

Radiografía rápida de una promoción mal hecha

Checklist: *¿Qué suele faltar cuando alguien asciende en tu área?*

Marca de forma honesta lo que **no está presente** habitualmente en tu equipo o área cuando alguien es ascendido.

◆ 1. Antes de anunciar la promoción:

- ☐ Hay un plan de transición firmado
- ☐ El rol nuevo está descrito (qué hace y qué no)
- ☐ Tiene claro a quién reporta, con qué frecuencia y en qué formato
- ☐ Se le han asignado sponsor y mentor
- ☐ Mapa de interlocutores y canales definidos
- ☐ Formación mínima asignada (módulos, acompañamiento, etc.)

◆ 2. En la primera semana del nuevo rol:

- ☐ Se comunica formalmente el cambio al equipo
- ☐ Se explican sus NO-responsabilidades
- ☐ Se activan los accesos y plantillas necesarias
- ☐ Se inicia el 1:1 con mentor y/o sponsor
- ☐ Hay un ritual de seguimiento (parte diario, reunión semanal con acta...)

◆ 3. En las semanas siguientes:

- ☐ Tiene un plan 30–60–90 operativo
- ☐ Se mide por 3 KPIs claros: entrega, plazo, calidad/coste
- ☐ Tiene feedback frecuente
- ☐ El semáforo de autonomía está definido y actualizado
- ☐ Se ha definido una mejora que debe implantar en su área

¿Y ahora qué?

Esto no es una auditoría.

Es un **espejo operativo**. Si faltan muchos de estos ítems, no estás solo: es exactamente lo que pasa hoy en ALZA, y por eso estamos aquí.

Este checklist muestra, en resumen, **lo que debería ser normal y no lo es**.

¿Por qué esto importa?

Porque cuando una persona asume un nuevo rol sin que esto esté claro:

- **Nadie le dice lo que ya no debe hacer**, así que lo sigue haciendo (y más).
- **Nadie le explica con quién coordinarse**, así que se pierde.
- **Nadie valida si avanza o no**, así que va en piloto automático.
- **Nadie mide si lo está haciendo bien**, así que se evalúa por sensaciones.
- Y el equipo, mientras tanto, **sigue funcionando igual**, sin saber a qué atenerse.

Lo contrario de este checklist es lo que ya conoces:

- Responsables desbordados desde el primer mes.
- Equipos sin referencias claras.
- Tensión entre “excompañeros” que ahora responden a uno de los suyos.
- Horas de reuniones que no resuelven nada.
- Gente buena que se quema y no vuelve a levantar la mano.

¿Qué hacer con este documento?

- Puedes usarlo **antes de cada promoción** para preparar el terreno.
- Puedes usarlo **después**, para detectar lo que falta y corregir a tiempo.
- Puedes usarlo **en grupo**, para alinear criterios y construir un estándar compartido.

Una última idea para pensar

“Si promocionar a alguien es cambiarle el rol, lo mínimo es que sepa a qué se enfrenta. Si no lo sabe, no es una promoción. Es una emboscada.”

