



**LIDERA POR PRIMERA VEZ**

# PRIMEROS PASOS

Nadie nace aprendido



[www.goleap.cl](http://www.goleap.cl)

# ¿Qué es un New Manager?

El momento en que una persona es promovida o contratada para un rol en donde va a tener gente a cargo por primera vez es muy significativo. Junto a la emoción y la satisfacción de ser elegido para el cargo, vienen también una serie de desafíos muy comunes.

En esencia, son personas que van a gestionar personas por primera vez en su carrera (o están siendo consideradas para este tipo de rol). El trabajo, el día a día y las prioridades cambian, y ese cambio puede ser más difícil de navegar de lo que creemos a su vez que tiene un impacto importante en la organización y en las personas a las que va a liderar.

Es difícil hacer la transición de colaborador individual que hace bien su trabajo, a ser un líder que debe seguir haciendo bien su trabajo Y liderar a otros. Muchos New Managers se sienten solos, y nadie entiende por lo que están pasando cuando se les hace difícil esta transición.

## Los números lo demuestran:



20% de los New Managers no lo están haciendo bien, de acuerdo a sus subordinados.



Casi 60% de los líderes actuales afirman jamás haber recibido entrenamiento o capacitación cuando tuvieron su primer rol de manager.

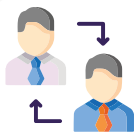


26% de los New Managers se sienten poco preparados para liderar a otros.

Fuente: Center of Creative Leadership

¡No sorprende, entonces, que 50% de los managers de organizaciones sean evaluados como inefectivos!

## ¿Qué consecuencias trae esto?



Alta rotación de personal



Pérdida de tiempo y dinero



Baja productividad



Desmotivación



# Desafíos típicos de un New Manager

## 1. SÍNDROME DEL IMPOSTOR

Se refiere a un mecanismo psicológico en el cual el individuo duda de sus habilidades, capacidades, talentos y fortalezas, lo que gatilla un miedo permanente a ser descubierto o tildado de "fraude". A pesar de contar con evidencia sobre su competencia, quienes sufren de síndrome del impostor encuentran en su entorno eventos que pueden interpretar como pruebas de que no merecen estar donde están. Es un fenómeno absolutamente normal en los seres humanos en general.

La investigación ha mostrado que el fenómeno ocurre con mucha frecuencia al comenzar un nuevo desafío profesional. Por lo mismo, no es de sorprender que los nuevos managers caigan presos de esta lucha interna, dudando de sus propias capacidades de liderazgo y habilidades de gestionar un equipo.

### ¿Cuáles son las señales?

Existen algunas señales que pueden ayudarte a evaluar la posibilidad de sentir el "síndrome del impostor" y por eso compartimos aquí algunas de ellas:

- A menudo crees que no mereces tus propios logros o simplemente piensas que han sido "suerte".
- Te comparas constantemente con otros, pensando que no estas a la altura.
- Te cuesta creer en tus propias capacidades y a menudo dudas de si eres la persona correcta para el cargo.
- Tienes la creencia de que no eres bueno/a en lo que haces y que pueden "descubrirlo" en cualquier momento.
- Sientes que vas a fracasar incluso en aquellas cosas en las que has tenido un excelente desempeño en el pasado.





## Recomendaciones típicas que debes tomar con cuidado

Hay algunas recomendaciones que típicamente se dan para ser “mejores líderes” que justamente podrían menoscabar la autoconfianza de quien se está estrenando como líder de equipo.

**Por ejemplo:** “los líderes extraordinarios deben mostrarse vulnerables”. ¿Lo has escuchado, cierto? Pues es verdad, como regla general, mostrar vulnerabilidad y humanidad es una forma muy poderosa de generar empatía y conexión. Sin embargo, si esa vulnerabilidad que muestras está asociada justamente a la capacidad central que tu gente espera de ti, entonces el efecto será justamente el opuesto al que quieres generar.

Tu equipo necesita ver un líder inspirador de confianza, consistente y que lidera con el ejemplo. Eso deja igual mucho espacio para ser empático, asumir cuando te equivoques y construir una relación abierta y cercana, pero sin la necesidad de mostrar tus dudas sobre tu propio liderazgo.

Algunos otros consejos típicos para los líderes que hay que tomar con cuidado y de forma especial cuando eres un nuevo manager incluyen:

- La idea de que todo logro del equipo es colectivo, sin reconocer lo que tú como individuo, líder del equipo, has hecho para contribuir
- Pedir feedback: debe ser del tipo “constructivo”, a veces vas a necesitar feedback de refuerzo, por lo que haces bien, y ese también tienes que aprender a pedirlo.
- La autoconfianza percibida como arrogancia

Las dudas que vienen con el síndrome del impostor, así como el efecto de estas ideas de “lo que hacen los buenos líderes” en tu autoconfianza son naturales cuando eres un New Manager, y necesitas encontrar un lugar seguro en donde trabajarlas, como con un mentor interno, un grupo de apoyo o un coach.



