



## La técnica del sándwich: el secreto para resolver conflictos laborales

### Descripción

En el vertiginoso mundo laboral, donde las relaciones interpersonales y la comunicación juegan un papel crucial, es inevitable encontrarnos con situaciones de conflicto. Ya sea en una pequeña empresa, en una multinacional o en cualquier ámbito laboral, la gestión adecuada de estos conflictos se convierte en un desafío constante para los líderes y responsables de equipos. En este contexto, surge una técnica que se ha popularizado en los últimos años por su efectividad para abordar situaciones delicadas: la técnica del sándwich. Este enfoque innovador y estratégico propone vestir el mensaje negativo que queremos transmitir con una capa de elogios previos y una clausura también positiva, creando así una estructura similar a la de un sándwich. De esta manera, se busca que la crítica o la opinión contrapuesta quede en medio de los halagos, suavizando su impacto y facilitando su aceptación por parte del receptor.

Si estás interesado en desarrollar aún más tus habilidades en la gestión de conflictos laborales, te recomendamos el [Curso Gratuito de Mediación de Conflictos](#). Este curso es un recurso muy efectivo y encontrarás muchas oportunidades de mejorar tus habilidades y

# CURSO GRATUITO

Para personas Ocupadas  
Residentes en la Comunidad de Madrid  
(Trabajadores, Autónomos y ERTE)

---

## Mediación de conflictos

ADGD178PO

35 HORAS

### - PLAZAS LIMITADAS -

situación en la empresa en la que un compañero de trabajo desea darle una sugerencia constructiva a otro sobre cómo mejorar su presentación de ventas. En lugar de decir simplemente “Deberías trabajar en tu tono de voz durante la presentación”, utiliza la técnica del sandwich y comienza diciendo: “¡Excelente trabajo en la presentación de ventas! Me encantó tu enfoque persuasivo y la forma en que conectaste con los clientes. Solo quería mencionar que podrías considerar trabajar en el tono de voz para transmitir aún más confianza. Estoy seguro de que con esa pequeña mejora, tus habilidades de ventas se destacarán aún más. ¡Sigue así!”.

La clave está en encontrar el equilibrio adecuado entre elogios y críticas constructivas, de modo que podamos transmitir nuestros mensajes de manera efectiva y respetuosa.

## La técnica del sandwich: Fundamentos y aplicación

La técnica del sandwich es un enfoque de comunicación que busca suavizar el impacto de mensajes negativos o críticas, al envolverlos entre capas de elogios y comentarios positivos. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva en la gestión de conflictos laborales, ya que permite abordar situaciones delicadas de manera constructiva y respetuosa.

### Origen de la técnica del sandwich

Si bien es difícil rastrear el origen exacto de la técnica del sandwich, su aplicación se ha popularizado en el ámbito laboral y de la gestión de equipos. Se basa en la premisa de que los seres humanos tienden a recibir mejor las críticas cuando estas se presentan en un contexto positivo, y se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada para brindar retroalimentación efectiva.

### Pasos para aplicar la técnica del sandwich con éxito

## ¿Cómo hacer una crítica constructiva

Emplea el Método del *Sándwich*

Da un cumplido

Comenta gentilmente  
la mejora

Da otro cumplido  
como cierre



1. Inicio con un elogio o comentario positivo: El primer paso consiste en iniciar la conversación con un elogio o un comentario positivo relacionado con el desempeño o las habilidades de la persona. Esto ayuda a establecer un tono amigable y a generar confianza antes de abordar el tema más delicado.
2. Presentación de la crítica o mensaje negativo: En este paso, se expone la crítica o el mensaje negativo de forma clara y directa. Es importante utilizar un lenguaje respetuoso y objetivo, evitando ser ofensivo o despectivo. La idea es transmitir la crítica de manera constructiva, enfocándose en el comportamiento o la situación específica en lugar de atacar a la persona en sí.
3. Proporcionar alternativas o soluciones: Después de presentar la crítica, es beneficioso ofrecer alternativas o sugerir soluciones para abordar el problema planteado. Esto demuestra que estás comprometido en ayudar a resolver la situación y que valoras la participación activa de la otra persona en la búsqueda de una solución.
4. Clausura con un comentario positivo: Para finalizar la conversación, se cierra con otro comentario positivo, reconociendo nuevamente las fortalezas o logros de la persona. Esto refuerza el mensaje de que el propósito de la crítica es mejorar y crecer, no desvalorizar o menospreciar.

