DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

De compañero a mánager: hablar claro de lo que cambia

Módulo adaptativo · ~20 min

La promoción interna sigue siendo una de las principales vías de acceso a la gestión de equipos, y una de las más arriesgadas: seis de cada diez nuevos mánagers fracasan en sus dos primeros años, mucho más por falta de acompañamiento que de competencia. Este módulo no se limita a recomendar la distancia adecuada: da las palabras exactas de la conversación que hay que mantener con un antiguo compañero y recuerda que el equipo también tiene su papel en esta transición.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Hablar claro del cambio de relación con un antiguo compañero, preservando el respeto y la equidad hacia todo el equipo.

02 Reconocer ante el equipo que la visión del mánager amplía la del colaborador, en lugar de hacer como si nada hubiera cambiado.

03 Pedir abiertamente ayuda al equipo y al propio responsable para superar los primeros meses.

04 Sentar las bases de las primeras semanas: treinta días de observación, entrevistas individuales de escucha y un gesto simbólico de inicio.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers recién ascendidos dentro de su propio equipo, y colaboradores que ven a un compañero convertirse en su responsable.

- **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.

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

- Transición de compañero a mánager, inspirada en Linda Hill («Becoming a Manager») y en el Leadership Pipeline (Charan/Drotter/Noel)
- Observar antes de actuar: unos 30 días de entrevistas centradas en escuchar, inspirado en Michael Watkins («The First 90 Days»)
- Conversación de transparencia con el excompañero o la excompañera con quien se tiene amistad («mi posición cambia, el respeto se mantiene»), también sobre la información que ahora es confidencial —método Afthonios
- 3 preguntas para las entrevistas (qué funciona / qué frena / qué esperas de mí) —método Afthonios

FUENTES Y REFERENCIAS

- Corporate Executive Board (hoy Gartner): alrededor del 60 % de los nuevos mánagers fracasan o rinden por debajo de lo esperado en sus primeros 24 meses
- Chartered Management Institute y YouGov: el 82 % de los mánagers británicos no ha recibido ninguna formación formal en gestión de equipos («accidental managers»)
- Michael Watkins, The First 90 Days
- SHRM, «Transitioning From Peer to Manager» (2024): asumir uno mismo el trabajo del equipo transmite a los colaboradores falta de confianza en sus capacidades

- Módulo creado por Afthonios.com.
- Contenido verificado el 13 de octubre de 2026