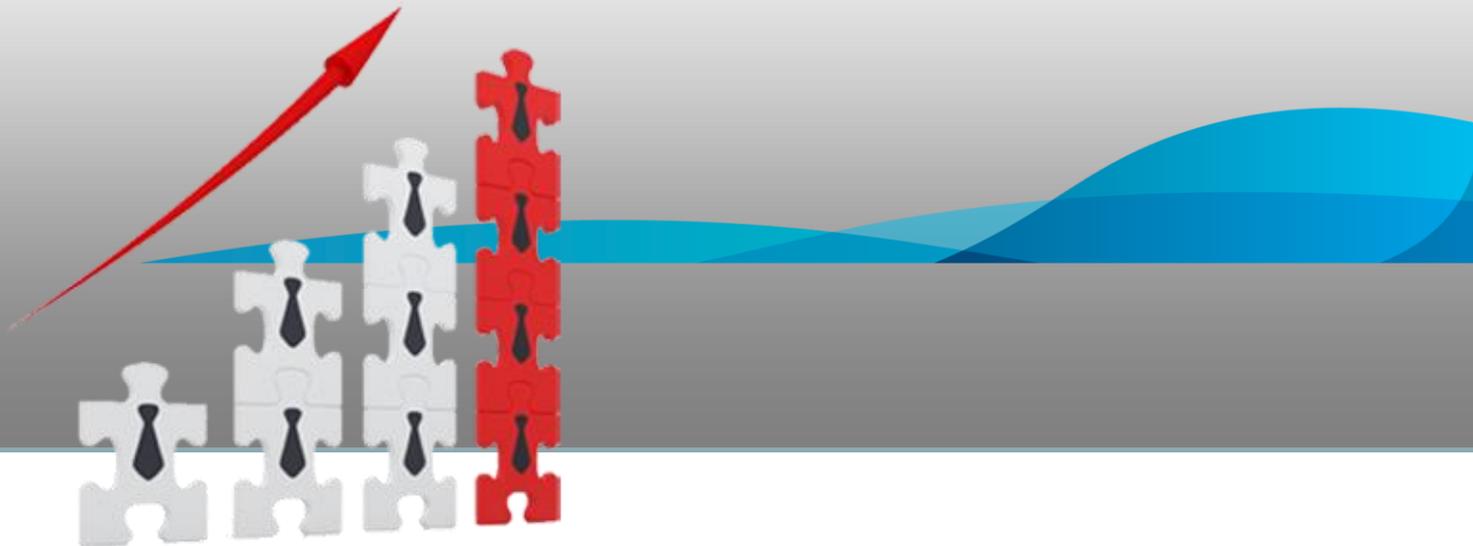




# Desarrollo de nuevos jefes

Manual de formación



# ÍNDICE

---

<b>Módulo 1: Primeros pasos</b> .....	<b>5</b>
<i>Objetivos del taller</i> .....	6
<i>Plan de acción</i> .....	7
<i>Formulario de evaluación</i> .....	8
<i>Pre-asignación</i> .....	9
<i>Antes de la prueba</i> .....	10
<b>Módulo 2: Los directivos se hacen, no nacen</b> .....	<b>14</b>
<i>Hay que desarrollar a los directivos</i> .....	14
<i>Las habilidades directivas se aprenden</i> .....	15
<i>Los directivos aprenden si se les dirige bien</i> .....	15
<i>Crear una vía de gestión</i> .....	16
<i>Ilustración práctica</i> .....	16
<i>Módulo dos: Preguntas de repaso</i> .....	18
<b>Módulo Tres: Crear una vía de gestión</b> .....	<b>21</b>
<i>Definir claramente las funciones y competencias</i> .....	21
<i>Proporcionar herramientas</i> .....	22
<i>Identifique pronto a los candidatos</i> .....	22
<i>Definir claramente la vía de gestión</i> .....	23
<i>Ilustración práctica</i> .....	23
<i>Módulo tres: Preguntas de repaso</i> .....	24
<b>Módulo cuatro: Definir y crear competencias</b> .....	<b>27</b>
<i>Definir claramente las competencias necesarias</i> .....	27

<i>Identificar los puntos fuertes</i> .....	28
<i>Identificar las necesidades de desarrollo</i> .....	28
<i>Ofrecer oportunidades de desarrollo</i> .....	28
<i>Ilustración práctica</i> .....	29
<i>Módulo cuatro: Preguntas de repaso</i> .....	30
<b>Módulo cinco: Los directivos aprenden siendo bien dirigidos</b> .....	<b>32</b>
<i>Emparejar a los nuevos directivos con mentores</i> .....	32
<i>Recompensar a los directivos eficaces</i> .....	33
<i>Emular a los directivos eficaces</i> .....	33
<i>Crear y documentar buenas prácticas</i> .....	33
<i>Ilustración práctica</i> .....	34
<i>Módulo cinco: Preguntas de repaso</i> .....	35
<b>Módulo seis: Proporcionar herramientas</b> .....	<b>37</b>
<i>Proporcionar manuales y documentos normativos</i> .....	37
<i>Capacitar a los nuevos directivos</i> .....	38
<i>Prestar apoyo</i> .....	38
<i>Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo</i> .....	38
<i>Ilustración práctica</i> .....	39
<i>Módulo seis: Preguntas de repaso</i> .....	40
<b>Módulo Siete: Proporcionar apoyo</b> .....	<b>42</b>
<i>Fomentar la creación de redes entre iguales</i> .....	42
<i>Establecer personas de recursos</i> .....	43
<i>Fomentar las relaciones entre tutores</i> .....	43
<i>Establecer controles periódicos</i> .....	43
<i>Ilustración práctica</i> .....	44
<i>Módulo Siete: Preguntas de repaso</i> .....	45

<b>Módulo 8: Identificación temprana de candidatos fuertes.....</b>	<b>47</b>
<i>El desarrollo comienza pronto .....</i>	47
<i>Identificar pronto a los candidatos.....</i>	47
<i>Identificar candidatos a través de reseñas .....</i>	48
<i>Desarrollar aquellos con objetivos de gestión .....</i>	48
<i>Ilustración práctica .....</i>	49
<i>Módulo Ocho: Preguntas de repaso .....</i>	50
<b>Módulo Nueve: Definir claramente la vía de gestión .....</b>	<b>52</b>
<i>Despejar el camino hacia la gestión .....</i>	52
<i>Una pista clara es un punto de referencia.....</i>	53
<i>Una vía clara garantiza formación y apoyo de calidad .....</i>	53
<i>Planificación de la sucesión y gestión del cambio .....</i>	54
<i>Ilustración práctica .....</i>	54
<i>Módulo Nueve: Preguntas de repaso .....</i>	56
<b>Módulo Diez: Capacitar a los nuevos directivos.....</b>	<b>58</b>
<i>Tomar decisiones.....</i>	58
<i>Pedir ayuda.....</i>	59
<i>Apoyar, no microgestionar .....</i>	59
<i>Crecimiento y desarrollo continuos .....</i>	59
<i>Ilustración práctica .....</i>	60
<i>Módulo diez: Preguntas de repaso .....</i>	61
<b>Módulo Once: Proporcionar oportunidades de crecimiento .....</b>	<b>63</b>
<i>Ofrecer oportunidades de crecimiento continuo.....</i>	63
<i>Crear un plan de desarrollo .....</i>	64
<i>Proporcionar información periódica.....</i>	64

<i>Fomentar la tutoría</i> .....	65
<i>Ilustración práctica</i> .....	65
<i>Módulo Once: Preguntas de repaso</i> .....	66
<b>Módulo doce: Conclusión</b> .....	<b>68</b>
<i>Palabras de los Sabios</i> .....	68
<i>Lecciones aprendidas</i> .....	68
<b>Anexo</b> .....	<b>70</b>
<i>Ficha 1</i> .....	70
<i>Ficha 2</i> .....	71
<i>Ficha 3</i> .....	72
<i>Ficha 4</i> .....	73
<i>Ficha 5</i> .....	74
<i>Ficha 6</i> .....	75
<i>Ficha 7</i> .....	76
<i>Ficha 8</i> .....	77
<i>Ficha 9</i> .....	78
<i>Ficha 10</i> .....	79
<i>Ficha 11</i> .....	80
<i>Ficha 12</i> .....	81
<i>Ficha 13</i> .....	82
<i>Ficha 14</i> .....	83
<i>Ficha 15</i> .....	84
<i>Evaluación posterior</i> .....	85
<i>Lecturas recomendadas</i> .....	90
<i>Módulo uno: Primeros pasos</i>	

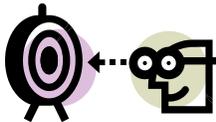
*El secreto para ganar es una gestión constante y coherente.*

**Tom Landry**

Una gestión eficaz y de alta calidad es clave para el éxito de una organización. Sea cual sea su sector, su organización necesita contar con directivos cualificados para dar lo mejor de sí misma. Pero los directivos no aparecen de la nada, equipados con las habilidades necesarias para triunfar. Los directivos necesitan desarrollarse. Y aunque es probable que su organización combine la contratación externa con la promoción interna, dedicar tiempo a desarrollar nuevos directivos desde dentro de la organización es una inversión que merece la pena. Hay varias estrategias que pueden ayudarle a desarrollar nuevos directivos, lo que garantiza no sólo el éxito de cada empleado, sino de la organización en su conjunto.



## Objetivos del taller



La investigación ha demostrado sistemáticamente que cuando se asocian objetivos claros al aprendizaje, éste se produce con mayor facilidad y rapidez. Con esto en mente, repasemos nuestros objetivos para hoy.

Al final de este taller, los participantes deberán ser capaces de:

- Debatir estrategias para el desarrollo de nuevos directivos
- Comprender la importancia de definir una vía de gestión clara
- Determinar las funciones y competencias básicas de los directivos
- Comprender la importancia del desarrollo continuo para los directivos
- Aplicar los principios del desarrollo de directivos a su propia organización

## Plan de acción

MÓDULO	OBJETIVO	¿ESPECÍFICO?	¿SE PUEDE MEDIR?	¿POSIBLE?	¿RELEVANTE?	¿TIEMPO?	PRÓXIMOS PASOS
UN							
DOS							
TRES							
CUATRO							
CINCO							
SEIS							
SIETE							
OCHO							
NUEVE							
DIEZ							
ONCE							
DOCE							

## Formulario de evaluación

Título del taller: \_\_\_\_\_ Instructor del taller: \_\_\_\_\_  
 Date: \_\_\_\_\_

<i>Por favor, valore los siguientes puntos en una escala del uno al diez, siendo uno pésimo, cinco aceptable y diez perfecto.</i>										
<b>SALA DE TALLERES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										
<b>INSTALACIONES DE TALLERES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										
<b>CONOCIMIENTOS DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										
<b>INTERACTIVIDAD DEL TALLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										

*¿Recomendaría este curso a otras personas? ¿Por qué sí o por qué no?*

*¿Otras ideas que quiera compartir?*

## Pre-asignación

Complete esta hoja de trabajo antes de que empiece la clase. Anote lo que espera aprender o los objetivos que desea abordar después de la clase.



1.) ¿Cuál es su nivel de experiencia en el desarrollo de un nuevo directivo?

---

---

---

2.) Enumera algunas cualidades que consideres importantes para un buen directivo.

---

---

---

3.) ¿De qué manera puede beneficiarse un lugar de trabajo de la comprensión de cómo apoyar a los nuevos directivos?

---

---

---

4.) ¿Qué espera sacar de este curso?

---

---

---

---

## Antes de la prueba

- 1.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con las capacidades de gestión?
  - a) Algunas habilidades resultan más fáciles para algunas personas
  - b) Se pueden aprender
  - c) Siempre se están desarrollando y perfeccionando
  - d) Todos estos
  
- 2.) ¿Cuál es el caso de los directivos?
  - a) Nacen
  - b) Se fabrican
  - c) Las personas son o no son material de gestión
  - d) Ninguno de estos
  
- 3.) ¿Qué debe definir claramente para los nuevos directivos?
  - a) Funciones y competencias
  - b) Incentivos
  - c) Sanciones
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Dónde puede buscar información sobre las funciones y competencias de los directivos?
  - a) Descripción de los puestos
  - b) Hablar con los directivos actuales
  - c) Reflexionar sobre su propia experiencia directiva
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) ¿Cuál debería ser el primer paso para crear una vía de gestión?
  - a) Identificación de competencias
  - b) Asignación de resultados
  - c) Establecer un calendario
  - d) Revisión del presupuesto
  
- 6.) ¿Qué hace la identificación de competencias?
  - a) Da una idea clara de las competencias que necesita un directivo
  - b) Ayuda a los empleados a dirigir sus esfuerzos de desarrollo
  - c) Ayuda a identificar candidatos a directivos
  - d) Todos los anteriores

- 7.) ¿Cómo aprenden la mayoría de los directivos a gestionar bien?
- a) Gestionándose bien ellos mismos
  - b) En la escuela de negocios
  - c) De una mala gestión
  - d) Ninguno de estos
- 8.) ¿Cómo desarrolla a un nuevo directivo el hecho de estar emparejado con un mentor?
- a) Le da la oportunidad de ver a un buen gestor en acción.
  - b) Proporciona al nuevo directivo alguien a quien emular
  - c) Proporciona al nuevo gestor una persona de apoyo
  - d) Todos los anteriores
- 9.) ¿Qué debe ofrecer a los nuevos directivos?
- a) Manuales
  - b) Documentos políticos
  - c) Oportunidades de desarrollo
  - d) Todos los anteriores
- 10.) ¿Qué hacen los manuales?
- a) Proporcionar una hoja de ruta sobre cómo realizar los aspectos cotidianos de un trabajo
  - b) Ayudar a los directivos a resolver sus propios problemas.
  - c) Proporcionar una guía de la cultura organizativa
  - d) Todos los anteriores
- 11.) ¿Qué tipo de entorno debe cultivar?
- a) Una en la que compiten compañeros
  - b) Una en la que los compañeros se apoyan mutuamente
  - c) Uno en el que la autosuficiencia es lo más importante
  - d) Ninguna de las anteriores
- 12.) ¿Cómo contribuyen las redes de homólogos al desarrollo de nuevos directivos?
- a) Sirven como fuente de apoyo
  - b) Sirven para compartir conocimientos
  - c) Permiten a los compañeros aprender de las experiencias de los demás
  - d) Todos los anteriores

13.) ¿Cuándo debe comenzar el desarrollo de los nuevos directivos?