### **Ejemplo práctico del uso de la técnica en un contexto laboral:**

Imaginemos un escenario en el que un jefe desea abordar el problema de puntualidad de uno de sus empleados. Utilizando la técnica del sándwich, podría seguir los siguientes pasos:

Jefe: "Juan, quiero destacar que valoro mucho tu dedicación y el esfuerzo que pones en tu trabajo. Eres muy competente en tus tareas y siempre cumples con los plazos establecidos, lo cual es excelente. Sin embargo, he notado que en las últimas semanas has llegado tarde a las reuniones de equipo, lo que ha generado ciertos inconvenientes y retrasos en nuestro trabajo colaborativo. Creo que sería beneficioso para el equipo y para ti mismo que llegues puntualmente a estas reuniones, ya que así podremos aprovechar mejor el tiempo y lograr nuestros objetivos de manera más eficiente. Estoy seguro de que puedes corregir esta situación y seguir destacando por tu compromiso y habilidades. ¡Sigue adelante!"

En este ejemplo, se destaca inicialmente elogios y reconocimiento hacia el empleado, se expresa la crítica de forma directa pero respetuosa, y se finaliza con otro comentario positivo, reforzando las cualidades del individuo. Esto permite que el mensaje negativo sea más fácilmente aceptado y que el empleado se sienta motivado para realizar los cambios necesarios.

La técnica del sándwich se presenta como una estrategia poderosa para la gestión de conflictos laborales, ya que busca encontrar un equilibrio entre la retroalimentación constructiva y el reconocimiento de los aspectos positivos. Al aplicar esta técnica de manera adecuada, se fomenta un clima laboral más colaborativo, se promueve el crecimiento profesional y se fortalecen las relaciones entre los miembros del equipo.

### **Ventajas y beneficios de la técnica del sándwich**

La técnica del sándwich ofrece diversas ventajas y beneficios en la gestión de conflictos laborales.

A continuación, analizaremos algunas de ellas:

### **Facilita la aceptación de la crítica**

Al presentar la crítica o el mensaje negativo entre capas de elogios y comentarios positivos, la técnica del sándwich ayuda a suavizar el impacto negativo. Esto facilita que la persona receptora pueda recibir la crítica de manera más abierta, sin sentirse atacada o desvalorizada. Al sentirse valorada y apreciada, es más probable que esté dispuesta a escuchar y considerar la retroalimentación.

### **Promueve un ambiente de confianza**

Al utilizar elogios y comentarios positivos como parte de la técnica, se fortalece la confianza entre las partes involucradas. Esta confianza es fundamental para abordar y resolver conflictos de manera efectiva. Cuando las personas se sienten valoradas y respetadas, es más probable que se abran a la comunicación y al diálogo constructivo.

### **Fomenta la comunicación efectiva**

La técnica del sándwich promueve una comunicación más efectiva al enfocarse tanto en los aspectos positivos como en las áreas de mejora. Al resaltar los logros y habilidades de la persona antes y después de la crítica, se crea un equilibrio que facilita la comprensión y aceptación del mensaje. Esto permite transmitir la información de manera clara y asertiva, evitando malentendidos y conflictos adicionales.

