

Formación para empresas



GUÍA

“Promociones internas sin marrones”

De “buen técnico” a responsable con equipo (obra y SC)

Mireia Murguiondo
Telef: 669679277
hola.lavidaespuroteatro@gmail.com
www.lavidaespuroteatro.com

Lavidaespuroteatro

Guía ALZA

• Promociones internas sin marrones

De “buen técnico” a responsable con equipo (obra y SC)

0) Punto de partida

En ALZA se asciende a gente válida **sin darles el mapa**. Resultado: personas que dominaban su oficio **pasan a coordinar** plazos, materiales, proveedores y personas... **sin saber qué se espera, a quién reportan ni cómo liderar a sus ex-compañeros**. La solución **no es más épica**, es **más método**.

1) Regla ALZA (irrenunciable)

No hay cambio de puesto sin Plan de Transición firmado.

Antes de comunicar el ascenso debe existir un **Paquete de Transición** con:

- **Rol y límites** (qué sí/qué no hace en el nuevo rol).
- **A quién reporta y con qué formato** (frecuencia, plantilla).
- **Sponsor** (quien lo respalda) y **mentor de rol** (quien le enseña el “cómo”).
- **Mapa de interlocutores** (“quién me pide qué y por qué canal”).
- **Plan 30-60-90** con 3 KPIs simples.
- **Calendario de 1:1** (con sponsor, con mentor y con su equipo).
- **Formación mínima** que recibirá (micro-módulos concretos).

Sin este paquete **no se anuncia** la promoción. Punto.

2) Dos semanas antes del cambio (preparación real)

RR. HH. y el jefe que promociona preparan con el futuro responsable:

1. Rol claro y NO-responsabilidades

- Lista breve de **tareas que deja de hacer** (las heredaré otra persona).
- Lista de **decisiones que sí tomará y cuáles consultará**.

2. Mapa de interlocutores (1 página)

- Obra: Producción, Compras, PRL, proveedores críticos, cliente.
- SC: Finanzas, Compras, RR. HH., IT, Dirección.
- Para cada uno: **qué le pido, por qué canal, con qué plantilla**.

3. Accesos y plantillas habilitados (ERP, Drive, listas de distribución, plantillas de pedido/reporte/acta).

4. Calendario con bloques fijos

- Ventanas de reunión, devoluciones de llamadas/WhatsApp, bloque de foco semanal, 1:1 con mentor.

5. Formación mínima (micro-módulos, 60–90 min c/u)

- Planificación semanal, **orden del día y actas**.
- Priorización y **gestión de interrupciones**.
- Comunicación profesional (email/WhatsApp/encargos).
- **Conducir un 1:1** (guion de 20').
- **Feedback en 30s (SBI)** y gestión de conflictos básicos.
- Seguridad/legales esenciales del rol (si aplica).

3) Día 1 del nuevo rol (sin improvisación)

Traspaso formal (30–45 min) con el anterior responsable

- Hitos abiertos, riesgos de la semana, decisiones pendientes, “dónde mirar primero”.

Comunicación al equipo (10 min, guion listo)

- “Desde hoy **yo asumo** X. Mis prioridades esta semana: A/B/C.
Qué necesitaré de vosotros: respuestas en <24h por email, parte diario 10', y traer bloqueos a la reunión semanal.
Qué dejo de hacer: [NO-responsabilidades].
Cómo nos coordinamos: [canales + cadencias]. Gracias.”

Primer 1:1 con mentor (20')

- Progreso esperado semana 1, bloqueos previsibles, cómo pedir ayuda.

4) Las primeras 6 semanas (acompañamiento de verdad)

Cadencias mínimas (no negociables):

- **1:1 semanal 20'** con mentor (guion fijo: progreso, bloqueos, prioridad, ayudas).
- **1:1 quincenal 20'** con sponsor (enfoque, KPIs, soporte político).
- **Reunión semanal de equipo (≤40')** con **orden del día** y **acta**.
- **Parte diario en obra (10') / check semanal en SC (15').**

Herramientas clave

- **Semáforo de autonomía** por tareas del rol:
 - **VERDE:** decide solo.