- a) Cuando aceptan el trabajo
- b) Cuando se abre un puesto de trabajo
- c) Cuando hay tiempo
- d) Lo antes posible

14.) ¿Cómo desarrollar a los nuevos directivos desde el principio?

- a) Formación y talleres para toda la empresa
- b) Trabajar uno a uno con los empleados que tienen objetivos de gestión
- c) Formación externa para los empleados que deseen pasar a puestos directivos
- d) Todos los anteriores

15.) ¿Cómo puede una vía de gestión clara ayudar a retener a los empleados?

- a) Ayuda a los empleados a seguir creciendo
- b) Ayuda a los empleados a saber cómo perseguir sus objetivos
- c) Ayuda a los empleados a ascender en la organización
- d) Todos los anteriores

16.) ¿La vía de gestión debería ser qué?

- a) Ocupado
- b) Respetado
- c) Claro
- d) Ninguna de las anteriores

17.) ¿Qué debemos hacer para los nuevos directivos?

- a) Capacitarles
- b) Criticarlos
- c) Defiéndelos
- d) Ignóralos

18.) ¿Qué hace el empoderamiento de los nuevos directivos?

- a) Aumenta su confianza
- b) Demuestra confianza en ellos.
- c) Les ayuda a crecer
- d) Todos los anteriores

19.) ¿Qué tipo de oportunidades debe ofrecer a los nuevos directivos?

- a) Crecimiento
- b) Castigo
- c) Finanzas
- d) Personal

20.) ¿Cuál de las siguientes es una buena oportunidad de crecimiento para un nuevo directivo?

- a) Trabajar con gestores experimentados en un comité
- b) Asistir a un taller sobre una nueva tecnología
- c) Realización de un proyecto especial
- d) Todos los anteriores

*Creo que la mejor formación que puede recibir un alto directivo es gestionar con el ejemplo.*

**Carlos Ghosn**

## Módulo 2: Los directivos se hacen, no nacen



Aunque pueda parecer que las habilidades de gestión son algo natural para algunas personas, en realidad la gestión es un conjunto de habilidades que pueden aprenderse. Quizá la parte más importante del desarrollo de los nuevos directivos sea darles oportunidades para que desarrollen habilidades clave de gestión, capacitarles para que se hagan cargo de su desarrollo profesional y darles oportunidades para que apliquen lo que han aprendido. El desarrollo de nuevos directivos es un proceso continuo.

### Hay que desarrollar a los directivos



Pedir a un empleado que pase de un puesto no directivo a uno directivo sin dedicar tiempo a desarrollar sus capacidades es una receta para el fracaso. Cuando los nuevos directivos tienen dificultades, la mayoría de las veces se debe a un desarrollo insuficiente, no a una falta de talento o potencial. Aunque algunas habilidades pueden resultar más fáciles para unas personas que para otras, los directivos deben desarrollarse. Ni siquiera el empleado con más talento tendrá éxito si se espera de él que se incorpore a un puesto directivo sin estar preparado. Y el desarrollo de nuevos directivos tiene que empezar mucho antes de que un empleado esté preparado para ocupar un nuevo puesto. Contar con un proceso para desarrollar a los nuevos directivos y apoyarles en la transición a sus nuevas funciones no sólo garantiza el éxito de cada uno de ellos, sino de toda la organización.

## La capacidad de gestión se aprende



El éxito en la gestión requiere un complejo conjunto de habilidades interconectadas: gestión del tiempo, gestión de personas, habilidades interpersonales y cualquier otra habilidad específica del sector que sea necesaria. Puede parecer que un buen directivo simplemente *sabe* qué hacer en cada situación, pero, como todas las demás habilidades, las de gestión pueden aprenderse. Dedicar tiempo a conocer las aptitudes que necesita un directivo para tener éxito en su empresa puede ayudarle a desarrollar a los nuevos directivos a medida que ascienden en el escalafón y pasan a desempeñar funciones directivas. Saber qué habilidades son esenciales para dirigir con éxito también puede ayudarle a planificar mejor el desarrollo profesional de los empleados con aspiraciones directivas, así como a evaluar el rendimiento de los que ya desempeñan funciones directivas.

Hacer hincapié en el hecho de que las habilidades se aprenden, no son automáticas ni innatas, es clave a la hora de desarrollar directivos. Algunos empleados con potencial directivo pueden mostrarse reacios a ocupar esos puestos porque carecen de las aptitudes necesarias y temen no poder adquirirlas. Cuando trabaje con nuevos directivos o con quienes aspiran a serlo, insista continuamente en que incluso aquellos aspectos de la gestión que parecen salir "de forma natural" a los buenos directivos han sido cultivados cuidadosamente.

## Los directivos aprenden si se les dirige bien



Si se pregunta a un directivo de éxito dónde aprendió más sobre gestión, la respuesta es casi siempre la misma: de un gerente, u otro jefe, que fue un buen gestor, mentor o supervisor. Los directivos aprenden a gestionar siendo bien gestionados a medida que crecen en sus carreras. (¡Más de un directivo tiene también una historia sobre lo que aprendió cuando le dirigieron mal!). Cuando desarrolla directivos en su organización, no sólo desarrolla empleados individuales, sino que invierte en aquellos que ayudarán a desarrollar la próxima generación de directivos. Asegurarse de que los directivos actuales están capacitados y ayudarles a mejorar continuamente es también una inversión en los directivos del futuro. Algunos rasgos de los directivos eficaces son

- Capacidad de respuesta
- Inversión en el desarrollo de los empleados
- Responsabilidad personal
- Hablar con claridad y cortesía a compañeros, clientes y usuarios.
- Exigirse a sí mismo y a sus empleados un alto nivel de calidad

## Crear una vía de gestión



Una de las cosas más importantes que puede hacer para desarrollar nuevos directivos es crear un camino claro hacia un puesto directivo. Los empleados con aspiraciones o potencial de gestión deben recibir directrices claras sobre cómo acceder a esos puestos. Elabore un itinerario de gestión que establezca claramente las aptitudes, la experiencia, la formación y el desarrollo profesional necesarios para acceder a puestos directivos. Cuando se reúna con empleados que deseen ascender a puestos directivos, repase esta vía y cree puntos de referencia. Incluya también detalles sobre cómo acceder a la formación u otro tipo de desarrollo profesional. Al crear un itinerario de gestión, incluya información clave como:

- Las competencias clave necesarias para la gestión
- La media de años de experiencia laboral prevista para los directivos
- Posibles vías de acceso a la gestión a través de otros puestos
- Los requisitos de formación de los directivos

## Ilustración práctica



Serena llevaba cinco años trabajando en su empresa. Siempre sacaba buenas notas en sus evaluaciones y cada vez tenía más responsabilidades. Sin embargo, empezaba a sentirse estancada. Su colega Marsha le preguntó por qué Serena no solicitaba un puesto directivo. "No tengo lo que hace falta. Y no tengo ni idea de cómo empezar", respondió Serena. Marsha le dijo a Serena que hablara con su supervisor. "Así es como conseguí mi puesto de gerente. Pensaba que no estaba hecha para la dirección, pero cuando hablé con Ross, me enseñó cómo podía desarrollar mis aptitudes para ser una buena directora. Me guió a través de los pasos que siguen todos los gerentes aquí, y elaboramos un plan para que recibiera más formación y pudiera progresar". Serena estaba intrigada. Decidió hablar con su propio supervisor durante su reunión semanal para saber más sobre cómo avanzar en su carrera. Durante la reunión, le contó sus objetivos y sus preocupaciones. Mary, su supervisora, le enseñó a Serena la lista de control del itinerario de gestión. Para su sorpresa, Serena ya reunía algunos de los requisitos.

Mary la animó a formarse en el nuevo software presupuestario para prepararse para el siguiente puesto directivo que se abriera. Serena empezó a sentir que por fin avanzaba.

## Módulo dos: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con las capacidades de gestión?
  - a) Algunas habilidades resultan más fáciles para algunas personas
  - b) Se pueden aprender
  - c) Siempre se están desarrollando y perfeccionando
  - d) Todos estos
  
- 2.) ¿Cuál es el caso de los directivos?
  - a) Nacen
  - b) Se fabrican
  - c) Las personas son o no son material de gestión
  - d) Ninguno de estos
  
- 3.) ¿Cómo dicen la mayoría de los directivos que aprendieron a gestionar bien?
  - a) Gestionándose bien ellos mismos
  - b) De los cursos de formación
  - c) Al estar ellos mismos mal gestionados
  - d) Juegos de rol
  
- 4.) ¿Cuál es el caso del desarrollo de nuevos directivos?
  - a) Debe hacerse después de que un empleado asuma una función
  - b) No es responsabilidad de la organización
  - c) Debe hacerse de forma continua
  - d) Sólo debe hacerse cuando los directivos tienen dificultades
  
- 5.) ¿Por qué les cuesta tanto a los nuevos directivos?
  - a) Falta de potencial
  - b) Subdesarrollo
  - c) Incompetencia
  - d) Estrés
  
- 6.) ¿Cómo beneficia el desarrollo de nuevos directivos al conjunto de la organización?
  - a) Prepara a los empleados para la transición a nuevas funciones, fomentando la retención.
  - b) Prepara a los empleados para la transición a nuevas funciones, permitiendo la contratación interna en lugar de la externa.
  - c) Prepara a los empleados para desempeñar con éxito funciones directivas.
  - d) Todos los anteriores

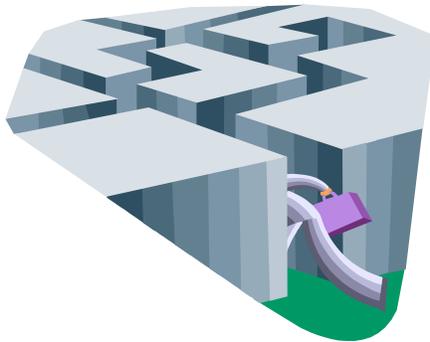


- 7.) ¿Cuál de las siguientes opciones debe incluir al crear una vía de gestión?
- a) Requisitos de formación de los directivos
  - b) Requisitos de experiencia para los directivos
  - c) Trayectorias típicas a través de otros puestos hasta llegar a la dirección
  - d) Todos los anteriores
- 8.) ¿Cómo debe comunicar a los empleados el itinerario de gestión?
- a) Espere a que le pregunten
  - b) Hacer que esté disponible en el servidor
  - c) Háblelo con ellos durante las revisiones anuales u otras revisiones del rendimiento
  - d) Ninguna de las anteriores
- 9.) ¿Qué es lo más importante a la hora de formar a un nuevo directivo?
- a) Cómo ofrecerles oportunidades de desarrollo
  - b) Cómo capacitarles para que se hagan cargo de su propio desarrollo profesional
  - c) Qué oportunidades puede ofrecerles para que muestren sus puntos fuertes
  - d) Todos los anteriores
- 10.) Pedir a un empleado que haga la transición de un puesto no directivo a uno directivo sin \_\_\_\_\_, es una receta para el fracaso.
- a) Hablarlo primero con ellos
  - b) Comprender sus objetivos
  - c) Desarrollar sus competencias
  - d) Ninguna de las anteriores

*Me desquité de toda la mala gestión que tuve siendo un buen gestor.*

**Victoria Principal**

## Módulo Tres: Crear una vía de gestión



¿Dispone su empresa de una hoja de ruta para los empleados que desean ascender a puestos directivos? Si dispone de esa hoja de ruta, ¿saben los empleados cómo acceder a ella? Crear un itinerario claro de gestión es una herramienta vital para el desarrollo de nuevos directivos. Proporciona a los empleados que quieren ascender a puestos directivos una guía de las habilidades, experiencias y desarrollo profesional que necesitarán para convertirse en directivos. Además, sirve para desarrollar a los empleados con aspiraciones y potencial de gestión.

## Definir claramente las funciones y competencias



El primer paso para crear un itinerario de gestión es definir qué *hacen* realmente los directivos cuando gestionan, y qué habilidades y competencias necesitan para gestionar con éxito. Dedique tiempo a definir claramente las distintas funciones que desempeñan los directivos en su organización. Suele ser útil consultar las descripciones de los puestos de trabajo ya archivadas y entrevistar brevemente a algunos directivos actuales para saber cómo es su jornada laboral. A partir de esas funciones, elabore una lista de las competencias básicas que necesitan los directivos para tener éxito. Las descripciones de los puestos y las entrevistas con los directivos actuales también pueden ser útiles a este respecto, al igual que dedicar algún tiempo a hablar con los empleados de niveles inferiores sobre sus experiencias como directivos. Asegúrese también de que las competencias son mensurables, de modo que esta lista pueda utilizarse en evaluaciones y planes de desarrollo profesional.

