robert Walters (2024)
- Amplitud de control (span of control): V. A. Graicunas y Lyndall Urwick

FUENTES Y REFERENCIAS

- Robert Walters (2024): el 52 % de los profesionales de la generación Z no quiere ser mando intermedio («conscious unbossing»)
- Gallup: la amplitud de control media pasó de 8,2 colaboradores por mánager en 2013 a 12,1 en 2025, es decir, +50 %
- Gallup: el 13 % de los mánageres ya tiene 25 colaboradores o más
- LinkedIn Learning, «2018 Workplace Learning Report» (2018): el 94 % de los empleados se quedaría más tiempo en una empresa que invirtiera en su desarrollo profesional

- Módulo creado por Afthonios.com.
- Contenido verificado el 13 de octubre de 2026