### **Estimula el crecimiento y el desarrollo**

Al proporcionar un enfoque constructivo y sugerir alternativas o soluciones, la técnica del sándwich ayuda a impulsar el crecimiento y desarrollo de las personas involucradas. En lugar de simplemente señalar errores o aspectos negativos, se brinda la oportunidad de aprender y mejorar. Esto promueve un ambiente de aprendizaje continuo y fomenta el desarrollo profesional de los empleados.

### **Mejora las relaciones interpersonales**

Al utilizar la técnica del sándwich de manera consistente, se fortalecen las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Al brindar retroalimentación constructiva y reconocer los logros, se promueve un clima de respeto y apoyo mutuo. Esto contribuye a la construcción de equipos más sólidos y cohesionados, en los que los conflictos se abordan de manera efectiva y se fortalece la colaboración.

### **Ejemplos de situaciones en las que la técnica puede ser especialmente útil**

La técnica del sándwich puede ser especialmente útil en diversas situaciones laborales, como las siguientes:

## Evaluaciones de desempeño

Durante las evaluaciones de desempeño, es importante brindar tanto retroalimentación positiva como áreas de mejora. La técnica del sándwich permite equilibrar ambos aspectos, promoviendo un enfoque más completo y constructivo en la evaluación.

## Resolución de conflictos entre colegas

Cuando se presentan conflictos entre colegas, la técnica del sándwich puede ayudar a abordar la situación de manera efectiva. Al resaltar los puntos positivos de cada persona involucrada y proporcionar sugerencias para resolver el conflicto, se fomenta la cooperación y se busca una solución mutuamente beneficiosa.

## Retroalimentación a un subordinado

Al proporcionar retroalimentación a un empleado, es fundamental utilizar un enfoque equilibrado. La técnica del sándwich permite abordar los aspectos de mejora de manera respetuosa y constructiva, al mismo tiempo que se reconocen los logros y fortalezas del empleado.

En resumen, la técnica del sándwich ofrece ventajas significativas en la gestión de conflictos laborales, al suavizar el impacto de las críticas y promover un ambiente de confianza y comunicación efectiva. Su aplicación adecuada puede mejorar las relaciones interpersonales, estimular el crecimiento y desarrollo de los empleados, y contribuir a un entorno laboral más armonioso y productivo.

## Críticas y limitaciones de la técnica del sándwich

Si bien la técnica del sándwich puede ser efectiva en muchas situaciones de gestión de conflictos laborales, también ha recibido críticas y tiene algunas limitaciones que es importante considerar. A continuación, se exponen algunas de las críticas y objeciones comunes hacia esta técnica:

### Falsedad o falta de autenticidad

Una crítica frecuente hacia la técnica del sándwich es que puede parecer falsa o poco auténtica. Al envolver la crítica entre elogios, algunas personas pueden percibirlo como un intento manipulador para suavizar el impacto negativo de la retroalimentación. Esto puede disminuir la confianza y la credibilidad de quien utiliza la técnica, especialmente si no se emplea de manera sincera y genuina.

### Dificultad para enfocarse en la crítica principal

En ocasiones, el uso de la técnica del sándwich puede llevar a diluir o minimizar la crítica principal. Si los elogios y los comentarios positivos son demasiado extensos o exagerados, el mensaje negativo puede perder fuerza o no ser abordado con la debida seriedad. Esto puede conducir a que la persona receptora no capte completamente el aspecto crítico que se intenta transmitir.

## Dependencia excesiva de la estructura del sándwich

Al utilizar esta técnica de forma sistemática en todas las situaciones de retroalimentación, existe el riesgo de que se convierta en un enfoque mecánico y predecible. Esto puede restar autenticidad y espontaneidad a la comunicación, y hacer que las personas se centren más en la estructura del sándwich que en el contenido real del mensaje.

## No adecuada para casos de urgencia o gravedad

En situaciones de urgencia o cuando la gravedad del problema es alta, la técnica del sándwich puede no ser la más apropiada. En tales casos, es necesario abordar directamente el problema y comunicar la situación de manera clara y sin rodeos. La técnica del sándwich puede ser percibida como una dilación innecesaria en momentos críticos.