## Proporcionar herramientas



Imagina que alguien te pide que construyas una casa. Te dejan con un montón de madera, pero sin martillos, clavos ni sierras, y te dicen que volverán en una semana para mudarse. Por muy inteligente, motivado o creativo que seas, no puedes construir una casa sin herramientas. Lo mismo ocurre con tus empleados. Incluso el nuevo directivo más motivado e inteligente tendrá problemas si no se le dan las herramientas necesarias para triunfar.

Es importante proporcionar a los nuevos directivos, y a los empleados con potencial de gestión, las herramientas que necesitan para convertirse en directivos eficaces. A partir de la lista de funciones y competencias directivas, identifique las herramientas que necesitan los directivos. También es útil dedicar tiempo a preguntar a los directivos actuales qué les parece valioso (o les resultaría útil). La tutoría, la formación interna y las oportunidades de formación y desarrollo externos son herramientas eficaces para el desarrollo de nuevos directivos. También puede ser útil crear grupos de homólogos para los nuevos directivos o para los que desean dar el salto a la dirección. Si su lista de competencias incluye habilidades técnicas, ofrezca oportunidades a los empleados para que aprendan y practiquen con la tecnología. Igualmente importante es asegurarse de que los nuevos directivos, y los que aspiran a puestos de gestión, conozcan las herramientas y sepan cómo acceder a ellas.

## Identifique pronto a los candidatos



Identificar lo antes posible a los candidatos para el puesto directivo le ofrece la mayor oportunidad de desarrollar directivos de éxito. Cuanto antes empiece un empleado a desarrollar las competencias que necesitará en un puesto directivo, más probabilidades tendrá de tener éxito. Del mismo modo, identificar pronto a los candidatos a directivos le da la oportunidad de emparejar a estos empleados con mentores, guiarles en el camino de la dirección y ayudarles a acceder a las herramientas y la formación que puedan necesitar. Contar con candidatos a la dirección también es increíblemente útil en la planificación de la sucesión. Para identificar pronto a los candidatos a directivos, es útil hablar con los empleados sobre sus planes de carrera a largo plazo, ya sea en reuniones informales o en revisiones periódicas. Otra forma de identificar candidatos a directivos es pedir a los jefes y supervisores que recomienden a empleados que demuestren potencial y ambición.

## Definir claramente la vía de gestión



Una vez que haya creado una vía de gestión e identificado a los candidatos, es vital que los empleados sepan que esa vía de gestión existe. Contar con una vía de gestión claramente definida permite a los empleados orientar su desarrollo profesional hacia puestos directivos. Al identificar candidatos a puestos directivos, o al hablar con estos empleados en reuniones como las revisiones anuales, hable de la vía directiva y de cómo el empleado puede acceder a la información. Resulta útil proporcionar un paquete de materiales en el que se describa el itinerario de gestión, o poner estos materiales a disposición de los empleados en formato digital en un lugar de fácil acceso. Asegúrese de que todos los empleados, incluidos los supervisores y los directivos actuales, sepan que existe el itinerario de gestión y cómo acceder a él.

## Ilustración práctica



Se pidió a Oren y Kadidjha que examinaran por qué su organización tenía tantos problemas con la planificación de la sucesión. Los empleados que pasaban a puestos directivos solían sentirse confusos con sus nuevas responsabilidades, carecían de habilidades clave o tenían dificultades para desempeñar sus nuevas funciones. Kadidjha les sugirió que dedicaran algún tiempo a entrevistar a los empleados, incluidos los directivos. Después de hablar con docenas de personas, se dieron cuenta de que muchos directivos no tenían ni idea de lo que se esperaba de ellos cuando aceptaron el puesto, y los empleados de niveles inferiores no sabían cómo podrían convertirse en directivos. Oren sugirió que crearan un camino claro hacia la dirección para que los empleados supieran los pasos que debían dar si querían ascender a directivos. Juntos crearon una lista de competencias para directivos, así como una hoja de ruta para que los empleados buscaran la dirección. También pidieron a los actuales directivos que recomendaran a empleados que parecieran tener aspiraciones o potencial para ser directivos. Al cabo de un año, el jefe de Oren y Kadidjha les dijo que la organización contaba ahora con una prometedora nueva hornada de directivos en desarrollo.

## Módulo tres: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué debe definir claramente para los nuevos directivos?
  - a) Funciones y competencias
  - b) Incentivos
  - c) Sanciones
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 2.) ¿Dónde puede buscar información sobre las funciones y competencias de los directivos?
  - a) Descripción de los puestos
  - b) Hablar con los directivos actuales
  - c) Reflexionar sobre su propia experiencia directiva
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) ¿Cuál de las siguientes es una herramienta útil para el desarrollo de nuevos directivos?
  - a) Formación externa
  - b) Talleres internos
  - c) Grupos de iguales
  - d) Todos los anteriores
  
- 4.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta?
  - a) Los directivos con talento no necesitan herramientas de apoyo para triunfar
  - b) Los directivos motivados no necesitan formación
  - c) Las herramientas sólo deben proporcionarse a los directivos con dificultades
  - d) Incluso los directivos con talento y motivación tendrán dificultades si no disponen de las herramientas adecuadas.
  
- 5.) ¿Qué hace una vía de gestión claramente definida?
  - a) Transfiere toda la responsabilidad del desarrollo de los empleados a cada uno de ellos.
  - b) Capacita a los empleados para que ayuden a dirigir su crecimiento profesional
  - c) Evita demandas
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Cuándo deben identificarse los posibles candidatos a directivos?
  - a) Cuando un directivo dimite
  - b) Cuando se crea un nuevo puesto
  - c) Cuando haya que cubrir un nuevo puesto
  - d) Lo antes posible



- 7.) ¿Cuál de las siguientes es una forma de identificar candidatos potenciales para la gestión?
- a) Revisiones anuales de los empleados
  - b) Remisiones de jefes y supervisores
  - c) Hablar con los empleados sobre sus objetivos
  - d) Todos los anteriores
- 8.) Una vez creada una vía de gestión, ¿qué hay que hacer?
- a) Concienciar a los empleados
  - b) Discutirlo con los empleados que expresan objetivos de gestión
  - c) Disponible en papel o en línea
  - d) Todos los anteriores
- 9.) Crear \_\_\_\_\_ es una herramienta vital para el desarrollo de nuevos directivos
- a) Un tablero de visión
  - b) Una vía de gestión
  - c) A y B
  - d) Ni A ni B
- 10.) \_\_\_\_\_ sirve para desarrollar a los empleados con aspiraciones y potencial de gestión.
- a) Una vía de gestión clara
  - b) Un tablero de visión
  - c) Objetivos SMART
  - d) Ninguna de las anteriores

*Un directivo es responsable de la aplicación y el rendimiento de los conocimientos.*

*Peter Drucker*

## Módulo cuatro: Definir y crear competencias



Las habilidades para una gestión eficaz pueden aprenderse y construirse; sin embargo, sólo pueden aprenderse y construirse si quienes aspiran a la gestión saben cuáles son esas habilidades y competencias. Dedicar tiempo a definir las competencias básicas necesarias para la gestión y, a continuación, crear oportunidades para construir y practicar esas competencias, es una inversión valiosa en el desarrollo de nuevos directivos. También es vital incorporar estas competencias claramente definidas en el itinerario de gestión.

### Definir claramente las competencias necesarias



¿Qué hace falta para ser un directivo eficaz? Es una pregunta importante que no se plantea con demasiada frecuencia. A la hora de crear una trayectoria de gestión más clara y un plan de desarrollo de nuevos directivos, dé un paso atrás y pregúntese qué competencias y habilidades ponen en práctica los directivos eficaces. Entreviste a supervisores, gerentes y empleados de niveles inferiores. Pregunte a los directivos sobre su jornada laboral, los retos a los que se enfrentan y las herramientas que utilizan. Fíjese también en las mejores prácticas de otras organizaciones o divisiones. Utilizar la lista de funciones y competencias que creó cuando definió la vía de gestión también es una buena idea. Podrá crear una lista clara y concisa de las competencias que los directivos necesitan para tener éxito dentro de su organización. Es importante que estas competencias sean mensurables, para que los empleados puedan evaluarse a sí mismos, y para que los supervisores puedan evaluar a los nuevos directivos y darles su opinión.

## Identificar los puntos fuertes



Cada empleado tiene algunas cosas que hace bien. Cuando trabaje con nuevos directivos, o con los que están en vías de serlo, identifique primero los puntos fuertes de la persona. Una estrategia eficaz consiste en pedir al empleado que enumere sus propios puntos fuertes y también a sus supervisores o compañeros (de forma anónima). Utilice también su propia evaluación del empleado. Al identificar los puntos fuertes del empleado, puede encontrar áreas en las que ya demuestra competencias clave, o áreas en las que sus puntos fuertes pueden utilizarse para desarrollar esas competencias. El proceso de identificación de puntos fuertes también puede formar parte de su proceso general de identificación de candidatos a directivos.

## Identificar las necesidades de desarrollo



Una vez identificados los puntos fuertes de un empleado, dedique tiempo a identificar sus necesidades de desarrollo. De nuevo, pídale al empleado que enumere lo que considera que necesita desarrollar. Recorra a las evaluaciones del supervisor y de los compañeros, a su propia evaluación del empleado y a otros datos (como informes de ventas u otros datos similares) para localizar las áreas de oportunidad de desarrollo. Cuando hable de estas áreas con el empleado, céntrese en el potencial de desarrollo y mejora, en lugar de culparle o castigarle. En lugar de considerarlas como cosas que el empleado hace "mal" o "deficientemente", plantéelas como oportunidades para desarrollar nuevos puntos fuertes o aprender nuevas habilidades. Cuando sea posible, relacione estas necesidades de desarrollo con los puntos fuertes del empleado o con las competencias que desea desarrollar para ascender a la dirección.

A continuación, identifique los pasos que puede dar el empleado para convertir esas áreas en puntos fuertes. Limitarse a dar feedback de desarrollo sin un plan puede hacer que el empleado se sienta desamparado o desesperanzado. Informe al empleado de las herramientas o recursos que puede utilizar para avanzar en sus necesidades específicas de desarrollo.

## Ofrecer oportunidades de desarrollo



Cuando haya analizado los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo del empleado, trabaje con él para elaborar un plan de desarrollo. Ofrezca oportunidades para abordar las necesidades de desarrollo, ya sea mediante tutorías, formación interna, formación externa o prácticas en el puesto de trabajo. Haga que el empleado establezca objetivos y puntos de referencia para su propio desarrollo, y fije momentos para comprobar o evaluar los progresos. Mantenga un enfoque positivo en lugar de

punitivo. Ponga al empleado al corriente de los programas o herramientas de que dispone la organización, como grupos de tutoría entre compañeros o talleres de formación que puedan ayudarle a desarrollar las áreas identificadas. Este proceso también debe ser continuo: ayude al empleado a identificar oportunidades para centrarse en el desarrollo y ofrézcale nuevas oportunidades con regularidad.

## Ilustración práctica



En su evaluación anual, Chen, el supervisor de Mario, le preguntó si había pensado alguna vez en ocupar un puesto directivo. Mario respondió que sí, pero que no creía tener las aptitudes necesarias para ser un buen directivo. Chen se ofreció a pasar un rato con Mario estudiando las aptitudes comunes a los buenos directivos. Utilizó una lista elaborada por su organización en la que figuraban 10 competencias básicas de los buenos gestores, con ejemplos de cada una de ellas. Después de repasarla, Mario y ella dedicaron 15 minutos a hablar de las áreas en las que Mario consideraba que sus habilidades eran buenas y 15 minutos más a hablar de las áreas en las que quería mejorar. Mario se dio cuenta de que tenía grandes dotes para la gestión del tiempo y las relaciones interpersonales, lo que le vendría muy bien como directivo. Chen y él estuvieron de acuerdo en que tendría que mejorar sus aptitudes para gestionar personas y presupuestos, pero que sus puntos fuertes también le servirían en estas áreas. Chen le dio a Mario información sobre una formación interna que ofrecía RRHH sobre la gestión eficaz de los empleados, y él se apuntó.

