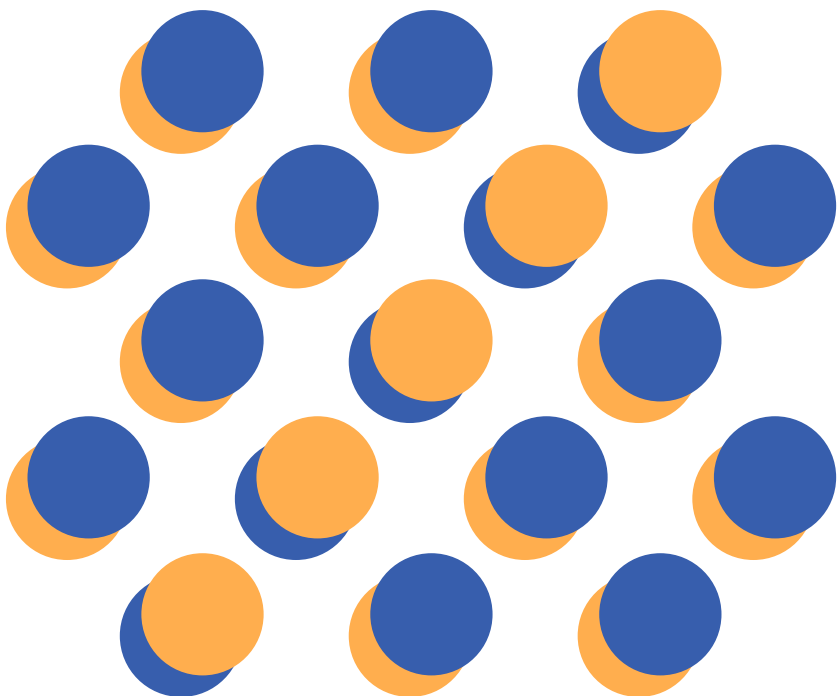


Business Experts

Niamh O'Keeffe

Logra un ascenso



Sobre el autor

Con una trayectoria de diecinueve años en distintos servicios de asesoramiento en materia de liderazgo, incluida la consultoría estratégica, la caza de talentos y el coaching empresarial, Niamh O’Keeffe se ha convertido en una experta de prestigio internacional en la mejora del rendimiento de líderes y sus equipos. Niamh pasó sus primeros ocho años de carrera profesional en Accenture como consultora de estrategia y gestión; después, dos años como directora ejecutiva en un centro de formación sin ánimo de lucro, y, por último, fue cazatalentos en la City de Londres, trabajando sobre todo con Barclays. En 2004, fundó First100, una consultora de liderazgo y mejora del rendimiento. Niamh es autora de seis libros; el más reciente es *Future shaper: How leaders can take charge in an uncertain world*.

Niamh O’Keeffe

Logra un ascenso

Get Prometed
Logra un ascenso

Copyright © Niamh O’Keeffe, 2020

First published as GET PROMOTED in 2020 by Penguin Business which is part of the Penguin Random House group of companies.

© Editorial Reverté, S. A., 2023

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-68-2

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9727-3 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9728-0 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

Gracias a Celia y Martina, de Penguin, a Eimee y a mi familia.

Escribí este libro durante el confinamiento de la COVID-19 en Londres, en 2020. Esta situación me permitió enfocarme de una manera adecuada y confío en que inspire a mis lectores a hacer lo propio mientras avanzan profesionalmente en un mundo cada vez más incierto. Con esta premisa en mente, me gustaría dedicar el libro a mis sobrinos y, por supuesto, a mi hija Meera, cuya brillante sonrisa y hermoso espíritu me inspiran todos los días.

Contenido

Introducción	ix
.....	
1 Por qué no te han ascendido (¡todavía!)	1
Mitos y errores habituales	1
Actúa de forma proactiva, no pasivo-agresiva	6
Deja de interponerte en tu propio camino	10
No esperes que tu trabajo hable por sí solo	18
.....	
2 Empodérate	25
Toma las riendas y organízate	25
Comprende tu entorno	27
Consejos específicos para mujeres y minorías	31
.....	
3 Tu estrategia para ascender	35
Seis pasos clave para lograr un ascenso	35
.....	
4 El análisis	41
¿Cuál es tu verdadera motivación?	41
Identifica o genera la oportunidad de ascenso	46
Averigua quién toma las decisiones	51
.....	