## Receptores conscientes de la técnica

En algunos casos, las personas pueden estar conscientes de la técnica del sándwich y reconocerla cuando se utiliza. Esto puede hacer que los receptores sean más cautelosos y se enfoquen en buscar la crítica que se oculta entre los elogios, en lugar de apreciar genuinamente los comentarios positivos. Esto puede dificultar la efectividad de la técnica.

No todas las situaciones o personas responderán de la misma manera a esta estrategia, por lo que es necesario evaluar cuidadosamente el contexto y adaptar el enfoque de comunicación de acuerdo con las necesidades específicas de cada situación.

## Alternativas y complementos a la técnica del sándwich

Además de la técnica del sándwich, existen otras estrategias de comunicación efectiva que pueden complementar y enriquecer el enfoque en la gestión de conflictos laborales. A continuación, se presentan algunas alternativas y complementos a considerar:

### Modelo DESC

El modelo DESC es un enfoque estructurado de comunicación que se utiliza para abordar conflictos y situaciones difíciles. DESC es un acrónimo que significa Describe, Expresa, Solicita y Consecuencias. Este modelo se centra en describir objetivamente la situación, expresar los sentimientos y necesidades propios, solicitar lo que se espera de la otra persona y discutir las posibles consecuencias de no resolver el conflicto de manera adecuada. El modelo DESC proporciona una estructura clara y ayuda a mantener la comunicación efectiva y asertiva.

## Escucha activa

La escucha activa es una habilidad fundamental en la gestión de conflictos laborales. Implica prestar atención plena a la otra persona, mostrar interés genuino, hacer preguntas para comprender mejor y validar las emociones y preocupaciones expresadas. La escucha activa permite establecer una comunicación más empática y facilita la construcción de soluciones conjuntas.

## Retroalimentación específica y basada en hechos

En lugar de envolver la crítica entre elogios, otra opción es brindar retroalimentación específica y basada en hechos concretos. Esto implica identificar y describir claramente el comportamiento o la situación problemática, sin juzgar ni etiquetar a la persona. Al proporcionar retroalimentación objetiva y específica, se facilita la comprensión y se evita que se perciba como una crítica generalizada.

## Enfoque en el crecimiento y desarrollo

En lugar de centrarse únicamente en los aspectos negativos, es importante destacar las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esto implica enfocarse en el potencial de mejora y en cómo superar los obstáculos para alcanzar los objetivos. Al presentar la retroalimentación como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, se fomenta un ambiente de desarrollo continuo y motivación.

## Mediación y resolución colaborativa

En situaciones de conflicto más complejas, puede ser beneficioso involucrar a un mediador neutral para facilitar la comunicación y la búsqueda de soluciones conjuntas. La mediación permite que ambas partes expresen sus puntos de vista y necesidades, y ayuda a encontrar un terreno común y llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Cada situación puede requerir un enfoque diferente, por lo que es importante evaluar el contexto y seleccionar la estrategia más adecuada para promover una comunicación efectiva y resolver los conflictos de manera constructiva.

## Estudios de caso y ejemplos reales

A continuación, se presentarán dos casos reales en los que se ha utilizado la técnica del sándwich en la gestión de conflictos laborales, junto con un análisis de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas:

### Caso 1: Mejora del rendimiento de un empleado

En una empresa de servicios, se identificó a un empleado con un rendimiento por debajo de lo esperado en la entrega de proyectos. El supervisor decidió utilizar la técnica del sándwich para abordar la situación. Durante la reunión, el supervisor elogió al empleado por su compromiso y



habilidades, luego mencionó las áreas de mejora y finalizó resaltando la confianza en su capacidad para superar los desafíos. Se acordaron metas claras y se brindó apoyo adicional. Después de unas semanas, se observó una mejora significativa en el rendimiento del empleado, y se estableció una comunicación más abierta y efectiva entre el supervisor y el empleado.