## Módulo cuatro: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál debería ser el primer paso para crear una vía de gestión?
  - a) Identificación de competencias
  - b) Asignación de resultados
  - c) Establecer un calendario
  - d) Revisión del presupuesto
  
- 2.) ¿Qué hace la identificación de competencias?
  - a) Da una idea clara de las competencias que necesita un directivo
  - b) Ayuda a los empleados a dirigir sus esfuerzos de desarrollo
  - c) Ayuda a identificar candidatos a directivos
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) ¿Qué es lo primero que debe identificar cuando trabaje con un empleado?
  - a) Necesidades de desarrollo
  - b) Puntos fuertes
  - c) Objetivos
  - d) Consecuencias
  
- 4.) ¿Dónde se puede obtener información sobre los puntos fuertes?
  - a) El supervisor del empleado
  - b) Evaluación de los empleados
  - c) La autoevaluación del trabajador
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) ¿Qué hay que hacer para identificar las necesidades de desarrollo?
  - a) Considérelas oportunidades, no debilidades
  - b) En la medida de lo posible, átelos a sus puntos fuertes
  - c) Crear un plan para desarrollar estas áreas
  - d) Todos los anteriores
  
- 6.) ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo?
  - a) Objetivos profesionales del empleado
  - b) Los puntos fuertes del empleado
  - c) Medidas concretas de mejora
  - d) Todos los anteriores

- 7.) El proceso de desarrollo debe ser \_\_\_\_\_.
- a) Estricto
  - b) Supervisión estricta
  - c) Una vez
  - d) En curso
- 8.) ¿Cuál de las siguientes es una forma de abordar las necesidades de desarrollo?
- a) Formación externa
  - b) Tutoría
  - c) Prácticas en el lugar de trabajo
  - d) Todos los anteriores
- 9.) Los directivos eficaces nacen; esas habilidades son siempre un instinto natural.
- a) Verdadero
  - b) Falso
- 10.) ¿Qué hay que preguntar a los directivos cuando se investigan las competencias necesarias para ser directivo?
- a) Cómo es un día típico como directivo
  - b) A qué tipo de retos se enfrentan
  - c) Qué herramientas son útiles en su función
  - d) Todos los anteriores

*En la mayoría de los casos, ser un buen jefe significa contratar a personas con talento y apartarse de su camino.*

*Tino Fey*

## Módulo cinco: Los directivos aprenden siendo bien dirigidos



Si se pregunta a un buen directivo dónde aprendió a gestionar, es probable que la respuesta sea de un directivo que fue importante para su propia carrera. Aunque los cursos y la formación sobre habilidades directivas son valiosos y deben aprovecharse, lo que más se aprende sobre gestión es *siendo gestionado*. Y aunque un mal directivo puede proporcionar valiosas lecciones sobre lo que *no se debe hacer*, la gente aprende más sobre gestión si se le dirige bien. Los empleados bien dirigidos suelen ser más felices y productivos. Como resultado, cuando entran en la

dirección, quieren recrear ese entorno para sus propios empleados o subordinados directos.

## Emparejar a los nuevos directivos con mentores



La tutoría tiene un valor incalculable para el desarrollo de nuevos directivos, tanto si son nuevos en el puesto como si están en la senda de la gestión para el futuro. Identifique a los mejores directivos de su organización y anímelos a ser sus mentores. Cuando contrate a un nuevo directivo o identifique a un empleado con potencial directivo, emparéjelo con un directivo que tenga un historial de eficacia. Anime también a los empleados que aspiran a ser directivos a buscar relaciones de tutoría con directivos a los que admiren. Las relaciones de tutoría brindan a los empleados la oportunidad de ver una buena gestión "en acción", y también de buscar la opinión de alguien a quien respetan. Los mentores pueden ayudar a proporcionar oportunidades de desarrollo y también pueden servir como valiosas cajas de resonancia para los nuevos directivos.

## Recompensar a los directivos eficaces

Una de las formas más seguras de promover y reforzar una gestión eficaz y de calidad es recompensar a los directivos eficaces. Reconocer y recompensar a los directivos que demuestran las habilidades y competencias valoradas por la organización refuerza la idea de que la buena gestión es valorada. Cuando los empleados, a todos los niveles, ven que se reconoce y recompensa a los directivos eficaces, aspiran a demostrar los mismos rasgos que ven en estas personas. Dependiendo de la cultura de su empresa, las recompensas para los directivos eficaces pueden ser económicas (como aumentos de sueldo), incentivos (como vacaciones extra), simbólicas (como placas o certificados) o una mezcla de las tres. Averiguar qué motiva a cada directivo y adaptar las recompensas también es una estrategia eficaz. Sea cual sea el sistema de recompensa que elija, dedique tiempo no sólo a recompensar a los directivos eficaces, sino también a reconocer sus esfuerzos de forma pública.

## Emular a los directivos eficaces



¿Quién ha sido el mejor jefe que ha tenido? ¿Qué cualidades demostró? Los directivos que han sido bien dirigidos suelen emular comportamientos y prácticas que han aprendido de otros directivos, lo que a su vez da a sus propios empleados la experiencia de ser bien dirigidos. Emular a los directivos eficaces, estén o no dentro de su organización, es otra forma de modelar el comportamiento deseado y desarrollar nuevos directivos. Cuando trabaje con nuevos directivos, anímeles a emular los mejores rasgos y prácticas de los directivos que han tenido en el pasado, ya sea en su organización o en otra. Anime a los nuevos directivos, o a los que aspiran a serlo, a reflexionar sobre los mejores jefes, supervisores u otros directivos con los que hayan trabajado. Pídales que enumeren las cualidades, comportamientos o prácticas que los hicieron tan memorables y tan eficaces. Anime a los empleados a emular esas cualidades, comportamientos y prácticas. Anímeles también a que se fijen en los directivos que consideran eficaces en su organización y a que identifiquen rasgos de esas personas que también puedan emular.

## Crear y documentar buenas prácticas



Hay muchas maneras de ser un directivo eficaz, y la cultura de cada organización influirá en el tipo de gestión que valore. Crear y documentar un conjunto de buenas prácticas de gestión ayuda a reforzar la cultura de la organización y sirve como recurso para los nuevos directivos y, de hecho, para todos los directivos a medida que crecen y se desarrollan en sus carreras. Un documento de buenas prácticas no tiene por qué ser

largo ni exhaustivo, y debe ser un documento vivo que pueda cambiar a medida que surjan nuevas prácticas eficaces . Trabaje con los empleados a varios niveles, identifique qué prácticas y comportamientos de gestión se identifican sistemáticamente como eficaces, atractivos y motivadores. Asimismo, revise las políticas organizativas (por ejemplo, en materia de contratación y despido) y desarrolle un conjunto de buenas prácticas basadas en ellas. Adoptar un conjunto central de mejores prácticas ayuda a garantizar la coherencia y sirve también como otro punto de referencia para los directivos a medida que se desarrollan y crecen. Facilite el acceso al documento de buenas prácticas.

## Ilustración práctica



Carmen acababa de empezar a trabajar con su mentora, Mia, como parte de su desarrollo como nueva directiva. Carmen admiraba mucho a Mia, sobre todo por la facilidad con la que parecía dirigir a las personas que tenía a sus órdenes y negociar los conflictos de oficina. Carmen le preguntó a Mia cómo parecía ser siempre tan positiva y cómo mantenía la calma en medio de situaciones estresantes. "Tuve un jefe estupendo cuando salí de la universidad", le contó Mia. "Lewis siempre buscaba lo positivo. Una vez me dijo que cuando te centras en lo negativo, enfrenas a la gente entre sí. Pero cuando puedes centrarte en lo positivo o en el objetivo común, la gente se une. Así que intento centrarme en el objetivo, no en el estrés o el conflicto". Cuanto más tiempo pasaba con Mia, más se enteraba Carmen de lo que Lewis le había enseñado. Carmen decidió adoptar la actitud de Mia de centrarse en lo positivo cuando tuviera sus propios subordinados directos.

## Módulo cinco: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cómo aprenden la mayoría de los directivos a gestionar bien?
  - a) Gestionándose bien ellos mismos
  - b) En la escuela de negocios
  - c) De una mala gestión
  - d) Ninguno de estos
  
- 2.) ¿Cómo desarrolla a un nuevo directivo el hecho de estar emparejado con un mentor?
  - a) Le da la oportunidad de ver a un buen gestor en acción.
  - b) Proporciona al nuevo directivo alguien a quien emular
  - c) Proporciona al nuevo gestor una persona de apoyo
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) ¿Qué debe recompensar?
  - a) Altas ventas
  - b) Directivos eficaces
  - c) Ganar a toda costa
  - d) Nada
  
- 4.) ¿Qué es cierto en cuanto a recompensar a los directivos eficaces?
  - a) Demuestra que la organización valora la buena gestión
  - b) Motiva a los directivos a seguir rindiendo bien
  - c) Favorece la retención
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) ¿Qué hay que fomentar?
  - a) Emulación de buenos gestores
  - b) Emulación de malos gestores
  - c) Contratación externa
  - d) Ninguno de estos
  
- 6.) ¿Qué hace emular a los buenos directivos?
  - a) Ayuda a detectar la incompetencia
  - b) Ayuda a encontrar la mejor solución
  - c) Da a los empleados la experiencia de estar bien gestionados
  - d) Ayuda a detectar posibles problemas

7.) ¿Qué debe crearse y documentarse?

- a) Buenas prácticas
- b) Sanciones claras
- c) Problemas potenciales
- d) Objetivos financieros

8.) ¿Para qué sirve documentar las mejores prácticas?

- a) Ayuda a promover la cultura organizativa
- b) Sirve de recurso para los nuevos directivos
- c) Codifica las expectativas de una gestión eficaz
- d) Todos los anteriores

9.) ¿Qué tipo de recompensas son aceptables?

- a) Finanzas
- b) Incentivos
- c) Simbólico
- d) Todos los anteriores

10.) Debe elaborarse un documento que recoja *las mejores prácticas* de gestión.

- a) Verdadero
- b) Falso

*Una gestión eficaz significa plantearse siempre la pregunta adecuada.*

**Robert Heller**

## Módulo seis: Proporcionar herramientas



Un componente clave del desarrollo de nuevos directivos es proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito. Del mismo modo que no esperarías que un empleado realizara un trabajo sin los suministros o la tecnología necesaria, no puede esperar que los directivos gestionen eficazmente sin un kit de herramientas. Dedique tiempo a crear o localizar las herramientas que los directivos necesitan para gestionar con eficacia, así como para desarrollar sus habilidades y competencias. Puede tratarse de tecnología, documentos y políticas, oportunidades y relaciones. Cuando los nuevos directivos están bien equipados no sólo para desempeñar sus funciones, sino para desarrollarse continuamente, toda la organización se beneficia.

## Proporcionar manuales y documentos normativos



Los manuales y documentos normativos tienen un valor incalculable para un nuevo directivo. Estos documentos son una hoja de ruta importante para los aspectos cotidianos del trabajo. Los documentos normativos, especialmente los que el directivo tiene que hacer cumplir o seguir, deben facilitarse lo antes posible. De este modo, el nuevo directivo tendrá tiempo para revisar las políticas y hacer preguntas sobre cómo aplicarlas o seguirlas. Las copias de estos documentos deben estar fácilmente disponibles, ya sea en formato digital o en papel. También deben actualizarse periódicamente a medida que cambien las políticas. Los manuales también son vitales. Estructuran las funciones del puesto, la cultura de la organización y las expectativas del directivo. Un manual de calidad permite a un directivo resolver problemas y responder a sus propias preguntas en muchos casos, lo que no sólo ahorra tiempo, sino que puede ser una fuente de capacitación. Los manuales también deben ser documentos vivos, que se actualicen periódicamente.

## Capacitar a los nuevos directivos



Capacitar a los nuevos directivos es clave para su desarrollo y éxito. Si un nuevo directivo tiene la sensación de que cada decisión o acción debe contar con el visto bueno o la aprobación de un superior, se frena su crecimiento y desarrollo. Deje claro a los nuevos directivos que usted y otros directivos con experiencia son recursos, pero que ellos pueden y deben tomar decisiones y emprender acciones por su cuenta. A este respecto, es útil establecer claramente las responsabilidades del puesto (en el manual), ya que los nuevos directivos saben qué decisiones y acciones les corresponden a ellos y cuáles requieren la aportación de otros. Anime a los nuevos directivos, y a los que se están formando para serlo, a expresar sus opiniones u ofrecer ideas. También puede empoderar a los nuevos directivos permitiéndoles cometer errores o solucionar problemas, en lugar de intervenir usted.

## Prestar apoyo



Incluso cuando intente capacitar a los nuevos directivos, proporcióneles apoyo. Los nuevos directivos pueden dudar a la hora de actuar o pueden sentirse nerviosos al ejercer su autoridad. Haga saber a los nuevos directivos, y a los que están a punto de serlo, que cuenta con su apoyo. Una de las medidas más sencillas que puede tomar es no cuestionar ni socavar a un nuevo directivo con sus subordinados directos, aunque usted tenga dudas sobre la acción o la decisión. Hable de ello en privado con el nuevo directivo. Anime también a los nuevos directivos a seguir trabajando con sus mentores para que tengan apoyo durante la transición a su nuevo puesto. Poner en conocimiento de los nuevos directivos otros sistemas de apoyo, como redes de compañeros, grupos de debate, material de lectura y personas de referencia, es otra forma clave de apoyarles en su crecimiento y desarrollo.

## Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo



Todo nuevo directivo necesitará cierta formación y desarrollo cuando asuma su nuevo cargo, y todo empleado necesita formación y desarrollo continuos para alcanzar su pleno potencial. A medida que cree un camino hacia la dirección e identifique las habilidades y competencias clave, ofrezca oportunidades de formación y desarrollo que permitan crecer a los nuevos directivos y a los que están en el camino hacia la dirección. Puede organizar cursos de formación internos, como talleres, dirigidos a los directivos y a quienes aspiran a serlo. Otra forma de ofrecer experiencias diversas es contratar a formadores externos o informar a los empleados de la existencia de talleres y cursos de formación externos. Si es posible, la organización debe pagar o

subvencionar las formaciones externas. También son importantes las oportunidades menos formales, como invitar a un empleado en la trayectoria de gestión a asistir a reuniones o ayudar a diseñar la documentación de un departamento. Trabaje con Recursos Humanos y otras divisiones para crear, ofrecer o dar a conocer a los empleados distintas oportunidades de desarrollo de habilidades.