5 El compromiso	57
Solicita el ascenso	57
Disponte a aprender, crecer y cambiar	64
Empieza ya a actuar como un líder	69
.....	
6 La confianza	75
Potencia tu confianza	75
Acaba con el síndrome del impostor	80
Sal de tu zona de confort	83
.....	
7 La credibilidad	87
Distínguese de tus colegas	87
Constrúyete una reputación sólida	92
Sé digno/a de confianza	96
.....	
8 La campaña	103
Entiende las políticas y la cultura de tu empresa	103
Trata de influir y genera unas condiciones favorables	110
Presenta un plan para tus primeros cien días	120
.....	
9 La culminación	125
Negocia y cierra el trato	125
Preguntas frecuentes	130
.....	
10 ¡Enhorabuena, te han ascendido!	133
Arranca a toda marcha	133
Asciende más rápido la próxima vez	136
.....	
Índice	137

Introducción

Si sigues las recomendaciones de este libro, lograrás un ascenso.

Como he trabajado de asesora de liderazgo para un gran número de clientes a lo largo de muchos años, tengo la capacidad de detectar patrones de comportamiento. Esto es así porque, como consultora de una empresa —y no como miembro de ella—, actúo fuera del sistema, lo cual me permite tener una perspectiva única sobre su funcionamiento.

Mis observaciones me han llevado a darme cuenta de que los ascensos no siempre se producen como la gente supone. Promocionar en el trabajo no solo se basa en esforzarse y hacer las cosas bien. Si fuera tan sencillo como eso, para empezar lo más probable es que no necesitaras leer este libro.

Pero si has empezado a notar que las decisiones sobre los ascensos son más complejas, sigue leyendo. Si sientes que te bloqueas (por tu causa o por causa de otros) y no sabes muy bien por qué, sigue leyendo. Si la promoción de tus colegas te ha pillado por sorpresa y te preocupa quedarte atrás, sigue leyendo. Si crees que te falta ese «código secreto» para descifrar lo que hace falta para progresar y empiezas a sentir cierto resentimiento o incluso frustración..., no lo dudes y sigue leyendo.

En este libro te explicaré cómo funcionan realmente los ascensos y qué debes hacer para escalar hasta tu próximo puesto. Desvelaré todos los misterios de este proceso y te ayudaré a promocionar en tu empresa. Y lo que es aún mejor: contribuiré a que actúes de forma estratégica y a que determines cómo encajar tu próximo cargo en una estrategia a largo plazo. De este modo irás como una flecha hacia tu objetivo, teniendo muy claro lo que quieres conseguir y por qué, y tu motivación, tiempo y energía irán en consonancia.

Este libro pretende proporcionarte un nuevo enfoque para abordar el ascenso al que aspiras ahora... el siguiente y los que vengan después. Porque la idea es que desarrolles las habilidades y la inteligencia necesarias para lograrlo.

Ten claro que yo estoy de tu parte y que, sea cual sea tu punto de partida, te ayudaré a cumplir tus objetivos de promoción laboral. De hecho, es lo que hago para mis clientes una y otra vez, casi siempre acompañándolos desde un cargo intermedio —en el que se encuentran atrapados— hasta un puesto directivo de alto nivel. No preselecciono a mis clientes en función de un criterio particular, un potencial específico o un talento innato para llegar al siguiente escalón. Tampoco recabo información sobre otras personas antes de empezar, para evaluar si las condiciones son favorables: sencillamente trabajo con cualquiera que desee un ascenso, sea cual sea su nivel, y le ayudo a alcanzar su objetivo (siempre que esa persona se comprometa y esté dispuesta a seguir mis consejos).

En mis inicios en el ámbito de la formación para la promoción laboral, los resultados siempre llegaban más rápido de lo que mis clientes o yo misma esperábamos. Y me di cuenta de

que ocurría algo interesante: el impulso que generábamos provocaba más impulso y aceleración; y, «de repente», el objetivo del ascenso se cumplía. Ahora sé con certeza que siempre se pueden esperar resultados inmediatos.

He trabajado durante años en todos los aspectos necesarios para ascender. Y me complace poder plasmar ahora mi perspectiva en este libro. Así, igual que ayudo a cada cliente a promocionar en el trabajo una y otra vez (y cada vez más rápido), si cuentas con la suficiente motivación para seguir mis indicaciones, en tu caso ocurrirá incluso antes de lo que crees.