- **ÁMBAR:** decide con consulta.
- **ROJO:** aún no decide.
Se revisa cada 2–3 semanas para pasar de ámbar a verde cuando haya criterio.
- **Lista “3 sí / 2 consulta”**
 - Tres decisiones que **sí** toma sin pedir permiso.
 - Dos decisiones que **consulta** hasta fecha X.

5) Ser jefe de tus ex-compañeros (sin meterte en un fregado)

Reglas de juego (reunión inicial de 15' con el equipo):

1. **Respeto de rol:** ahora respondo por resultados de todos; mi trabajo ya no es “bajar a producir”, es **coordinar y decidir**.
2. **Canales:** nada de “te lo dije en la cafetería”; **todo por canal** (email/encargo/acta).
3. **Turnos de palabra y tiempos** en reunión (coordinador marca ritmos).
4. **Feedback:** corto, concreto y en privado; no “reñimos” en el grupo.
5. **Conflictos:** traemos hechos + propuestas a la reunión/1:1, no rumores.

Frases de bolsillo (para cortar inercias de “familia”)

- “Esto no es una sobremesa; necesitamos **decisión/acción**. ¿Qué opción propones y para cuándo?”
- “Esa tarea **ya no** la hago yo; desde hoy la **asume** [nombre/rol]. Te ayudo a hacer el primer pedido y te queda documentado.”
- “Si son más de cinco mensajes, **pasamos a email con orden del día**.”

6) Reportar sin ahogarse

- **A quién:** nombre del responsable directo y **cadencia fija** (semanal/quincenal).
- **Formato:** email **1 página** o acta con 4 bloques:
 1. Hitos cumplidos
 2. Bloqueos (con necesidad concreta)
 3. Decisiones tomadas
 4. Prioridades siguientes 7 días
- **KPIs simples** (3): define **uno de entrega, uno de calidad y uno de plazo** (adaptado a obra/SC).

7) Coste de “no hacer nada” (para tumbar el “no hay tiempo”)

- Jefe nuevo **sin plan** = 2–3 meses de **bucle de errores, bajas de moral y retrabajos**.
- Un plan de transición (8–10 h de mentor + 4 micro-módulos) **ahorra**:
 - 10–20% de tiempo en coordinación el primer trimestre.
 - 1–2 roturas de planning/mes en obra.
 - Decenas de correos/reuniones inútiles en SC.

*Es más caro “arreglar” que **formar 12 horas bien enfocadas**.*

8) “Plan 30-60-90”

El **Plan 30-60-90** evita ascensos “a ojo” y marca un camino claro para los tres primeros meses: qué debe hacer la persona, con qué apoyos cuenta y cómo sabremos que progresa. **RR. HH. es dueño del proceso** (sin plan, no hay cambio de rol) y valida antes de anunciarlo: **rol y límites** (qué sí/qué no), **a quién reporta y con qué cadencia**, **mentor y sponsor** asignados, **mapa de interlocutores y canales**, **3 KPIs simples** de seguimiento, **rituales mínimos** (1:1 semanal, reunión de equipo con acta) y **semáforo de autonomía** (qué decide solo y qué consulta), además de la **formación básica** del puesto. No es burocracia: **reduce errores, acorta la curva de aprendizaje y evita quemar a la persona y al equipo**.

Sin este plan, cada ascenso es una **ruleta**: expectativas difusas, tiempo perdido, malas decisiones y talento quemado “aprendiendo a golpes”. Por eso debe quedar como **estándar de RR. HH.: sin plan, no hay promoción**. Convierte la improvisación en proceso, **reduce retrabajos y fugas, acelera el rendimiento** y evita pagar tres veces por lo mismo: **tiempo, frustración y rotación**.

9) “Semáforo de autonomía”

El **semáforo de autonomía** es una forma sencilla de dejar por escrito, desde el primer día tras una promoción, **qué decide la persona sola, qué debe consultar y qué aún no decide**. Se construye con **6-10 tareas o decisiones clave del rol**, cada una marcada en **verde** (decide solo), **ámbar** (prepara la decisión y **consulta** antes de ejecutar) o **rojo** (fuera de su perímetro por riesgo/impacto). Su objetivo es eliminar la zona gris típica de las promociones internas: “¿esto lo decido yo o no?”. Con el semáforo esa duda desaparece y la **autonomía crece sin romper nada**.