## Ilustración práctica



Trabajando con su supervisora, César empezó a trabajar en el área de gestión de su empresa. Aunque su supervisora, Laura, le apoyaba mucho, a veces sentía que no estaba seguro de cuál era el siguiente paso en su carrera. Le ponía muy nervioso entrar de lleno en un puesto directivo, sobre todo cuando se trataba de decisiones y políticas de personal. Aunque era muy hábil en los aspectos técnicos de su trabajo, César se sentía menos cómodo gestionando personas y tomando decisiones de contratación. Laura solía decirle que no se preocupara, que ella se ocuparía del asunto. Hablando con un colega, Wayne, que había sido directivo durante varios años, César se enteró de que la empresa tenía un completo manual de políticas de personal. También había un taller, que se ofrecía cada seis semanas, sobre habilidades interpersonales para directivos. César consiguió un ejemplar del manual y se apuntó al taller. Pronto se sintió mucho más cómodo con este aspecto de su trabajo.

## Módulo seis: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué debe ofrecer a los nuevos directivos?
  - a) Manuales
  - b) Documentos políticos
  - c) Oportunidades de desarrollo
  - d) Todos los anteriores
  
- 2.) ¿Qué hacen los manuales?
  - a) Proporcionar una hoja de ruta sobre cómo realizar los aspectos cotidianos de un trabajo
  - b) Ayudar a los directivos a resolver sus propios problemas.
  - c) Proporcionar una guía de la cultura organizativa
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) Los nuevos directores deben ser \_\_\_\_\_.
  - a) Supervisión estrecha
  - b) Micromanaged
  - c) Con poder
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Qué puede ayudar a capacitar a un nuevo directivo?
  - a) Una descripción clara del puesto
  - b) Que se les permita tomar decisiones por sí mismos
  - c) Saber que los directivos establecidos confían en ellos
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) ¿Qué debe hacer cuando no está de acuerdo con un nuevo directivo?
  - a) Confrontarlos delante de los empleados
  - b) Abordar las preocupaciones en privado
  - c) Despídelos
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Cómo se sienten muchos nuevos directivos al incorporarse a un nuevo puesto?
  - a) Confianza
  - b) Relajado
  - c) Competente
  - d) Nervioso

- 7.) ¿Qué NO es cierto en relación con la formación y el desarrollo?
- a) Sólo debe proporcionarse a los empleados con dificultades
  - b) Debe proporcionarse a todos los empleados
  - c) Es una herramienta importante para el desarrollo de nuevos directivos
  - d) Debe ser continuo
- 8.) ¿Cuál de las siguientes es una posible oportunidad de formación y desarrollo para un nuevo directivo?
- a) Un taller ofrecido por RRHH sobre la evaluación de los empleados
  - b) Trabajar con un gestor establecido para elaborar un presupuesto
  - c) Una formación sobre el nuevo software de nóminas ofrecido por el proveedor
  - d) Todos los anteriores
- 9.) ¿Quién se beneficia de unos directivos bien formados?
- a) El nuevo director
  - b) La organización para la que trabajan
  - c) A y B
  - d) Ni A ni B
- 10.) ¿Cuándo deben facilitarse los documentos normativos a los directivos?
- a) Cuando piden ayuda
  - b) ASAP
  - c) A medida que se trasladan a su nuevo puesto
  - d) Ninguna de las anteriores

*La gestión es ante todo una práctica en la que confluyen el arte, la ciencia y la artesanía.*

## Módulo Siete: Proporcionar apoyo



Los nuevos directivos necesitan apoyo para desarrollar sus capacidades y adaptarse a sus nuevas funciones. Sin embargo, a veces se resisten a pedir ayuda por miedo a parecer menos competentes. Cuando elabore un plan para desarrollar a los nuevos directivos, asegúrese de incluir algunos sistemas de apoyo. Cuando existen sistemas de apoyo y son fácilmente accesibles, es mucho más probable que los empleados recurran a ellos. Contar con el apoyo de compañeros y mentores es clave para el éxito de un nuevo directivo. A su vez, los nuevos directivos de hoy se convertirán en el sistema de apoyo de mañana para la próxima generación de directivos.

## Fomentar la creación de redes entre iguales



Las redes de colegas son una poderosa forma de apoyo para los nuevos directivos. Al interactuar con compañeros que se encuentran en la misma etapa de sus carreras o que han tenido experiencias similares recientemente, los nuevos directivos pueden sentirse más capaces de hacer preguntas o expresar temores o preocupaciones que de otro modo no compartirían con sus superiores. Las cohortes de compañeros, que acceden a la dirección más o menos al mismo tiempo, pueden servir de apoyo durante la transición y el proceso de aprendizaje. Fomente la creación de redes de compañeros en su organización. Algunas organizaciones crean grupos formales de apoyo entre compañeros, en los que los empleados que se encuentran en una etapa profesional similar se reúnen periódicamente para apoyarse mutuamente. Las redes informales también son valiosas. Anime a los nuevos directivos a ponerse en contacto con compañeros de otros departamentos o de departamentos similares en otras sedes de su organización. Anime también a los directivos ya establecidos a ponerse en contacto con los nuevos. Fomente un entorno en el que los compañeros se apoyen y colaboren entre sí.

## Establecer personas de recursos



Establezca una red de personas a las que acudir y dé a conocer esta red a los nuevos directivos. Una estrategia eficaz es incluir una lista o un cuadro en el manual que se entrega a los nuevos directivos. Aproveche la experiencia de su organización. A los nuevos directivos puede resultarles útil, por ejemplo, contar con una persona de recursos en Recursos Humanos que responda a las preguntas sobre personal, una persona de recursos para preguntas sobre presupuestos o una persona de recursos que se encargue de los pedidos de suministros. Cuando un nuevo directivo dispone de una red de recursos expertos a su alcance, se potencia la acción y la toma de decisiones. También fomenta la eficacia, ya que el directivo puede dirigirse directamente a alguien que puede responder a una pregunta o resolver un problema. Al establecer una red de personas de referencia, también se garantiza que la información y las respuestas sean coherentes.

## Fomentar las relaciones de tutoría



Las relaciones de tutoría son vitales para el desarrollo de los empleados, sobre todo en la transición a la dirección. Anime a los nuevos directivos a que continúen las relaciones con mentores anteriores o a que busquen nuevos mentores. Los posibles mentores pueden formar parte de su red de recursos, lo que ayudará a los nuevos directivos a buscar mentores expertos en áreas concretas. Anime a los directivos ya establecidos y a otros empleados a actuar también como mentores de los nuevos directivos. Si es la primera vez que un empleado recibe mentores, dedique algún tiempo a hablar de las expectativas del mentor y el mentorizado, y quizá ayude al nuevo directivo a encontrar posibles mentores en la organización. Anime también a los nuevos directivos a pensar en cómo pueden servir de mentores a sus propios subordinados directos, o a futuros nuevos directivos.

## Establecer controles periódicos



La transición a cualquier nuevo puesto supone un ajuste, tanto si se asciende dentro de una organización como si se llega de fuera. Los nuevos directivos pueden ser reacios a pedir ayuda, sobre todo a un supervisor, por miedo a parecer incompetentes. Sin embargo, es probable que tengan preguntas o inquietudes, sobre todo al principio. Establezca horarios de visita regulares con los nuevos directivos, de modo que haya tiempo para comprobar los progresos, responder a preguntas o dar su opinión. Asegúrese de que el nuevo directivo sabe que estas visitas no son una microgestión ni un castigo, sino una inversión en su desarrollo. Durante los primeros meses en que un nuevo directivo ocupe su puesto, puede hacer una visita a la semana, para pasar después a una cada dos semanas o una vez al mes una vez transcurrido cierto tiempo. Trabaje con

el empleado para encontrar lo que mejor funcione para ambos. Puedes hacer las entrevistas cara a cara, por teléfono o por correo electrónico, según lo que tú y el nuevo directivo prefiráis y necesitéis.

## Ilustración práctica



Cuando Rhona aceptó su nuevo trabajo, estaba muy nerviosa. Nunca había ocupado un puesto directivo y estaba ansiosa por hacer un buen trabajo. Le preocupaba no saber qué hacer y temía parecer menos competente, sobre todo porque era más joven que otros directivos de su organización. En su primer día, Marisol, la jefa de Rhona, le presentó a otros dos directivos que llevaban en sus puestos alrededor de un año. También le dijo que le gustaba reunirse con su gente una vez a la semana para ver cómo estaban y le preguntó si los viernes por la mañana era un buen momento para ella. Rhona estaba muy preocupada cuando llegaba el viernes, pues temía que Marisol tuviera una larga lista de cosas que estaba haciendo mal. Cuando se sentaron, Marisol le aseguró que esta reunión periódica era para ayudar a Rhona a adaptarse y sentirse cómoda en su papel, no para castigarla ni mirarla por encima del hombro. Durante su primera reunión, Marisol ayudó a Rhona a identificar a algunas personas de referencia que podían ayudarla a responder algunas preguntas que habían surgido durante esa primera semana.

## Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué tipo de entorno debe cultivar?
  - a) Una en la que compiten compañeros
  - b) Una en la que los compañeros se apoyan mutuamente
  - c) Uno en el que la autosuficiencia es lo más importante
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 2.) ¿Cómo contribuyen las redes de homólogos al desarrollo de nuevos directivos?
  - a) Sirven como fuente de apoyo
  - b) Sirven para compartir conocimientos
  - c) Permiten a los compañeros aprender de las experiencias de los demás
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) Contar con un grupo de personas de referencia, ¿cuál de las siguientes funciones desempeña?
  - a) Capacita a los nuevos directivos para resolver problemas
  - b) Garantiza la coherencia
  - c) A y B
  - d) Ni A ni B
  
- 4.) ¿Cuál de los siguientes debe ser su personal de recursos?
  - a) Sólo empleados de nivel inferior
  - b) Sólo directivos
  - c) Responsable ante usted personalmente
  - d) Expertos en su área
  
- 5.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con la asignación de mentores a los nuevos directivos?
  - a) Los mentores sirven de apoyo a los nuevos directivos
  - b) Los mentores ofrecen modelos de gestión eficaz
  - c) Los mentores obstaculizan el desarrollo de los nuevos directivos
  - d) Los mentores pueden ayudar a los nuevos directivos
  
- 6.) ¿Cuál de las siguientes cosas debería animar a los nuevos directivos?
  - a) Buscar un mentor en la organización
  - b) Tutorizar a sus propios subordinados directos
  - c) Buscar varios mentores si es apropiado

- d) Todos los anteriores
- 7.) ¿Con qué frecuencia debe registrarse?
- a) Con la frecuencia que usted y el nuevo director consideren adecuada.
  - b) Sólo cuando hay un problema
  - c) Diario
  - d) Anualmente
- 8.) ¿Qué debe hacer durante el periodo de facturación?
- a) Pregunta al nuevo jefe cómo va el trabajo
  - b) Informar de las preocupaciones o preguntas de sus compañeros de trabajo
  - c) A y B
  - d) Ni A ni B
- 9.) ¿Por qué un nuevo directivo puede ser reacio a buscar ayuda?
- a) Están nerviosos
  - b) Tienen demasiada confianza
  - c) No quieren parecer incompetentes
  - d) Pueden estar deprimidos
- 10.) Los nuevos directivos de hoy se convertirán en \_\_\_\_\_.
- a) Confían demasiado en su papel y es probable que abandonen la empresa
  - b) Centrados en la formación
  - c) Apoyo a los futuros directivos
  - d) Agobiados sin recursos

*El trabajo duro convierte el talento en genialidad.*

*Anna Pawlowa*

## Módulo 8: Identificación temprana de candidatos fuertes



y recursos en desarrollar ese potencial.

Aunque es probable que cada organización realice una combinación de promociones internas y contrataciones externas, a menudo los mejores candidatos para puestos directivos ya están dentro de la organización. Sin embargo, si espera a cubrir una vacante para desarrollar nuevos directivos potenciales, puede perderse a algunos empleados con talento. La identificación de candidatos fuertes para puestos directivos debe ser un proceso continuo, y los empleados con aspiraciones y potencial de gestión deben ser identificados lo antes posible. Esto permite a la organización y al empleado invertir tiempo

### El desarrollo comienza pronto



El desarrollo de los empleados a todos los niveles debe ser continuo, por supuesto. Cuando se trata de nuevos directivos, el desarrollo debe comenzar pronto. Esperar a que haya un puesto vacante para desarrollar a un empleado con potencial significa intentar precipitar el proceso, lo que resulta estresante para todos los implicados. En su lugar, empiece a desarrollar a los empleados que muestren interés y potencial para la gestión lo antes posible. En cierto modo, esto puede ser una iniciativa de toda la empresa, con cursos de formación y talleres. El desarrollo individual de los empleados que expresen su deseo de pasar a la gestión también debe comenzar lo antes posible. De este modo, la organización acabará contando con muchos directivos potenciales con talento cuando haya que cubrir puestos.

