

Acompañar la transición de rol sin cargarse

Taller de Liderazgo

ALZA
OBRAS Y SERVICIOS



1. Qué pasa cuando promocionamos a alguien sin prepararle

💡 Hemos llegado a un punto en el que muchas promociones internas se están haciendo sin un estándar real.

Se asciende a alguien. Con buena intención, sí.

Pero:

- Sin un plan
- Sin una ficha de transición
- Sin decirle qué cosas tiene que dejar de hacer
- Sin explicar a quién tiene que reportar, ni cómo
- Sin mentor
- Sin seguimiento
- Y muchas veces, sin saber si realmente quiere ese cambio

Y luego nos sorprende que la persona se agobie, que se bloquee o que el equipo empiece a funcionar peor.





No es que la persona “no dé la talla”.
Es que le hemos dado un nuevo rol sin herramientas.





*Si tú cambias el puesto, pero no cambias el sistema,
lo que haces no es una promoción:
es lanzar a alguien al vacío con una mochila de piedras.*



COSTES REALES



💡 **Cuando esto pasa, y pasa mucho, lo que vemos no son errores puntuales.**

Son efectos en cadena:

- Personas que siguen haciendo parte de su antiguo trabajo “porque si no, no se hace”.
- Equipos que no saben si el nuevo jefe es realmente jefe... o un compañero con más marrones.
- Decisiones que se atascan porque nadie tiene claro quién manda.
- Horas de trabajo duplicadas, porque no se han definido los nuevos límites del rol.
- Personas que no piden ayuda porque “deberían saberlo”... aunque nadie se lo haya enseñado.

Todo eso tiene un precio.

Y lo estamos pagando cada semana:

en errores, en retrasos, en desorganización, en frustración... y a veces, en rotación.

LO QUE DAMOS POR HECHO

- Damos por hecho que esa persona, como lleva tres años en la empresa, ya sabrá cómo priorizar, cómo hablar con su equipo, cómo comunicar con dirección.
- Damos por hecho que si necesita ayuda, la va a pedir.
- Damos por hecho que tiene claro lo que se espera de él.

Pero cuando luego hay dudas, bloqueos o errores...
decimos que le ha faltado iniciativa, o criterio.

Y no. Lo que le ha faltado es contexto, acompañamiento, sistema.
Porque si el entorno no está preparado, **el talento no basta.**



PROGRAMA YO SOY TALENTO ALZA

💡 Todo este programa *Yo Soy Talento ALZA* va precisamente de eso:

De construir un entorno donde las personas puedan crecer con estructura.

Donde los procesos acompañen, y no sobrecarguen.

Donde el crecimiento profesional no se convierta en una trampa.

Este taller no va de añadir más tareas, ni de complicarlo todo.

Va de **poner orden**, de aplicar lo que ya existe, de profesionalizar sin perder la esencia.

Y eso empieza por **cómo gestionamos los cambios de rol**.

QUIZ





2. Qué está faltando

Vamos a empezar con un ejemplo.

Juan lleva 3 años trabajando como peón de obra.

Siempre ha cumplido, ha sido puntual, respetuoso con el equipo, y ha demostrado implicación con la empresa.

Hace unos días, su responsable le comunica que va a ser ascendido a jefe de equipo.

Se lo dicen un martes. El miércoles ya está en su nuevo puesto.

Nadie le ha explicado claramente cuáles son ahora sus funciones, ni lo que deja de hacer.

No sabe si tiene que seguir reportando a la misma persona ni con qué frecuencia.

Se siente incómodo porque tiene que coordinar a sus antiguos compañeros, y no sabe cómo plantear ciertas cosas.

No tiene acceso a ciertas herramientas, ni sabe con quién hablar cuando hay problemas.

A los 10 días de haber empezado, dice una frase que lo resume todo:

“Estoy haciendo lo que puedo...pero no sé si lo estoy haciendo bien. Y tampoco sé si puedo preguntar.”

¿Os suena esta historia?

Cambiad el nombre, el rol, el área...

pero la situación es la misma:

👉 Alguien es promocionado por mérito o por necesidad, pero **sin estructura**.

Ahora vamos a ver, con claridad, **qué faltaba exactamente en ese caso**.

Para eso, tenéis un documento descargable desde la landing (y también en papel, si lo preferís), que incluye un checklist dividido en tres partes:

- Lo que debería estar antes de anunciar la promoción
- Lo que debería pasar en la primera semana
- Y lo que debería mantenerse después



CHECKLIST



Lo que acabáis de ver aquí **no es un capricho**, ni un “proceso ideal”.

Es el **mínimo operativo** que una persona necesita para poder asumir su nuevo rol sin quemarse.

En ALZA, esto ya está definido.

El problema **no es que no sepamos cómo hacerlo**.

