DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Ascender a mánager sin quedarse atrapado en la técnica

Módulo adaptativo · ~20 min

Seis de cada diez nuevos mánagers fracasan en sus dos primeros años, y ocho de cada diez llegan sin formación en gestión de equipos. La apuesta de este módulo: sostenerse en el tiempo, mucho más allá de las primeras semanas. Cuantifica el reparto del tiempo al que aspirar entre producir, organizar, acompañar y transformar, prepara la negociación que conviene abrir desde el ascenso sobre lo que se dejará de asumir y señala las trampas que hacen recaer al cabo de un año.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Repartir el tiempo entre producir, organizar, acompañar y transformar, apuntando a un 40 % de acompañamiento en lugar de un 45 % de producción.

02 Reconocer el síndrome del experto —costumbre, placer, miedo— y negociar desde el ascenso las tareas que se dejarán de asumir.

03 Confiar a la IA parte de la producción y la organización, para pasar del experto que responde al mánager que recomienda.

04 Perseverar a largo plazo: volver a medir el reparto del tiempo cada seis meses, seguir formándose, rodearse de otros mánagers.

PÚBLICO DESTINATARIO

Expertos recién ascendidos a mánager y mánagers con uno o dos años en el puesto que quieren consolidar su papel.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Hugo, mánager en una asesoría contable, preparaba él mismo los análisis de gastos antes de su ascenso. Este lunes, un cliente pide uno para el jueves: Hugo lo haría en una mañana. Rui, contable del equipo, sabe hacerlo, aunque más despacio, y tiene tiempo esta semana. ¿Qué debe hacer Hugo?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- 4 finalidades del mánager (producir, organizar, acompañar, transformar), reparto observado 45/30/20/5 y objetivo 20/20/40/20 — método Afthonios, inspirado en las funciones de la gestión de Henri Fayol
- Síndrome del experto (costumbre, placer, miedo) — método Afthonios, inspirado en la transición de experto a mánager (Linda Hill; Michael Watkins)
- Seguridad psicológica (Amy Edmondson)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Ken y Scott Blanchard, Training Industry — preparar y acompañar a los nuevos responsables de equipo.
- Chartered Management Institute y YouGov (2023) — la formación al asumir un puesto de mánager.
- Amy Edmondson (1999, 2018) — la seguridad psicológica en el trabajo.
- Gallup (2023, actualizado en 2026) — la relación entre un feedback útil y el compromiso.

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 18 de noviembre de 2026