DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

# El mánager que calla: tres momentos para tomar la palabra

Módulo adaptativo · ~20 min

Los equipos donde la palabra circula con libertad deciden mejor, aprenden más rápido y retienen su talento, y esa palabra empieza por la del mánager. El módulo se basa en una brújula y tres actos: la franqueza radical de Kim Scott, que une preocupación sincera y hablar directo, aplicada a decir lo que se observa, incluidos los propios errores, a transmitir los mensajes difíciles con transparencia y a abordar los problemas cara a cara sin demora.

## OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Mantener el equilibrio de la franqueza radical: preocuparse sinceramente por la persona y hablarle sin rodeos.

02 Decir lo que se observa, de los éxitos a los problemas, y asumir en público los propios errores como mánager.

03 Transmitir los mensajes difíciles con claridad («ser claro es ser amable») en lugar de suavizarlos o aplazarlos.

04 Abordar los problemas cara a cara, de adulto a adulto, eligiendo el canal adecuado cuando el equipo trabaja a distancia.

## PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que quieren un equipo donde la palabra circule con libertad, empezando por la suya.

- **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 seis asesores de atención al cliente. En primavera, prometió al equipo pedir un horario de verano para terminar antes en julio. Ayer, su mánager lo rechazó definitivamente. En cambio, los auriculares nuevos esperados llegarán el mes que viene. Reúne al equipo mañana por la mañana. ¿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

- Seguridad psicológica: Amy Edmondson (Harvard)
- Franqueza radical / radical candor (empatía ruinosa, agresión ofensiva): Kim Scott
- «Clear is kind, unclear is unkind»: Brené Brown (Dare to Lead)
- Cultura del «aprendo continuamente» frente al «lo sé todo»: Satya Nadella (Microsoft)

### FUENTES Y REFERENCIAS


- Amy Edmondson (Harvard Business School): investigaciones sobre la seguridad psicológica y la toma de la palabra en equipo
- Kim Scott, «Radical Candor» (2017): modelo de los cuatro cuadrantes, entre ellos la «empatía ruinosa»
- Brené Brown, «Dare to Lead» (2018): «clear is kind, unclear is unkind»
- Satya Nadella (Microsoft): sustitución de la cultura del «know it all» por la del «learn it all»



Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 5 de noviembre de 2026