DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Tres trampas que minan la autoconfianza

Módulo adaptativo | ~20 min

Un colaborador que calla cuando tiene el argumento acertado, una diferencia limada hasta desaparecer, un mánager que retiene la información para seguir siendo imprescindible: tres mecanismos discretos con una misma raíz, el miedo. El módulo les pone nombre —necesidad de aprobación, normalización, sobreprotección— y señala la salida de cada uno. Muestra también que el tercero es cosa de dos y solo se resuelve si ambas partes se mueven.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Reconocer la necesidad de aprobación: callar la propia opinión, aprobar una decisión de grupo en la que no se cree.

02 Medir lo que cuesta la normalización: una diferencia vivida como un defecto y un equipo sin ideas nuevas.

03 Distinguir lo que debe compartirse —valores y misión— de lo que debe seguir siendo propio de cada uno.

04 Identificar las tres creencias de la actitud parental y el paso que debe dar cada una de las dos partes.

PÚBLICO DESTINATARIO

Responsables de equipo y colaboradores que quieren ganar autoconfianza y devolverla a quienes trabajan con ellos.

- **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

- Actitud parental / sobreprotección por parte del mánager — método Afthonios, inspirado en el análisis transaccional (relación Padre-Niño)
- Conformismo — experimento de Solomon Asch (1951)
- People-pleasing (necesidad de aprobación)
- Normalización de las diferencias — método Afthonios

FUENTES Y REFERENCIAS

- Boston Consulting Group: las empresas con la dirección más diversa obtienen el 45 % de su facturación de innovaciones recientes, frente al 26 % de las menos diversas (19 puntos de diferencia)
- Solomon Asch — experimento sobre el conformismo (1951): alrededor del 75 % de los participantes se suman al menos una vez a la respuesta mayoritaria errónea
- Irving Janis — pensamiento de grupo (1972): el deseo de unanimidad lleva a un grupo a aprobar decisiones con las que sus miembros no están de acuerdo
- Frances Milliken, Elizabeth Morrison y Patricia Hewlin, «An Exploratory Study of Employee Silence», Journal of Management Studies (2003): el 85 % de los empleados encuestados ha callado alguna vez un problema importante, sobre todo por miedo a que se les perciba mal y a dañar relaciones que valoran

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 13 de octubre de 2026