**“Los líderes no  
nacen ni se hacen.  
Los líderes  
deciden serlo”.**

---

- Stephen R. Covey -  
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva



# Desafíos típicos de un New Manager

## 2. “¡EXTRAÑO ESTAR EN LA OPERACIÓN!”



Cuando pasas a ser líder de equipo, tus responsabilidades y lo que se espera de ti cambia de forma significativa. Teniendo gente que te reporta, buena parte de tu rol pasa de ser quien tiene “las manos en la masa” a entender lo que sucede con la masa, y habilitar para que otros hagan el pan (usando la misma metáfora). Es un duelo que hay que transitar, y reconocer lo que extrañamos de nuestro rol anterior es parte importante de eso.



## 3. PEDIR AYUDA Y SABER DECIR “NO SÉ”

“¿Cómo le digo a mi jefe / a HR que no tengo idea de cómo hacer esto?” Esta es una de las primeras preguntas que surgen y generan estrés. Muchos New Managers enfrentan el desafío de reconocer sus fortalezas innatas, y también aprender a ver sus brechas con humildad y con mindset de aprendiz.

Ya has probado tu capacidad técnica siendo colaborador individual, pero donde necesitarás más desarrollo es en las habilidades humanas, las mal llamadas “habilidades blandas”. Diseñar las conversaciones con tu jefe directo y/o con RRHH para crear un plan de desarrollo será uno de los factores que contribuirán al éxito en tu nuevo rol.

## 4. ¿AHORA SOY JEFE?



Esa extraña sensación cuando los que eran tus pares ahora son tus reportes directos... ¿Cómo establezco un límite sin levantar una pared entre nosotros? ¿Me respetarán igual? Y es que en muchas ocasiones el ascenso ocurre en un contexto donde te tocó competir con tus colegas, y ahora debes liderarlos.

Cuando enfrentan una situación así, los new managers deben encontrar la línea muy fina entre cuidar la relación con sus “ex-pares” y lograr la autoridad que lleva el nuevo cargo. El riesgo aquí está en cómo poner nuevos límites en relaciones que ya tenían una historia.

Hay que tener cuidado de no relacionarse de maneras que puedan resultar confusas, o den lugar a excesos de confianza. Lograr esto requiere que te muestres seguro de ti mismo en el nuevo rol, gestiones hábilmente tus emociones y generes la seguridad psicológica para poder decir lo que necesita ser dicho, sin miedo a dañar la relación con tu equipo.

# Desafíos típicos de un New Manager



## 5. ¡MIS REPORTES SON MAYORES QUE YO!



Esto puede desencadenar, consciente o inconscientemente, luchas de poder. Pueden aparecer ideas del tipo "o lo hacemos a mi manera o no se hace...", "yo soy el jefe por algo...", entre otros por el estilo. Y aunque no lo digas en voz alta, si te está apareciendo en tu mente, estará apareciendo en tus acciones. Gestionar las relaciones de poder nuevas es esencial para construir un equipo de trabajo sinérgico y colaborativo.



## 6. TENDENCIA AL MICROMANAGEMENT

Los New Managers llegan al puesto con súper buenas intenciones de hacer las cosas excelente y demostrar que pueden entregar lo que se espera de ellos. En este esfuerzo, fácilmente pueden caer en conductas de hiper-control sobre cada uno de los miembros de su equipo, lo cual genera un ambiente de desconfianza y desmotivación. Aprende a soltar el miedo y el control sobre cada mínimo detalle, aprender a confiar, a comunicar la visión del éxito para que todos se comprometan y luego a dar reconocimiento ante los logros y los éxitos es parte del trabajo que todo nuevo manager debe hacer.

## Recomendaciones generales

- Identifica y trabaja en el síndrome del impostor
- Evita tener pensamientos y actitudes que involucren una lucha de egos y poder, céntrate en la colaboración y la solución
- Establece un plan de desarrollo con tu jefe o con HR
- Cuida tus relaciones con tus ex-pares pero dejando clara la nueva dinámica y los roles
- Conecta con tu nuevo rol y aprovecha tu experiencia en la operación
- Aprende a soltar el miedo y el control sobre cada mínimo detalle, aprende a confiar



# Habilidades que debes desarrollar

Reconocer cuáles son los detalles de tu rol, las expectativas que la organización tiene del rol y el equipo, cómo es el equipo que tendrás que liderar, cómo es tu jefe directo e identificar tus ilusiones y miedos es el primer paso. En base a los desafíos típicos, hemos identificado una lista de las habilidades que todo New Manager debe desarrollar en los primeros meses en su nuevo rol.

1

## Autoconciencia

Es clave que el New Manager tenga las herramientas para conocerse a sí mismo. Reconocer sus fortalezas y brechas permite establecer el plan de desarrollo óptimo.

## Escucha Activa

Las habilidades para hacer preguntas poderosas, abiertas y desde la real curiosidad, y escuchar activamente, estando presente y conectando emocionalmente con los otros abre muchas puertas a los New Managers y permite diseñar relaciones de confianza y seguridad psicológica con las personas claves en su entorno organizacional.

2

3

## Seguridad Psicológica

Debes poder facilitar un ambiente seguro para tus colaboradores, de hecho en un estudio realizado por Google, la seguridad psicológica es uno de los elementos más determinantes en un equipo de alto desempeño con buen liderazgo.