### Identifique pronto a los candidatos



No todos los empleados tendrán aspiraciones de gestión, y no todos los empleados que aspiran a la gestión tendrán éxito. Sin embargo, es fundamental estar atento a los empleados que expresen su deseo de llegar a ser directivos, que muestren un gran potencial para serlo o que parezcan tener "madera de directivos". Identificar a estos empleados en las primeras etapas de su carrera en la empresa le dará la mayor oportunidad de ayudarles a crecer y desarrollarse. Hay varias maneras de identificar a los candidatos fuertes para la gestión. Las evaluaciones o revisiones de los

empleados son una fuente excelente, ya que no sólo tiene la oportunidad de examinar el conjunto de habilidades del empleado, sino también de hablar de sus objetivos. Si un empleado expresa objetivos de gestión, debe explorar esta cuestión más a fondo. Los empleados muy productivos o con un alto rendimiento también pueden ser candidatos a la dirección. Pedir a los jefes y supervisores que identifiquen a posibles candidatos entre sus subordinados directos es una tercera forma de localizar a posibles futuros directivos. En todos los casos, comente con el empleado cuáles son sus objetivos, qué implica la vía de la dirección y si desea seguir adelante.

## Identifique a los candidatos mediante reseñas



La evaluación anual (u otra evaluación periódica) del rendimiento de los empleados es quizá la fuente más valiosa a la hora de identificar candidatos fuertes para la dirección. Dado que la evaluación del empleado ofrece una imagen de sus puntos fuertes, sus áreas de desarrollo y su progreso general, puede evaluar rápidamente si posee todas o algunas de las aptitudes necesarias para la dirección. La evaluación también ofrece la oportunidad de discutir con el empleado cuáles son sus objetivos laborales futuros, incluyendo si está interesado en pasar a la dirección. La parte del plan de desarrollo profesional de la revisión del empleado, en la que se trabaja con él para establecer objetivos profesionales para el año siguiente, es una excelente oportunidad para hablar de la vía de la gestión y comenzar el desarrollo del empleado que expresa interés por la gestión. Si su proceso de evaluación anual también incluye evaluaciones de compañeros y colegas, esta información también puede ayudarle a identificar a aquellos empleados que tienen potencial para ser directivos de éxito dentro de su organización.

## Desarrollar aquellos con objetivos de gestión



Cuando un empleado expresa que tiene objetivos de gestión, es una oportunidad para iniciar el proceso de desarrollo. No todos los empleados con objetivos de gestión acabarán convirtiéndose en directivos; sin embargo, invertir en muchos candidatos potenciales desde el principio ofrece a su organización la mejor oportunidad de contar con una gran reserva de candidatos con talento cuando sea necesario cubrir puestos de gestión. Cuando un empleado exprese su deseo de pasar a ser directivo, dedique algún tiempo a explorarlo con él. Hable de la trayectoria directiva, de los hitos importantes y de cómo encaja la propia carrera del empleado en relación con ellos. Identifica los puntos fuertes y las áreas de desarrollo, y trabaja con el empleado para crear un plan. Revise periódicamente el plan con el empleado, aunque sólo sea una vez al año en el momento de la revisión. Identificar a un grupo de candidatos potenciales puede ser útil, ya que le permite crear una cohorte de compañeros que pueden pasar por algunas formaciones y experiencias de desarrollo juntos, y que pueden servir de apoyo unos a otros. No descarte a un empleado que exprese objetivos de gestión, aunque debe abordar la cuestión de las necesidades de desarrollo con honestidad.

## Ilustración práctica



Randolph no lo entendía. Parecía que cada vez que necesitaba cubrir un puesto directivo en su organización, se encontraba con un candidato interno que era casi perfecto para el puesto, pero al que le faltaban una o dos competencias o experiencias clave. Acababa recurriendo mucho a la contratación externa, lo que a menudo dejaba a sus empleados resentidos por la falta de oportunidades de ascenso. Le preguntó a su colega Cassandra cómo gestionaba este problema en su división. Cassandra le contestó que casi siempre podía contratar personal interno. Randolph dijo que ella debía de tener empleados más motivados que él. "No", respondió Cassandra, "simplemente empiezo pronto. En cuanto un empleado manifiesta su interés por llegar a ser directivo, le ayudo a elaborar un plan para adquirir las aptitudes necesarias. Y cuando oigo hablar de un empleado que podría tener madera de directivo, hablo con él para ver qué potencial tiene. De este modo, siempre tengo gente que se está desarrollando y está preparada para asumir nuevas funciones".

## Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuándo debe comenzar el desarrollo de los nuevos directivos?
  - a) Cuando aceptan el trabajo
  - b) Cuando se abre un puesto de trabajo
  - c) Cuando hay tiempo
  - d) Lo antes posible
  
- 2.) ¿Cómo desarrollar a los nuevos directivos desde el principio?
  - a) Formación y talleres para toda la empresa
  - b) Trabajar individualmente con los empleados que tienen objetivos de gestión
  - c) Formación externa para los empleados que deseen pasar a puestos directivos
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) ¿Cuándo debemos identificar a los posibles candidatos a la dirección?
  - a) Durante el proceso de contratación de un nuevo directivo
  - b) Cuando se abre una vacante de directivo
  - c) Temprana y continuamente
  - d) Nunca
  
- 4.) ¿Cuál de las siguientes opciones puede ayudarnos a identificar candidatos a directivos?
  - a) Opiniones de los empleados
  - b) Recomendaciones de los supervisores
  - c) Debates con los empleados
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) ¿Cómo puede ayudarnos la revisión anual a identificar candidatos a directivos?
  - a) Es una oportunidad para discutir los objetivos del empleado
  - b) Destaca los puntos fuertes del empleado
  - c) Proporciona información sobre las necesidades de desarrollo del empleado
  - d) Todos los anteriores
  
- 6.) ¿Qué debe preguntar al empleado en la revisión anual?
  - a) Sus objetivos profesionales
  - b) Sus puntos fuertes
  - c) Sus planes de desarrollo
  - d) Ninguna de las anteriores

7.) ¿Qué debe hacer con los empleados que expresan objetivos de gestión?

- a) Ignóralos
- b) Desarrollarlos
- c) Micromanejarlos
- d) Promociónelos

8.) ¿Qué debe discutir con un empleado que tiene objetivos de gestión?

- a) Tanto si cree que pueden tener éxito como si no
- b) Compensación
- c) La vía de la gestión
- d) Ninguna de las anteriores

9.) La identificación precoz de directivos potenciales proporciona:

- a) La empresa tiene tiempo para invertir en desarrollo
- b) Una vía de gestión clara
- c) Formación
- d) Motivación

10.) Cada empleado es un directivo en potencia.

- a) Verdadero
- b) Falso

*El éxito en la gestión exige aprender tan rápido como cambia el mundo.*

**Warren Bennis**

## Módulo Nueve: Definir claramente la vía de gestión



A menudo, los empleados tienen interés en pasar a la dirección, pero no entienden el proceso. Esto puede impedir que personas con talento opten a puestos directivos. Disponer de un itinerario de gestión claramente definido es muy valioso para el desarrollo de nuevos directivos. Cuando los empleados pueden ver el camino hacia la dirección, incluidas las expectativas y competencias, pueden planificar su desarrollo profesional en consecuencia. Una trayectoria de gestión claramente definida también es útil para quienes desempeñan la función de desarrollar a nuevos directivos, ya que proporciona una hoja de ruta para mentores, gerentes y supervisores.

### Dejar claro el camino hacia la gestión



Al crear un itinerario de gestión para su organización, la claridad debe ser la principal preocupación. Los empleados que no entienden cómo pueden pasar de sus funciones actuales a funciones directivas probablemente se sientan frustrados, piensen que no hay oportunidades de progresar y, en última instancia, se marchen en busca de otras oportunidades. Para mantener el talento dentro de su organización y garantizar que los empleados con talento puedan progresar, debe darles una idea clara del proceso. Cree una vía de gestión que proporcione expectativas, requisitos y puntos de referencia claros. Aunque no hay dos empleados que sigan exactamente la misma trayectoria profesional, en la mayoría de las situaciones se puede aplicar una trayectoria general clara desde los puestos de nivel inferior hasta la dirección. Una trayectoria clara de gestión debe dar a los empleados una idea de la educación y formación que necesitarán para pasar a la gestión. Si hay puestos intermedios que puedan o deban asumir entre su función actual y una futura función directiva, aclárelos también. Un organigrama o gráfico puede ser útil para los empleados a la hora de trazar su propia carrera en la vía de la gestión. Lo más importante es que el itinerario sea fácil de seguir y de entender, con conexiones claras entre cada paso.

## Una pista clara es un punto de referencia



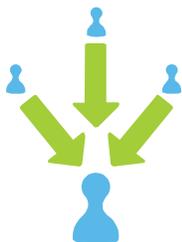
Una de las funciones más importantes de un itinerario de gestión claro es la de servir de guía. Cuando un empleado tiene una trayectoria de gestión claramente trazada, puede utilizarla para dar forma a sus propios esfuerzos de desarrollo y objetivos profesionales. Tanto si se trata de habilidades que el empleado necesita desarrollar, de puestos intermedios que debe ocupar o de formación que debe alcanzar, una trayectoria directiva clara puede constituir la columna vertebral de un plan de desarrollo eficaz. Cuando trabaje con empleados que aspiran a la dirección, utilice la vía de dirección para ayudarles a fijar objetivos. En las revisiones anuales u otras sesiones de feedback, vincule los puntos de referencia del itinerario de gestión con los puntos fuertes, las necesidades de desarrollo y los objetivos profesionales del empleado. Utilizar el itinerario de gestión como punto de referencia también es útil tanto para el empleado como para el supervisor para medir el progreso hacia los objetivos profesionales. Aunque puede que no sea posible establecer un calendario para avanzar hacia la dirección, contar con puntos de referencia y puntos de referencia a lo largo del camino mantiene tanto al empleado como a la dirección en la misma página en términos de progreso.

## Una vía clara garantiza formación y apoyo de calidad



Un itinerario de gestión claramente trazado también es útil a la hora de planificar la formación, el apoyo y el desarrollo. Cuando está claro qué deben hacer o lograr los empleados para pasar a la dirección, la organización puede crear oportunidades tanto para empleados individuales como para grupos de empleados. Además, saber que los nuevos directivos han seguido el mismo itinerario de gestión garantiza que todos han pasado por las mismas (o similares) experiencias de formación y desarrollo. Hacer obligatorios ciertos tipos de formación o educación para los que pasan a la dirección, ya sea antes de que ocupen el puesto o poco después, ayuda a garantizar la coherencia de la formación en todas las funciones directivas. Cuando la trayectoria de los directivos está clara, ayuda a la organización a establecer prioridades en términos de asignación de recursos humanos y financieros a la formación, el desarrollo y otras formas de apoyo.

## Planificación de la sucesión y gestión del cambio



Una última forma en la que una vía clara de gestión puede beneficiar no sólo a los empleados individuales, sino a la organización en su conjunto, es en la planificación de la sucesión y la gestión del cambio. Cuando hay empleados que están en la vía de la gestión, especialmente cuando también trabajan con mentores, es mucho más sencillo determinar quién puede estar preparado para pasar a la gestión cuando alguien abandona la organización. Los mentores pueden empezar a preparar a los nuevos directivos para que tomen el relevo lo antes posible, de modo que la sucesión sea lo más fluida posible. Si los cambios de personal son repentinos, contar con una cohorte de nuevos directivos en desarrollo ayuda a garantizar que al menos una persona esté preparada para intervenir y asumir un puesto vacante. Del mismo modo, si la organización crece o se ve obligada a crear nuevos puestos directivos, puede recurrir a los empleados más avanzados para cubrirlos. Esto ayuda a minimizar la contratación externa (con todos sus costes asociados), al tiempo que garantiza que los candidatos cualificados que poseen las competencias clave ocupen los puestos vacantes o nuevos. La promoción de candidatos internos tiene la ventaja añadida de que estos empleados ya están familiarizados con la cultura y los recursos de la organización, pueden disponer de potentes redes de compañeros y conocen el día a día de la organización en su conjunto.

## Ilustración práctica



En los últimos cuatro años, la organización de Reginald ha crecido mucho. A medida que su negocio se ha expandido, ha tenido que contratar a casi una docena de nuevos directivos. Casi todos ellos procedían de fuera de la organización, y las transiciones fueron a menudo difíciles. Aunque estos nuevos directivos eran claramente inteligentes y tenían talento, a menudo no se adaptaban fácilmente a la cultura de la organización. La rotación de estos nuevos directivos era mayor de lo que Reginald hubiera deseado. "No entiendo por qué más de los nuestros no quieren pasar a la dirección", le dijo Reginald a Katherine, una de sus colegas. "Creo que sí quieren, pero no saben cómo", respondió ella. "Quizá deberíamos encontrar la manera de aclararlo". Junto con un grupo de directivos de alto nivel, Reginald y Katherine trabajaron para crear un camino claro hacia la dirección. Decidieron los requisitos, las expectativas y los puntos de referencia. Katherine creó un diagrama de flujo para cada división con el fin de mostrar algunas posibles vías a través de los puestos inferiores hasta la dirección. Lo

presentaron a la organización en un seminario web y lo publicaron en la intranet. La siguiente vez que se abrió una vacante para un puesto directivo, Reginald se alegró de ver que cuatro candidatos internos se habían presentado, y cada uno de ellos estaba lo suficientemente avanzado como para ser tenido en cuenta.

## Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cómo puede una vía de gestión clara ayudar a retener a los empleados?
  - a) Ayuda a los empleados a seguir creciendo
  - b) Ayuda a los empleados a saber cómo perseguir sus objetivos
  - c) Ayuda a los empleados a ascender en la organización
  - d) Todos los anteriores
  
- 2.) ¿La vía de gestión debería ser qué?
  - a) Ocupado
  - b) Respetado
  - c) Claro
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 3.) ¿Una vía de gestión clara sirve para qué?
  - a) Una guía para el desarrollo
  - b) Un mapa hacia los objetivos del empleado
  - c) Una herramienta para planificar el desarrollo de los empleados
  - d) Todos los anteriores
  
- 4.) ¿Cuál de las siguientes opciones se puede utilizar para crear una vía de gestión?
  - a) Planes de desarrollo de los empleados
  - b) Iniciativas de formación
  - c) Puntos de referencia para un empleado
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) Una vía de gestión clara garantiza ¿cuál de las siguientes?
  - a) Formación y apoyo de calidad
  - b) Rendición de cuentas
  - c) Supervisión mínima
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) Una vía de gestión clara ayuda a planificar ¿cuál de las siguientes?
  - a) Actividades de desarrollo
  - b) Asignación de recursos humanos
  - c) Asignación de recursos financieros
  - d) Todos los anteriores

- 7.) ¿Contar con una vía de gestión clara puede facilitar cuál de las siguientes cosas?
- a) Planificación de la sucesión
  - b) Gestión del cambio
  - c) A y B
  - d) Ni A ni B
- 8.) ¿Qué pueden hacer los mentores cuando existe una clara vía de gestión?
- a) Jubilación anticipada
  - b) Delegar el trabajo
  - c) Compartir el protagonismo
  - d) Desarrollar a sus sucesores desde la fase más temprana
- 9.) A menudo, los empleados tienen interés en pasar a la gestión, pero \_\_\_\_\_.
- a) Como gestionar personas
  - b) No entienden el proceso
  - c) Colaborar con otros
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) Al crear una vía de gestión para su organización, \_\_\_\_\_ debe ser la principal preocupación.
- a) Claridad
  - b) Finanzas
  - c) Tiempo
  - d) Recompensa

*En mi opinión, la confianza y el empoderamiento son primos.*

*Amy Jo Martin*

## Módulo Diez: Capacitar a los nuevos directivos



Una de las cosas más importantes que puede hacer para desarrollar a los nuevos directivos es darles poder. Los nuevos directivos pueden mostrarse indecisos o nerviosos a la hora de asumir sus nuevas responsabilidades y autoridad. No basta con colocar a alguien en un puesto directivo: hay que capacitarle para que lo haga. Hay que encontrar formas de capacitar a los nuevos directivos desde el principio, equilibrando la capacitación con el apoyo. Esto ayuda a los nuevos directivos a desarrollar sus capacidades y su confianza.

### Tomar decisiones



Los nuevos directivos deben estar capacitados para tomar decisiones. Cuando ocupan un puesto directivo por primera vez, los nuevos directivos pueden mostrarse reacios a tomar decisiones por miedo a equivocarse. Si han ascendido dentro de la organización, es posible que todavía estén acostumbrados a las antiguas dinámicas de poder y relaciones de subordinación. Anime a los nuevos directivos a tomar decisiones. Esté dispuesto a servir de caja de resonancia mientras el nuevo directivo se siente cómodo en su puesto, pero resístase a tomar decisiones por él. Asegúrele que le apoya en la toma de decisiones y que usted apoyará las decisiones que tome. Con los nuevos directivos que se muestren especialmente indecisos, puede empezar por capacitarles para que tomen decisiones sencillas y poco arriesgadas de forma independiente, y animarles a que pidan consejo para tomar decisiones más importantes. Sin embargo, en última instancia, los nuevos directivos deben asumir plenamente su papel. Evite cuestionar o invalidar las decisiones de un nuevo directivo a menos que las consecuencias de esa situación sean realmente nefastas. Absténgase también de socavar las decisiones de un nuevo directivo con los empleados. Si tienes dudas sobre una decisión, puedes comentársela al nuevo director, pero hazlo en privado.

## Pedir ayuda



Asegúrese de permitir que los nuevos directivos pidan ayuda. Muchos de ellos creen que pedir ayuda les hace parecer incompetentes o débiles. Los nuevos directivos deben saber que está bien pedir consejo o ayuda. La lista de personas de referencia que establezca es una primera línea de ayuda, y también debe asegurarse de que los nuevos directivos de los que usted sea mentor, o que dependan de usted, puedan pedirle ayuda. Cuando la gente está capacitada para pedir ayuda, se reduce el estrés y los errores en el trabajo. Reafirme a menudo que todo el mundo pide ayuda alguna vez, y que no es nada de lo que avergonzarse. Cuando un nuevo directivo se dirige a ti para pedirte ayuda, muéstrate receptivo y servicial, pero dale poder para actuar o tomar decisiones. Del mismo modo, si ves que un nuevo directivo tiene dificultades, acércate a él y pregúntale si puedes ayudarlo. Asegúrese de que los nuevos directivos saben que no se les castigará por pedir ayuda.

## Apoyar, no microgestionar



Su objetivo es apoyar a los nuevos directivos sin microgestionarlos. Capacitar a los nuevos directivos para que tomen decisiones y pidan ayuda facilita este objetivo, ya que pueden sentirse más cómodos trabajando de forma independiente. Sin embargo, resista la tentación de comprobar cada aspecto del trabajo de un nuevo directivo, o la necesidad de estar al tanto de todo lo que hace. Esto puede resultar difícil si un nuevo directivo quiere que se aprueben todas sus acciones o decisiones. En estos casos, deja claro que confías en su criterio y que no necesitas aprobar todo lo que hace. Encontrar el equilibrio entre la microgestión y la falta de intervención puede ser algo diferente para cada nuevo directivo.

## Crecimiento y desarrollo continuos



Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo continuos El desarrollo de un nuevo directivo no termina cuando asume ese cargo. Puede incluir talleres internos, formación externa y oportunidades de desarrollo formal. También puede ofrecer oportunidades de crecimiento continuo animando a un nuevo directivo a asumir nuevas funciones, tomar decisiones cada vez más importantes de forma independiente o asumir responsabilidades más amplias. A través del proceso de feedback, tanto en los controles periódicos como en las revisiones de los empleados,

siga identificando áreas de desarrollo para el directivo. Ayúdele a identificar formas de potenciar aún más sus puntos fuertes y a abordar las áreas de desarrollo necesario.

## Ilustración práctica



Xander se enorgullecía de su capacidad para trabajar de forma independiente. Era decidido e ingenioso, y tenía una gran capacidad para resolver problemas. Por eso, cuando accedió a un nuevo puesto directivo, estaba decidido a confiar sólo en sí mismo. Llevaba seis años en la empresa y creía que sabía todo lo que había que saber. Sin embargo, durante su primer mes como directivo, se encontró con una serie de problemas que no sabía cómo resolver, desde retrasos en la cadena de suministro hasta conflictos de personal. Se sentía frustrado y le preocupaba no estar hecho para el trabajo. Su supervisor, Carlos, se dio cuenta de que Xander parecía cada día más estresado. "Sabes que no estás solo en esto", le dijo Carlos durante su entrevista quincenal. "No pasa nada por pedir ayuda. Cuando empecé como gerente aquí, ¡llamaba casi todos los días a Recursos Humanos o a Informática con alguna pregunta!". Xander se sorprendió: Carlos parecía tan autosuficiente. Le cuenta un poco los problemas a los que se enfrenta. Carlos le dio las direcciones de correo electrónico de dos personas que podrían ayudarle. Xander salió de la reunión sintiéndose mucho menos estresado y mucho más cómodo con la idea de pedir ayuda.

## Módulo diez: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué debemos hacer para los nuevos directivos?
  - a) Capacitarlos
  - b) Criticarlos
  - c) Defiéndelos
  - d) Ignóralos
  
- 2.) ¿Qué hace el empoderamiento de los nuevos directivos?
  - a) Aumenta su confianza
  - b) Demuestra confianza en ellos.
  - c) Les ayuda a crecer
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) ¿Cuál de las siguientes tareas debemos encomendar a los nuevos directivos?
  - a) Actúa
  - b) Pedir ayuda
  - c) Tomar decisiones
  - d) Todos los anteriores
  
- 4.) ¿Cuál **no es** una forma de empoderar a un nuevo directivo para que pida ayuda?
  - a) Proporciónales una lista de recursos
  - b) Cuéntales las veces que has necesitado ayuda
  - c) Anímales a buscar ayuda
  - d) Castigarlos
  
- 5.) Todas menos una de las siguientes: ¿es microgestión en lugar de apoyo?
  - a) Exigir a un nuevo directivo que todas las acciones sean aprobadas por otro
  - b) Respaldar las decisiones del nuevo director
  - c) Doble control de todo el trabajo del nuevo director
  - d) Cuestionar las decisiones del nuevo director.
  
- 6.) ¿Cuál de las siguientes es una forma de apoyar a un nuevo directivo?
  - a) Apoyar sus decisiones
  - b) Ofrezca su ayuda
  - c) Proporciónales herramientas
  - d) Todos los anteriores

7.) ¿Cuál de los siguientes debe ser el crecimiento y el desarrollo?

- a) Continuo
- b) Personalizado
- c) A y B
- d) Ni A ni B

8.) ¿Cuándo finaliza el desarrollo de nuevos directivos?

- a) Cuando se cubra el puesto
- b) Cuando el empleado lo diga
- c) Cuando el empleado asciende
- d) Nunca

9.) Expresa tus dudas sobre la capacidad del nuevo director:

- a) Públicamente
- b) Por correo electrónico
- c) En privado
- d) Creativamente

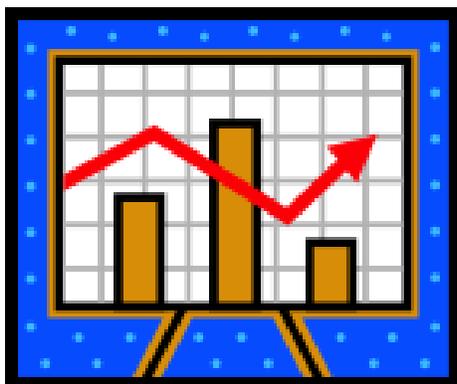
10.) Puedes fomentar el crecimiento profesional

- a) Fomentar la independencia
- b) Pedir ayuda
- c) Buscar más formación
- d) Lluvia de ideas

*El crecimiento es el mejor separador entre los que triunfan y los que no.*

*John C. Maxwell*

## Módulo Once: Proporcionar oportunidades de crecimiento



Nunca terminamos de crecer. Incluso cuando un empleado ha alcanzado un puesto directivo, el proceso de desarrollo debe continuar. Los empleados que sienten que no pueden crecer en su puesto o en su organización probablemente se sientan infelices y, en última instancia, no se queden. Los nuevos directivos deben tener la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de su función directiva, ya sea para ascender a puestos aún más altos o simplemente para adquirir más destreza en la gestión. Retar continuamente a los nuevos directivos para que crezcan, refuercen sus habilidades actuales y desarrollen otras

nuevas beneficiará no sólo a cada uno de ellos, sino a la organización en su conjunto.

### Ofrecer oportunidades de crecimiento continuo



Sea cual sea su sector o función, siempre hay espacio para crecer. Tanto si un empleado quiere ascender a la alta dirección o a otro puesto, como si simplemente quiere sacar el máximo partido a su puesto directivo actual, es fundamental encontrar formas de que los nuevos directivos crezcan continuamente. Trabaje con los nuevos directivos para explorar en qué áreas les gustaría crecer. Cuando un nuevo directivo manifieste su interés por adquirir conocimientos en un área como la elaboración de presupuestos o el marketing, colabore con él para encontrar oportunidades. Esto puede significar hacer cursos fuera del trabajo, completar la formación interna o trabajar con otros en un proyecto o comité especial. Capacite a sus nuevos directivos para que se hagan cargo de su propio desarrollo. Asegúrese también de que los nuevos directivos conocen las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la organización, como talleres, comités y proyectos, o iniciativas especiales. Si se entera de una oportunidad que parece adecuada para uno de sus nuevos directivos, comuníquese. Anime a los nuevos directivos a que también estén atentos a las oportunidades de crecimiento y a que comenten las posibilidades con usted.

## Crear un plan de desarrollo



Dedique tiempo a crear un plan de desarrollo con cada nuevo directivo. Este plan debe identificar claramente los puntos fuertes, las áreas de desarrollo y los objetivos profesionales. Este plan debe ser un documento vivo: cambiará con el tiempo y debe revisarse al menos una vez al año. En colaboración con el empleado, estudie cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo. Busque formas de apoyar estos objetivos y de animar al empleado a crecer y desarrollarse hacia ellos. Al igual que la trayectoria clara de gestión sirve para trazar y medir el progreso, el plan de desarrollo personal ayuda al nuevo directivo a dar forma a la siguiente fase de su carrera. El plan de desarrollo personal también es útil para quienes supervisan a los nuevos directivos, ya que les alerta de las áreas en las que el directivo podría aportar sus puntos fuertes, así como de las oportunidades para ayudar al nuevo directivo a desarrollarse en otras áreas. Disponer de un plan de desarrollo claro no sólo ayuda al nuevo directivo a clarificar sus objetivos y los pasos para alcanzarlos, sino que permite a los supervisores apoyar mejor a los nuevos directivos.