Si has comprado este libro es que, o bien ya posees cierta ambición, o bien una parte de ti sabe que no puedes permitirte estancarte en tu carrera profesional. Seguro que eres consciente de que llega un momento en el que, o asciendes, o fracasas. Lo habitual es que si llevas al menos tres años en un puesto sea el momento de aspirar a un ascenso. Y si no te tienen en cuenta para las promociones en tu empresa, y llevas en tu cargo cinco años o más, entonces no des por sentado que conservarás tu empleo mucho más tiempo. Es obvio que esto depende de cada empresa, pero en general las personas más jóvenes y las recién llegadas presionan mucho desde abajo y consiguen mejores puestos. El miedo no es un gran motivador, pero quiero ser franca para que tú puedas ser realista: si no te mueve la ambición, quizá debas dejarte guiar por cierto sentido práctico; el caso es que busques superarte y optes a un puesto mejor. Te aseguro que tus esfuerzos no caerán en saco roto. Porque siempre es bueno mostrar cierto empuje, en lugar de que te vean como alguien conformista; sobre todo si la cultura de tu empresa es competitiva y se basa en la supervivencia del más fuerte.

Para intentar ir a por todas y asegurar ese ascenso, no me guardaré ni una bala en la recámara; al contrario, profundizaré en las estrategias clave que te llevarán desde tu cargo actual al que siempre has soñado ostentar. Si al principio mis pautas te resultan un tanto abrumadoras, ten en cuenta que puedes empezar este «viaje» hacia el ascenso aplicando solo algunas; con el tiempo serás capaz de añadir nuevas estrategias. Piensa que ascender en el trabajo es una habilidad que hay que aspirar a dominar, no algo puntual.

Considera este libro como tu coach, tu colega y tu guía en ese viaje hacia el ascenso soñado. Habrá gente para la que resulte tan sencillo como leerlo una vez; solo con esto obtendrán los conocimientos que le abrirán de inmediato las puertas de la promoción laboral. Para otros, quizá sea mejor releerlo e introducir nuevos hábitos y comportamientos de forma gradual. Sea cual sea tu manera de aprender, las respuestas están en este libro: cómo y cuándo aplicarlas depende de ti.

No considero que mis sugerencias sean «trucos»; son conocimientos puros y duros sobre lo que hace falta para que subas de nivel y avances en tu carrera. Tener una estrategia clara y lúcida te empoderará y, al mismo tiempo, será para ti una fuente de motivación. Sentirás que tienes más control. Y, a medida que cambies, la gente que te rodea lo notará y tu propio impulso te conducirá hacia el éxito: el ansiado ascenso.

Te deseo lo mejor en el periplo de leer este libro, aplicar las estrategias que contiene y disfrutar de los beneficios y las experiencias apasionantes que resulten de ello.

Puedes conectarte y compartir tus experiencias, preguntas y relatos conmigo en <https://www.linkedin.com/in/niamhokeeffeadvisor/>

1 Por qué no te han ascendido (¡todavía!)

Tal vez sientas que no tienes control alguno respecto a tus posibilidades de promoción en la empresa y que estás a merced de tus superiores. Pero lo cierto es que sí posees todos (o casi todos) los elementos que necesitas para construir tu futuro. Existen muchas estrategias que puedes poner en práctica para mostrar tus habilidades y tu credibilidad, hacerte notar y obtener un ascenso. Pero comencemos este viaje desmintiendo algunas de las ideas más típicas sobre el proceso de promoción laboral.

Mitos y errores habituales

Nos gustaría creer que todos los ascensos son justos y que nuestra empresa funciona como esa meritocracia transparente que te venden en el folleto. Sin embargo, en la vida real el aspecto social es determinante; y, aunque todos aspiremos a vivir en un mundo justo, a menudo los conflictos interpersonales, las preferencias, las relaciones previas o las agendas políticas

se interponen en una toma de decisiones que debería basarse solo en hechos y capacidades.

Debes saber que los ascensos no son siempre una cuestión de equidad ni de transparencia, y, por supuesto, que no solo tienen que ver con el esfuerzo. Muchas decisiones en este sentido son circunstanciales, están hasta cierto punto viciadas y, con frecuencia, se vinculan con el momento concreto en el que se toman.

El mito de la meritocracia

Cuando Shay tuvo que cubrir con urgencia una vacante en su equipo, decidió no respetar los cuatro meses que requería el procedimiento interno de la empresa (y que consistía en anunciar la vacante y luego entrevistar a varios candidatos dentro de la empresa y seleccionar al mejor). En lugar de eso, contrató a Sophie, que trabajaba en otra empresa, porque le parecía una solución mucho más rápida. Es evidente que no se le pasó por la cabeza que Sophie pediría algún incentivo para dejar su antigua empresa. Por eso, tras haber convencido a su jefe y a Recursos Humanos para contratar a alguien externo, ahora tiene que respetar (y aceptar) las demandas de Sophie. Sin embargo, en el equipo de Shay todo el mundo está molesto por el hecho de que se haya incorporado a alguien de fuera, y porque saben que quizá le pagan más de lo que ganaría un candidato interno. ¿Eso es justo? No. ¿Es rápido? Sí.