## Priorización, Metas y Objetivos

Como New Manager, debes aprender a conectar lo que tú y tu equipo hacen con la visión y el propósito organizacional, por lo que aprender a construir ese puente será parte importante de tu nuevo rol, así como también ayudar al equipo a tomar decisiones de acuerdo a ello.

4

5

## Feedback

Sólo a través de conversaciones de feedback bien diseñadas los New Managers pueden asegurarse tanto de saber cómo lo están haciendo en el rol, como también que sus reportes sepan si están respondiendo a lo que espera el nuevo manager de ellos.

## Delegar y Empoderar

Los New Managers deben desarrollar la habilidad para diferenciar lo que pueden hacer por sí mismos y lo que necesitan delegar a sus reportes. Esto incluye el poder determinar cuándo interferir o ayudar a miembros del equipo y cómo evitar el micromanagement o la pérdida total de control. Desarrollar relaciones de confianza con el equipo para hacer el trabajo de forma colaborativa será clave. Y aprender a decir "no" es una habilidad esencial para poder cumplir con lo que es realmente importante.

6



# LEAP New Manager

## Habilidades a desarrollar

### ¿Qué es LEAP New Manager?

Es un programa intensivo de 6 sesiones durante 6 semanas, diseñado para quienes se estrenan como Managers, facilitado por un LEAP Coach certificado que entrega las 6 habilidades clave del liderazgo para su éxito en el nuevo rol.

### ¿Por qué LEAP New Manager?

La principal razón por la que las personas dejan una empresa es por la falta de liderazgo de sus jefes o gerentes. De hecho se dice que la gente no deja las malas empresas, sino los malos jefes.

A su empresa, perder un colaborador de nivel medio le cuesta, en promedio 1.5x - 2x su salario anual, por pérdida de productividad y tiempo.

El costo, si es un colaborador altamente especializado, puede llegar a >400% de su salario anual, por la dificultad de conseguir su reemplazo.

### Beneficios para la empresa



+ Productividad



Mejor  
Costo / Beneficio



+ Retención  
de Talento

### ¿Por qué LEAP?

La única empresa de transformación cultural especializada en empresas de alto crecimiento / startups.

## NPS



Con más de 50 proyectos a lo largo de América Latina, EEUU y Europa

### Clientes

KURA  
biotech

sumup

SPARTA

99 minutos.com

talana

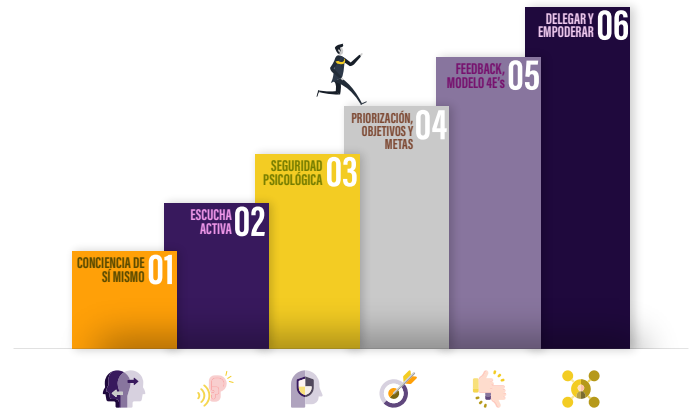
nubox

COLLAHUASI

Walmart  
Chile

ROCKETBOT

www.goleap.cl



### 01 Conciencia de sí mismo

Sus New Managers aprenderán a comprender sus propias fortalezas y debilidades, a tener claridad sobre sí mismos, su estado emocional y cómo esto afecta su productividad.

### 02 Escucha Activa

A los nuevos líderes se les enseña la capacidad de hacer preguntas poderosas y abiertas para generar confianza en sus equipos y obtener información relevante para resolver problemas críticos.

### 03 Seguridad Psicológica

En un estudio de 2012 llamado Project Oxygen, Google identificó la seguridad psicológica como el factor #1 que impulsa el alto rendimiento en los equipos. Le enseñaremos a sus nuevos líderes cómo desarrollar este nivel de seguridad con sus equipos con herramientas comprobadas.

### 04 Priorización, Objetivos y Metas

Los New Managers aprenderán técnicas para establecer objetivos y hacer su seguimiento, lo cual será esencial para el éxito, la confianza y la motivación de sus equipos.

### 05 Feedback

Los equipos, especialmente los equipos remotos, deben poder dar y recibir feedback de manera constructiva todos los días para mejorar y ejecutar. Los New Managers aprenderán el modelo probado de las 4 E's para recibir y dar retroalimentación de una manera que genere confianza y aprendizaje.

### 06 Delega y Empodera

Los New Managers a menudo se sienten abrumados porque no saben decir "NO" y tratan de ejecutar tareas y administrar sus equipos todo a la vez. Los New Managers aprenderán cuándo y cómo delegar la cantidad correcta de trabajo para cumplir con sus objetivos, empoderar a sus equipos y ayudarlos a desarrollarse.

Agendar reunión

LEAP