El problema es que **seguimos sin activarlo cuando toca**.

Y eso nos cuesta tiempo, nos cuesta errores... y nos cuesta personas.

El objetivo no es aplicar todo al pie de la letra como un checklist de robot.

El objetivo es tener claro qué herramientas tenemos,

y cuándo activarlas para que el ascenso **no sea un salto al vacío**.



3. Herramientas para la transición



1 Guía ALZA: Promociones internas sin marrones

Este es el documento general.

Es la **foto completa del proceso de promoción**.

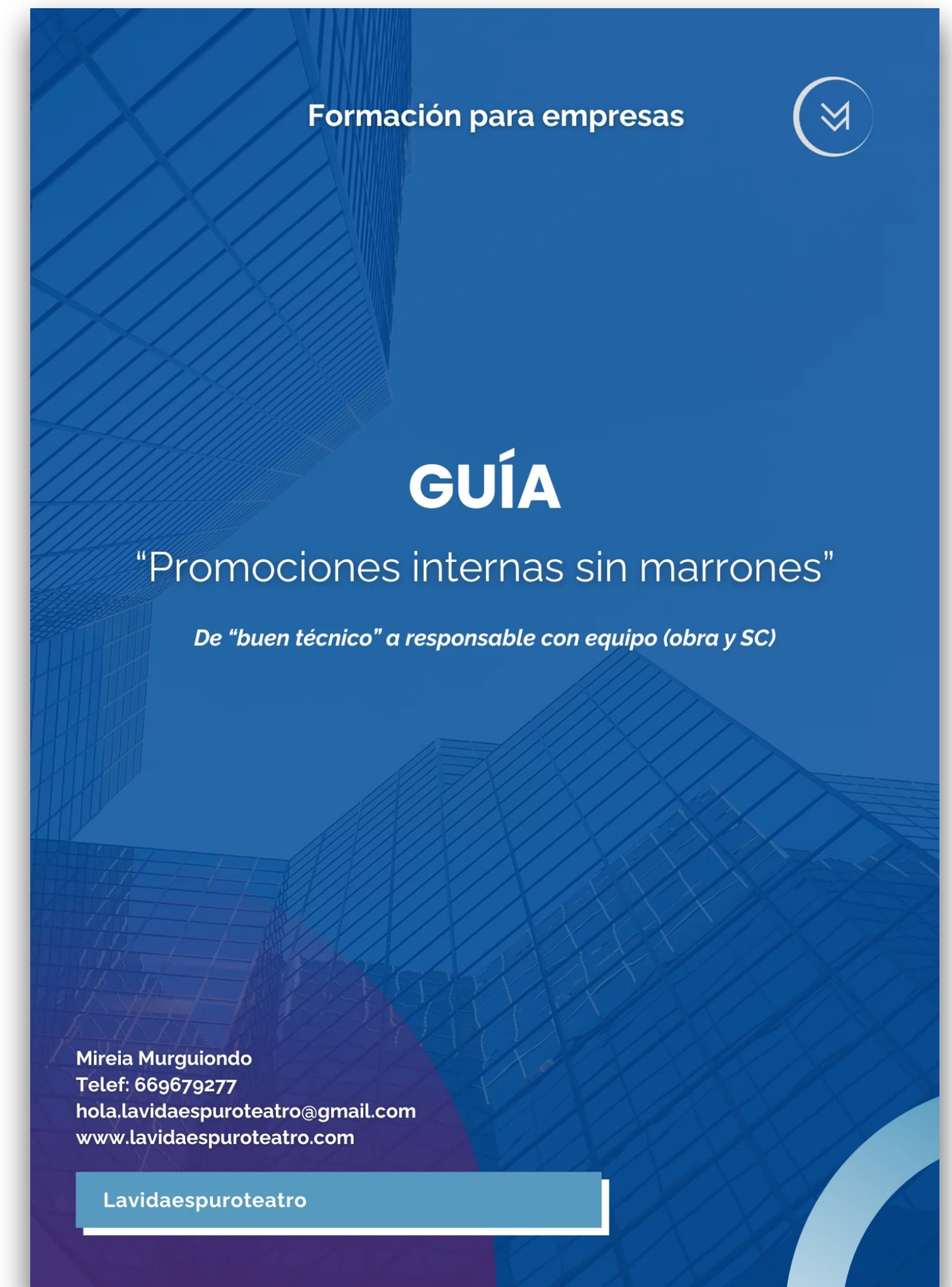
Qué hay que hacer **antes, durante y después** de un ascenso.

Paso a paso.

Sirve para que el cambio de rol **no dependa de la intuición** del jefe de área.

Se usa **antes de anunciar cualquier cambio**.

Y evita que improvisemos, que lo dejemos “para más adelante”, o que lo hagamos “a ojo”.