## Proporcione información periódica



La retroalimentación periódica es importante en el desarrollo de cualquier empleado, y especialmente en el caso del desarrollo de nuevos directivos. Tómese el tiempo necesario para dar regularmente su opinión, tanto positiva como de desarrollo, a los nuevos directivos. Tómese también el tiempo necesario para pedirles su opinión, ya que es posible que no se dirijan a usted para plantearle sus dudas o preguntas. Cuando un nuevo directivo asume por primera vez una función de gestión, es una buena idea programar sesiones periódicas de control o retroalimentación, quizás una vez a la semana. Una vez que el empleado se haya asentado en el puesto, puede reducirlas a quincenales o mensuales. Aproveche también las oportunidades para dar su opinión sobre proyectos o cualquier otra cosa que observe. No se limite a dar su opinión cuando vea que algo va mal u observe una necesidad de desarrollo. Asegúrese de hacer comentarios positivos y afirmativos cuando las cosas vayan bien. Cuando los nuevos directivos sólo reciben comentarios de desarrollo, pueden tener la sensación de que no pueden hacer nada bien. Dedique tiempo a reconocer el crecimiento, la mejora y el trabajo bien hecho.

## Fomentar la tutoría



La tutoría es una forma maravillosa de mantener a los empleados aprendiendo y creciendo. Anime a los nuevos directivos a seguir trabajando con antiguos mentores, y anime a los mentores a seguir buscando formas de ayudar a crecer a sus mentorizados. Si un nuevo directivo desea desarrollar una habilidad concreta o explorar un nuevo aspecto de la gestión, anímele a encontrar un mentor experto en esa área. El emparejamiento individual con un mentor ofrece la oportunidad no sólo de aprender nuevas habilidades y reforzar las ya existentes, sino también de establecer relaciones y redes profesionales. Por último, anime a los nuevos directivos a que se conviertan en mentores de sus propios empleados y de aquellos que deseen incorporarse a la gestión en el futuro. Convirtiéndose ellos mismos en mentores, los nuevos directivos tienen la oportunidad de desarrollar sus aptitudes para fomentar el talento e invertir en su gente.

## Ilustración práctica



Carrie acababa de ocupar un nuevo puesto directivo. Estaba disfrutando de su mayor responsabilidad y de la oportunidad de contribuir de una forma diferente. Cuando llevaba un mes en el puesto, su mentora Julianne la llamó para invitarla a comer. Carrie y Julianne habían trabajado juntas desde que Carrie se dio cuenta de que quería pasar a la gestión. Durante el almuerzo, Carrie dijo: "Me imaginé que nuestro tiempo había terminado. Tu trabajo era ayudarme a entrar en la dirección, y lo hice". Julianne respondió: "¡Espero que sigamos trabajando juntas! Creo que es importante mirar siempre hacia el siguiente paso, y ayuda tener a alguien que guíe el camino". Has logrado tu primer objetivo de convertirte en manager. Ahora, ¿cuál es el siguiente objetivo? ¿Cómo puedo ayudarte?". Carrie se sorprendió: no había pensado mucho en lo que vendría después. Sin embargo, mientras hablaban, se dio cuenta de que aún tenía mucho que aprender de los 30 años de experiencia de Julianne. Le entusiasmó la idea de reanudar sus reuniones habituales.

## Módulo Once: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué tipo de oportunidades debe ofrecer a los nuevos directivos?
  - a) Crecimiento
  - b) Castigo
  - c) Finanzas
  - d) Personal
  
- 2.) ¿Cuál de las siguientes es una buena oportunidad de crecimiento para un nuevo directivo?
  - a) Trabajar con gestores experimentados en un comité
  - b) Asistir a un taller sobre una nueva tecnología
  - c) Realización de un proyecto especial
  - d) Todos los anteriores
  
- 3.) ¿Qué debe crear con el empleado?
  - a) Un contrato
  - b) Un acuerdo
  - c) Un plan de desarrollo
  - d) Nada
  
- 4.) ¿En qué debe centrarse a la hora de crear un plan de desarrollo?
  - a) Objetivos profesionales del empleado
  - b) Los puntos fuertes del empleado
  - c) Necesidades de desarrollo del empleado
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con la retroalimentación?
  - a) Debe administrarse regularmente
  - b) Debe reconocer los progresos
  - c) Debe abordar las necesidades de desarrollo
  - d) Todos los anteriores
  
- 6.) ¿Qué tipo de comentarios debe dar?
  - a) Afirmativo
  - b) Desarrollo
  - c) Agradecimiento
  - d) Todos los anteriores

7.) ¿Qué debería fomentar en términos de tutoría?

- a) Los nuevos directivos deben convertirse en mentores
- b) Los nuevos directivos deben dejar de trabajar con sus mentores
- c) Los nuevos directivos deben buscar mentores en nuevas áreas de interés
- d) A y C

8.) ¿Cuál es el caso de la tutoría?

- a) Puede presentar oportunidades de crecimiento
- b) Puede reforzar la confianza de un nuevo directivo
- c) Puede ayudar a desarrollar nuevos directivos
- d) Todos los anteriores

9.) Alcanzar una meta es un destino final.

- a) Verdadero
- b) Falso

10.) Usted siempre debe dictar el camino por el que un empleado viaja profesionalmente.

- a) Cierto, usted es el mejor juez de sus capacidades
- b) Falso, sus superiores decidirán
- c) Falso, pueden decidir por sí mismos
- d) Ninguna de las anteriores

*En todas las empresas, en todos los sectores, la gestión es importante.*

**Michael Eisner**

## Módulo doce: Conclusión



Aunque este taller está llegando a su fin, esperamos que su viaje en el Desarrollo de Nuevos Gerentes esté apenas comenzando. Tómese un momento para revisar y actualizar su Plan de Acción. Será una herramienta clave para guiar su progreso en los días, semanas, meses y años venideros. Le deseamos mucha suerte en el resto de su viaje.

## Palabras de los Sabios

- **Guy Kawasaki:** Cuando por fin conseguí un puesto directivo, aprendí lo difícil que es dirigir personas
- **Henry Kissinger:** La tarea de un líder es llevar a su pueblo de donde está a donde aún no ha estado.
- **Goethe:** Trata a las personas como si fueran lo que deben ser y les ayudarás a convertirse en lo que son capaces de ser.
- **Collin Powell:** No hay secretos para el éxito. Es el resultado de la preparación, el trabajo duro y el aprendizaje del fracaso.

## Lecciones aprendidas

- Entender por qué es importante desarrollar a los nuevos directivos
- Saber identificar a los candidatos fuertes
- Trabajar para apoyar a los nuevos directivos

- Ofrecer oportunidades de crecimiento continuo
- Trabajar para capacitar a los nuevos directivos







## Ficha 4

# *Mis puntos fuertes*

Haz una lista de cinco áreas en las que te sientes fuerte o hábil.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 5

# *Mis áreas de desarrollo*

Enumera cinco áreas en las que crees que tus habilidades necesitan desarrollo y los pasos que puedes dar para desarrollarlas.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 6

# *Rasgos a imitar*

Enumere algunos rasgos de los buenos directivos que intenta emular.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 7

# *¡Empoderarme!*

Elabora una lista de las cosas que te hacen sentir capacitado en el trabajo.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 8

# Ayuda

Escriba una lista de las formas en que su organización apoya a los nuevos directivos:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Escriba una lista de formas en que su organización podría apoyar mejor a los nuevos directivos:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 9

# *Redes de pares*

Escribe una lista de 10 compañeros que te hayan apoyado en el desarrollo de tu carrera.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 10

# *Identificación de candidatos*

Haz una lista de 10 fuentes o formas de identificar candidatos con talento para la gestión.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 11

# *¡Desarrollame!*

Haga una lista de las formas en que ha desarrollado a los empleados con objetivos de gestión.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Haga una lista de las formas en que podría ser más proactivo en el desarrollo de los empleados.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Ficha 12

# ***Orientaciones***

Elabore una lista de puntos de referencia útiles para la gestión.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_







## Evaluación posterior

- 1.) ¿Qué es lo más importante a la hora de formar a un nuevo directivo?
  - a) Cómo ofrecerles oportunidades de desarrollo
  - b) Cómo capacitarles para que se hagan cargo de su propio desarrollo profesional
  - c) Qué oportunidades puede ofrecerles para que muestren sus puntos fuertes
  - d) Todos los anteriores
  
- 2.) Pedir a un empleado que haga la transición de un puesto no directivo a uno directivo sin \_\_\_\_\_, es una receta para el fracaso.
  - a) Hablarlo primero con ellos
  - b) Comprender sus objetivos
  - c) Desarrollar sus competencias
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 3.) ¿Qué hace una vía de gestión claramente definida?
  - a) Transfiere toda la responsabilidad del desarrollo de los empleados a cada uno de ellos.
  - b) Capacita a los empleados para que ayuden a dirigir su crecimiento profesional
  - c) Evita demandas
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Cuándo deben identificarse los posibles candidatos a directivos?
  - a) Cuando un directivo dimite
  - b) Cuando se crea un nuevo puesto
  - c) Cuando haya que cubrir un nuevo puesto
  - d) Lo antes posible
  
- 5.) ¿Qué hay que hacer para identificar las necesidades de desarrollo?
  - a) Considérelas oportunidades, no debilidades
  - b) En la medida de lo posible, átelos a sus puntos fuertes
  - c) Crear un plan para desarrollar estas áreas
  - d) Todos los anteriores
  
- 6.) ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo?
  - a) Objetivos profesionales del empleado
  - b) Los puntos fuertes del empleado
  - c) Medidas concretas de mejora
  - d) Todos los anteriores

- 7.) ¿Qué hay que fomentar?
- a) Emulación de buenos gestores
  - b) Emulación de malos gestores
  - c) Contratación externa
  - d) Ninguno de estos
- 8.) ¿Qué hace emular a los buenos directivos?
- a) Ayuda a detectar la incompetencia
  - b) Ayuda a encontrar la mejor solución
  - c) Da a los empleados la experiencia de estar bien gestionados
  - d) Ayuda a detectar posibles problemas
- 9.) ¿Qué debe hacer cuando no está de acuerdo con un nuevo directivo?
- a) Confrontarlos delante de los empleados
  - b) Abordar las preocupaciones en privado
  - c) Despidelos
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) ¿Cómo se sienten muchos nuevos directivos al incorporarse a un nuevo puesto?
- a) Confianza
  - b) Relajado
  - c) Competente
  - d) Nervioso
- 11.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con la asignación de mentores a los nuevos directivos?
- a) Los mentores sirven de apoyo a los nuevos directivos
  - b) Los mentores ofrecen modelos de gestión eficaz
  - c) Los mentores obstaculizan el desarrollo de los nuevos directivos
  - d) Los mentores pueden ayudar a los nuevos directivos
- 12.) ¿Cuál de las siguientes cosas debería animar a los nuevos directivos?
- a) Buscar un mentor en la organización
  - b) Tutorizar a sus propios subordinados directos
  - c) Buscar varios mentores si es apropiado
  - d) Todos los anteriores



13.) ¿Cómo puede ayudarnos la revisión anual a identificar candidatos a directivos?

- a) Es una oportunidad para discutir los objetivos del empleado
- b) Destaca los puntos fuertes del empleado
- c) Proporciona información sobre las necesidades de desarrollo del empleado
- d) Todos los anteriores

14.) ¿Qué debe preguntar al empleado en la revisión anual?

- a) Sus objetivos profesionales
- b) Sus puntos fuertes
- c) Sus planes de desarrollo
- d) Ninguna de las anteriores

15.) Una vía de gestión clara garantiza ¿cuál de las siguientes?

- a) Formación y apoyo de calidad
- b) Rendición de cuentas
- c) Supervisión mínima
- d) Ninguna de las anteriores

16.) Una vía de gestión clara ayuda a planificar ¿cuál de las siguientes?

- a) Actividades de desarrollo
- b) Asignación de recursos humanos
- c) Asignación de recursos financieros
- d) Todos los anteriores

17.) Todas menos una de las siguientes: ¿es microgestión en lugar de apoyo?

- a) Exigir a un nuevo directivo que todas las acciones sean aprobadas por otro
- b) Respaldar las decisiones del nuevo director
- c) Doble control de todo el trabajo del nuevo director
- d) Cuestionar las decisiones del nuevo director.

18.) ¿Cuál de las siguientes es una forma de apoyar a un nuevo directivo?

- a) Apoyar sus decisiones
- b) Ofrezca su ayuda
- c) Proporciónese herramientas
- d) Todos los anteriores

19.) ¿Qué tipo de comentarios debe dar?

- a) Afirmativo
- b) Desarrollo
- c) Agradecimiento
- d) Todos los anteriores

20.) ¿Qué debería fomentar en términos de tutoría?

- a) Los nuevos directivos deben convertirse en mentores
- b) Los nuevos directivos deben dejar de trabajar con sus mentores
- c) Los nuevos directivos deben buscar mentores en nuevas áreas de interés
- d) A y C

## **Lecturas recomendadas**

Hill, Linda (2003) *Convertirse en directivo: Cómo los nuevos directivos dominan los retos del liderazgo*

Grimme, Don y Sheryl Grimme (2008) *The New Manager's Tool Kit: 21 cosas que hay que saber para empezar con buen pie*

Kaye, Beverly y Julie Winkle Guilani (2012) *Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want*

Bell, Chip R. (2013) *Los directivos como mentores: Building Partnerships for Learning*