

# Me han ascendido, ¿y ahora qué?

Menéame

Twitter

45

Recomendar

15 personas recomiendan esto. Sé el primero de tus amigos.

Más noticias sobre: *desarrollo profesional*

24.06.2011 | Ángela Méndez. Siga al autor en  1

**Llegar a ser jefe es el sueño de muchos, pero se puede convertir en una pesadilla por miedo a no estar a la altura de las expectativas o no saber controlar a los colaboradores. Para evitar ese calvario no llegue con prepotencia. Observe, escuche... ya tendrá tiempo de actuar.**



Cualquier trabajador sueña con que su trayectoria profesional incluya un ascenso, un reconocimiento a su valía y esfuerzo realizado que, además, suele implicar desempeñar el cargo de jefe. Sin embargo, a esa primera alegría de saber que han confiado en uno para defender y desarrollar un proyecto, le sigue el miedo y desorientación en el que el profesional se pregunta: ¿y ahora qué hago? No es para menos, porque llega el momento de demostrar que no se han equivocado al

elegirle. Enrique Alcat, experto en comunicación, comenta que “el problema es que muchos profesionales creen que al alcanzar un puesto de mando vivirán de una forma más tranquila, pero se equivocan. Es entonces cuando comienza el trabajo más duro, porque es fundamental, aunque difícil, dar más de lo que le han pedido. Y eso sólo lo hacen los buenos jefes”.

No todos los ascensos son iguales. Que la promoción sea interna o externa cambia bastante el escenario y, además, repercute en el tiempo de adaptación al nuevo puesto. Cuando el ascenso es para una persona de la compañía ésta cuenta con la ventaja de conocer los procedimientos, la cultura –tanto formal como informal–, el personal, la estructura, el estilo de liderazgo, la visión, la misión, los valores, las normas y un largo etcétera; mientras que si la promoción es externa, todo este conocimiento no se tiene, y hay que empezar de cero. Sin embargo Carlos Recarte, socio de Neumann International, recuerda que “los directivos que vienen de dentro tienen una tarea muy delicada ante sí: ganarse la autoridad de los antiguos compañeros. Hay que marcar unas nuevas pautas de conducta. No olvidar la amistad, pero tomar cierta distancia”. Sobre este aspecto, Alcat puntualiza que “para convertirse en jefe de un amigo es imprescindible tener mucha mano izquierda, nunca actuar con prepotencia y tratar de convertir el tú y yo en nosotros, porque, de lo contrario, puedes pasar de tener un amigo a tener un enemigo”.

Sin duda, y aunque ya se tenga experiencia al dirigir un grupo de personas, asumir el mando de un nuevo grupo o de un departamento impone y puede conducir a actuar de manera errónea. Alfonso Alonso, socio director de la consultora ADS, explica que “el principal miedo es creer que no se está preparado. En estas situaciones el mayor adversario es uno mismo y su baja autoestima y, a veces, para disimularla, el recién ascendido se pone a la defensiva”. Esta falta de confianza también puede derivar en parálisis, “provocada por un exceso de análisis que tampoco es bueno, porque no actuamos y no alcanzamos los objetivos por los que nos han contratado”, señala Alonso. Para Recarte otro de los errores más comunes es actuar como otra persona, “puesto que no sabes muy bien cómo comportarte, adoptas el rol de tu antecesor, pero cómo no es tu manera natural de actuar fallas en la ejecución”. Para Luis Huete, profesor del IESE, “un error típico es hacer tabla rasa de las iniciativas del anterior responsable al que se sustituye. Eso crea desconcierto y

sensación de arbitrariedad en los equipos. Por tanto, lo más sensato es acabar los buenos proyectos de la etapa anterior”.

Precipitarse y querer hacerse valer acometiendo cambios rápidamente, sin haber visto con calma las cosas no es la mejor forma de entrar en un nuevo puesto.

Las prisas no son buenas consejeras. Este afán por querer impresionar es peligroso, y Alonso considera que “hay que brillar pasando desapercibido, sobre todo al principio. Hay que ofrecer resultados pero éstos no se pueden conseguir de cualquier manera. Una vez que se conoce el puesto, se puede actuar de manera más natural”.

En lo que todos los expertos coinciden es que en ningún caso hay que hacer uso de los galones. “Creerte el poder es un grave error. La autoridad ante cualquier grupo de profesionales te la ganas con tu trabajo, nunca imponiéndote”, dice Recarte.

---

*El jefe debe fijar nuevas pautas de conducta para ganarse la autoridad de los antiguos compañeros*

---

---

*Nunca hay que hacer uso de los 'galones'; la autoridad se gana con trabajo, jamás imponiéndose*

---

### **Pautas**

Para entrar con buen pie Huete recomienda, “empezar haciendo un buen diagnóstico de los desafíos y oportunidades con los que se tiene que enfrentar”. La planificación es fundamental y Alonso mantiene que ésta debe contemplar dos aspectos: “Realizar un pequeño estudio del puesto en sí y averiguar cómo se está en términos de capacitación. Se trata de ser honesto con uno mismo, para lo cual es importante ver qué tareas son las que me resultan más fáciles de hacer, por los conocimientos, habilidades y experiencia que tengo. Contemplado todo esto, elaborar nuestro propio plan de actuación será más fácil”.

Pero esta hoja de ruta nunca debe hacerse en solitario, para que sea factible debería ser diseñada junto con su grupo. “Así, conseguirá involucrarles en un proyecto de futuro inspirador” asegura Huete. Y, por último, como aconseja el socio director de la consultora ADS: “Busque un feedback continuo de aquellas personas que pueden hablarle con sinceridad acerca de si desempeña bien su trabajo, desde amigos, familiares o personas que le inspiren entera confianza”.

### **Honestidad y humildad**

n Cuando se asume un puesto de mando hay que preguntar a superiores y subordinados: “¿Qué esperas de mi como jefe?” Recarte considera que es una cuestión dura y que habitualmente descoloca al interlocutor por lo directa que es. Sin embargo, insiste en que es fundamental abordarla desde el primer momento: “Preguntándoles abiertamente, tanto al jefe como a los colaboradores, qué expectativas tienen sobre usted, se puede empezar a confeccionar un plan de actuación que obtenga buenos resultados”. Además, esta pregunta deja claro que se cuenta con su opinión, que se les escucha y que se valoran sus aportaciones.

Cuando se llega a un nuevo puesto no hay que dar nada por hecho y la tarea inmediata del nuevo jefe es hacer una radiografía lo más precisa posible del entorno de trabajo. “Hay que crear confianza lo antes posible. Tener personas que te ayuden es básico. Para eso, es imprescindible reunirse con todos, porque lo que no se dice, no se sabe”, comenta Alonso. Al respecto, Alcat comenta que “el directivo no debe permanecer en una burbuja, aislado del resto. Necesita que le expliquen la letra pequeña de la estructura de la empresa”. Pero para que todo sea efectivo el ejecutivo debe ser humilde, honesto y actuar siempre con respeto. Si no se sabe asumir una crítica o una recomendación, ya deja claro que su madera de líder no es buena. Por tanto, hay que prepararse emocionalmente y no tener miedo al fracaso. “Tu éxito depende de saber alinear tu ritmo de trabajo con el de la compañía, para saber qué puedes hacer y cuándo”, afirma el socio de Neumann.