2 Ficha de Transición

Es el documento que estructura el paso de un rol a otro.

No es un anexo.

Es el núcleo.

Se rellena **antes de anunciar la promoción**.

Sirve para definir claramente qué va a hacer, qué no va a hacer, a quién reporta, cada cuánto, con qué herramienta, y quién le acompaña en el proceso.

Evita la sobrecarga, las tareas heredadas, y las situaciones absurdas del tipo:

“¿Esto lo sigo haciendo yo o ya no?”

O lo que es peor: que nadie sepa quién lo está haciendo.





3 Semáforo de Autonomía

Este es el documento más simple... y uno de los más potentes.

Básicamente, se lista todo lo que implica el nuevo rol, y se clasifica en tres niveles:

-  Lo que puede decidir solo
-  Lo que tiene que consultar
-  Lo que no decide

Sirve para evitar ambigüedad, bloqueos, y el famoso “esto no sé si lo tengo que preguntar”.

Se usa **desde el primer día**, y se revisa en los 1:1 durante las primeras semanas.



4 Plan 30–60–90

Y este último es el **itinerario de acompañamiento**.

Divide los primeros tres meses del nuevo rol en tres tramos de 30 días.

Marca:

- Qué objetivos tiene
- Qué entregables se esperan
- Con qué KPIs se mide
- Y qué tipo de soporte se le va a ofrecer

Se inicia **desde el día 1 del nuevo rol** y se revisa en los días 30, 60 y 90.



¿Y QUIÉN SE ENCARGA DE QUE TODO ESTO FUNCIONE?

Respuesta corta:

No es RRHH.

No es un externo.

Y no es “cualquiera”.



*Es responsabilidad compartida, pero con un dueño
operativo muy claro:*



◆ **1. El Director/a del Área donde se da el ascenso**

Ese es el **primer responsable funcional**.

¿Por qué? Porque es quien:

- Sabe qué se necesita en ese rol.
- Tiene legitimidad sobre la estructura.
- Puede dar contexto y corregir a tiempo.

◆ Pero ojo: **no es él quien tiene que hacer el acompañamiento día a día.**

Esa persona **elige y valida al mentor operativo**.



◆ 2. El mentor designado (operativo, del día a día)

Esto **debe ser alguien del equipo o área**, con estas características:

- Conoce muy bien el rol (lo ha hecho antes o lo ha gestionado).
- Tiene tiempo limitado asignado para este acompañamiento (ej., 1h/semana).
- Tiene habilidades básicas de observación, feedback y contención.
- Está formalmente asignado para acompañar **durante 30, 60 o 90 días**.
- Tiene instrucciones claras de qué hacer y qué no hacer.

📌 **Esta persona no pierde su puesto ni deja de hacer su trabajo.**

Pero sí se le **bloquea un tiempo en la agenda** para:

- Revisar avances del Plan 30–60–90.
- Estar disponible para dudas reales.
- Escuchar, corregir, apoyar.

👉 Lo normal es que dedique entre **1 y 2 horas semanales** al proceso.

◆ 3. RRHH no acompaña, pero debe sostener el sistema

RRHH:

- Activa los documentos (checklist, plan, semáforo...).
- Da soporte si hay conflictos.
- Asegura que el seguimiento se cumple.
- No es quien mentorea. Pero **verifica que el sistema no se caiga**.



◆ 4. ¿Hace falta alguien externo o nuevo?

No.

Lo que hace falta es:

- **Tener una lista interna** de posibles mentores por área.
- **Asignar el acompañamiento como una función temporal**, reconocida.
- **Supervisar que se hace**, con un pequeño registro de seguimiento.

Si nadie interno tiene tiempo o habilidades para acompañar, entonces sí:

📌 *Se puede plantear contratar una figura externa de forma puntual,*
pero esto no debería ser la norma.



¿Cómo se organiza esto en una agenda real?

- Se define en la **Ficha de Transición**:
 - Quién es el mentor
 - Cuánto durará el acompañamiento (30–60–90)
 - Qué se revisa cada semana
- Se bloquea en agenda del mentor:
 - Ej.: *Todos los lunes de 10:00 a 11:00 durante 8 semanas*
 - O *Reunión quincenal de 90 min + soporte en canal interno de dudas*
- Se reporta brevemente al director del área y/o a RRHH:
 - Ej.: *Mini informe quincenal de seguimiento o nota compartida*



“No es RRHH quien acompaña.

No es un externo.

Es una persona concreta, interna, con tiempo limitado asignado,
que durante unas semanas se compromete a estar, apoyar y orientar.

Y si no la designamos, estamos dejando sola a una persona que lo necesita.

El coste de eso... ya lo hemos visto.”

GRACIAS