DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Aterrizar como mánager en un equipo nuevo: cuatro trampas

Módulo adaptativo · ~20 min

Un mánager que llega de fuera —de otro departamento, de otra organización— avanza sin el conocimiento informal del terreno: en las primeras semanas se decide lo que vendrá después. Basado en los trabajos de Michael Watkins (The First 90 Days), este módulo desactiva cuatro trampas identificadas —la llegada en paracaídas, la invisibilidad, la ingenuidad sobre la acogida, la precipitación— y asegura la baza más infravalorada al asumir un puesto: la alianza con los propios superiores, intérpretes de los códigos internos.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Preparar la llegada antes del primer día: traspaso con el predecesor, asuntos estratégicos, anuncio oficial al equipo.

02 Hacer visible la llegada al puesto y mantenerse presente sobre el terreno, más allá de los expedientes y las videollamadas.

03 Descifrar la acogida real del equipo —lealtades, inquietudes, candidato decepcionado— y sanear las relaciones con conversaciones directas.

04 Escuchar antes de decidir, según el «listening tour» de Watkins, y construir la alianza con el superior directo desde las primeras semanas.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers procedentes de otro departamento o de otra organización que quieren que su llegada a un equipo nuevo salga bien.

- **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

- Las cuatro trampas de la incorporación al puesto (aterrizaje en paracaídas / invisibilidad / ingenuidad / precipitación) — método Afthonios, estructurado en torno a los trabajos de Michael Watkins
- The First 90 Days / listening tour / punto de equilibrio (breakeven point) — Michael Watkins
- Alianza con el superior directo (N+1) — Michael Watkins

FUENTES Y REFERENCIAS

- Michael Watkins — «The First 90 Days»: una incorporación estructurada alcanza el punto de equilibrio (breakeven point) hasta un 40 % más rápido que una incorporación sin preparar
- Corporate Executive Board (CEB) — el 60 % de los nuevos mánageres fracasan o rinden por debajo de lo esperado en sus primeros 24 meses
- CMI / YouGov, Better Managed Britain (2023, presentación 2024) — formación y preparación de los mánageres
- Gallup (2023, actualizado 2026) — feedback útil y regular, asociado al compromiso

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 13 de octubre de 2026