

## DÍA 1 / D01

# El ascenso cambia tu trabajo

## El lunes después del anuncio

En esta escena hipotética, Camila llega el lunes a la planta con sus guantes y ocupa la estación donde siempre armaba pedidos. Ahora supervisa la línea, pero sigue contando su jornada por piezas terminadas. Mientras trabaja, una persona espera confirmar cobertura y otra necesita saber dónde colocar material que llegó incompleto. Camila pide que aguanten hasta el descanso. Al cerrar el turno, su estación avanzó; el resto perdió tiempo porque dos decisiones quedaron suspendidas. La promoción todavía no aparece en su manera de usar la jornada.

La escena es hipotética y el problema es reconocible: conservar el trabajo anterior porque ahí sabemos demostrar valor. La promoción puede sentirse como una invitación a producir más. En realidad, agrega una responsabilidad distinta: crear condiciones para que el trabajo del equipo tenga dirección, coordinación y seguimiento. El desempeño propio sigue importando, pero deja de explicar por sí solo lo que necesita tu puesto.

En la investigación cualitativa de Ibarra, profesionales que transitaban a funciones más senior observaban modelos, probaban maneras de actuar y evaluaban esas pruebas con criterios propios y retroalimentación. [S16] El estudio orienta esta idea de aprender en la transición; no establece una secuencia obligatoria ni valida un plan universal para primeras jefaturas en México.

## De resolver a hacer posible

Dirigir implica atender el resultado compartido y cómo se consigue. Eso incluye aclarar prioridades, distribuir responsabilidades, escuchar información que tú no tienes, destrabar dependencias y conversar sobre expectativas. No significa conocer todas las respuestas ni convertirse en aprobación obligatoria de cada detalle. Tampoco obliga a abandonar toda tarea técnica; algunos puestos combinan ambas funciones. La combinación necesita tiempo y límites explícitos.

En una línea puedes conservar actividades técnicas por necesidad o durante la transición. La pregunta es qué ocurre con el

equipo mientras tú las haces. Que dos personas esperen puede indicar falta de facultades, una práctica de consultarte todo o instrucciones incompletas. Camila debe revisar esas posibilidades sin llamar dependiente a la cuadrilla. También necesita confirmar quién puede cubrir su estación con preparación y controles adecuados; mover una persona por rapidez no basta.

## **Dos maneras de empezar**

Camila podría responder “mañana revisaré cada pedido personalmente”, aumentando la espera. En cambio, propone conservar las excepciones de material, entregar la revisión habitual a una persona preparada y abrir un espacio de coordinación antes del arranque. Con su gerente plantea: “Si cubro toda mi estación y además superviso la línea, las decisiones se quedan esperando. Necesitamos confirmar cobertura y qué revisión puedo transferir”. El acuerdo deberá incluir capacidad, preparación y facultades. Durante la prueba observarán qué bloqueos se resolvieron y si la cobertura introdujo errores, sin acelerar a costa de los controles.

Hoy escribe tres tareas que haces por experiencia y tres responsabilidades que requieren tu nuevo rol. Marca cuáles puedes entregar con contexto, cuáles debes conservar por ahora y cuáles requieren una aclaración. Esta primera separación es provisional. Te servirá para conversar, no para repartir trabajo sin conocer capacidad ni condiciones.

## **Una conversación para abrir espacio**

El error frecuente es medir tu primera semana sólo por cuánto resolviste personalmente. También observa qué quedó claro gracias a tu intervención y qué decisiones dejaron de esperar. Si te exigen ambos puestos completos sin recursos ni ajuste, haz visible esa tensión. Tu organización comparte la responsabilidad de diseñar una transición viable.

Práctica en workbook / DO1 De tu estación a la coordinación del turno  
Fundamento y límites S16