Lecciones aprendidas: Este caso demostró que la técnica del sándwich puede ser eficaz para abordar problemas de rendimiento. Al enfocarse en los aspectos positivos y brindar apoyo, se motiva al empleado a realizar mejoras. Sin embargo, es esencial establecer expectativas claras y seguir un seguimiento regular para garantizar resultados sostenibles.

## Caso 2: Resolución de conflictos entre compañeros de equipo

En un equipo de desarrollo de software, surgieron conflictos y tensiones entre dos miembros del equipo debido a diferentes estilos de trabajo. El gerente decidió utilizar la técnica del sándwich para abordar la situación. Durante una reunión, se destacaron las fortalezas y contribuciones de ambos miembros, se discutieron los desafíos y diferencias, y se concluyó enfatizando la importancia de su colaboración conjunta. Se promovió un ambiente de trabajo más colaborativo y se estableció un plan de acción para mejorar la comunicación y la cooperación. Con el tiempo, los conflictos disminuyeron, se mejoró la interacción entre los compañeros de equipo y se logró un ambiente más armonioso.

Lecciones aprendidas: En este caso, la técnica del sándwich ayudó a abordar los conflictos de manera efectiva, al centrarse tanto en las fortalezas individuales como en la necesidad de colaboración. Sin embargo, es importante asegurarse de que ambas partes sean conscientes de sus responsabilidades y se comprometan a realizar cambios. Además, se debe mantener una comunicación abierta y regular para mantener el progreso alcanzado.

Estos casos reales ilustran cómo la técnica del sándwich puede ser utilizada con éxito en la gestión de conflictos laborales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada situación es única y requiere un enfoque adaptado a las circunstancias específicas. Además, es esencial que quien utilice la técnica sea auténtico, tenga en cuenta las necesidades de las partes involucradas y esté dispuesto a escuchar y buscar soluciones conjuntas.

## Conclusiones La técnica del sándwich: el secreto para resolver conflictos laborales

En conclusión, en este artículo hemos abordado de manera detallada la técnica del sándwich, sus fundamentos, aplicación y ejemplos prácticos. A continuación, se presenta un resumen de los puntos clave y los beneficios y consideraciones al utilizar esta técnica en la gestión de conflictos laborales:

1. La técnica del sándwich consiste en vestir el mensaje negativo entre elogios previos y posteriores, con el objetivo de suavizar el impacto de la crítica y promover una comunicación constructiva.
2. Los pasos a seguir para aplicar la técnica del sándwich con éxito incluyen iniciar con un elogio

genuino y específico, presentar la crítica de manera clara y objetiva, y finalizar con una nota positiva que motive al receptor.

3. La técnica del sándwich puede ser especialmente útil en situaciones de retroalimentación, resolución de conflictos y mejora del rendimiento laboral.

4. Los beneficios de utilizar la técnica del sándwich en la gestión de conflictos laborales incluyen:

- Promover una comunicación abierta y efectiva.
- Mejorar la receptividad del receptor a la retroalimentación.
- Fortalecer las relaciones interpersonales y la confianza.
- Estimular el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

5. Al utilizar la técnica del sándwich, es importante considerar las siguientes consideraciones:

- Ser auténtico y genuino al brindar elogios y críticas.
- Mantener un equilibrio adecuado entre los elogios y la crítica principal.
- Adaptar el enfoque según el contexto y las necesidades individuales.
- No depender exclusivamente de esta técnica, sino complementarla con otras estrategias de comunicación efectiva.

Sin embargo, es importante recordar que cada situación es única y requiere un enfoque adaptado. La práctica de habilidades de comunicación efectiva y el uso de diversas estrategias pueden contribuir a una gestión exitosa de los conflictos laborales y a la construcción de relaciones positivas en el entorno de trabajo.

Impulso 06