¿Alguien se arrepiente de ello? A lo mejor, porque Shay no se esperaba la reacción de su equipo. El caso es que ya está todo el pescado vendido.

Quizá ya sepas que ni la vida ni los ascensos son justos porque has vivido esta experiencia de una u otra forma. Pero no te desesperes: una vez que abras los ojos y conozcas cómo se toman en realidad las decisiones, podrás averiguar cómo posicionarte para el éxito.

Primer mito: esfuérate y te ascenderán

Puede que estés esforzándote al máximo en tu puesto actual con el convencimiento de que, si echas más horas, tu jefe se dará cuenta y te recompensará con ese ascenso que llevas tanto tiempo pidiendo. Pero esto suele ser una falsa esperanza que incluso tu superior podría estar explotando. La promesa de un ascenso es muchas veces un mero «señuelo» de motivación. En realidad, no siempre supone una recompensa al esfuerzo. Es más bien una apuesta por tu potencial. En otras palabras, tu jefe (y quienes están por encima de él o ella) tienen que estar convencidos de tu potencial, no solo de tus últimos años de servicio a la empresa. De modo que ver la promoción laboral desde la perspectiva de la compañía te ayudará a entender no solo cuán básico es demostrar tu capacidad en tu puesto actual, sino también por qué este ha de ser un ejemplo de lo que podrías hacer en el futuro si te conceden esa oportunidad.

Si no te tienen en cuenta para un ascenso, ¿vas a seguir repitiéndote esa especie de «mantra de consolación» que dice que

«si trabajo más, me ascenderán», o vas a modificar tu estrategia? Ten en cuenta que la ética laboral y el rendimiento son solo una pequeña parte de la ecuación.

Segundo mito: siempre ascienden los mejores

Por desgracia, esto tampoco es así. ¿Crees que todos tus superiores son grandes modelos a seguir y tienen las cualidades idóneas para su cargo? Con suerte, será el caso de la mayoría o, por lo menos, de algunos. Sin embargo, en el mundo empresarial no funciona siempre la meritocracia; al contrario, tanto las personas como las cuestiones políticas tienen una gran influencia en los resultados. Hablando en plata: cuando se trata de prosperar en el trabajo, muchas veces es más importante *a quién conoces* que *qué sabes*. Y esto tiene su lógica: si la persona responsable de la contratación no sabe quién eres, pero conoce a la perfección el nombre y la reputación de un colega tuyo, o ha tenido una relación laboral previa con él o ella, esta persona tendrá una ventaja clara sobre ti. O tal vez se lleve mejor que tú con quienes han de tomar la decisión. Si quieres partir en igualdad de condiciones, tampoco es necesario que recurras a su misma estrategia, pero sí debes «entrar en el juego» y preocuparte de que quienes deciden sepan quién eres y qué puedes ofrecer.

Tercer mito: el proceso de promoción es transparente

Es posible que en tu departamento de Recursos Humanos se intente llevar a cabo un proceso justo y transparente, pero en la realidad siempre habrá una combinación de razones *macro* (como el miedo a una recesión económica) y *micro* (como

la política dentro de la organización) que jugarán un papel determinante. Las decisiones sobre un ascenso pueden estar basadas en a quién le toca a continuación, a quién se rechazó la última vez, quién lucha más por ese puesto, o incluso si se trata o no del sobrino del CEO. Puede que, cuando tú no estás delante, tu jefe no te apoye del todo. O que ni siquiera sea el principal responsable en el proceso. Es posible que quiera promocionarte, pero se tope con limitaciones presupuestarias, o incluso que no desee admitir que no está en su mano la decisión. Quizá tu rendimiento individual haya sido bueno, pero tu equipo no ha cubierto sus objetivos y, por tanto, nadie puede ascender. O a lo mejor tu jefe te valora, pero no quiere que te vayas de su equipo y te está reteniendo. Existen muchas razones (a veces ocultas) por las que es posible que no te asciendan, y tal vez nunca las compartan contigo. Es decir, el proceso no es siempre del todo transparente.

CONSEJO***Habla con gente a la que hayan ascendido hace poco en tu empresa***

Pregúntales cómo fue el proceso: quién los ayudó, quién estaba al cargo y qué aspectos influyeron en la decisión. Como han logrado promocionar, es probable que sean generosos con sus consejos. Así que escucha e intenta averiguar quién y qué aspectos resultaron cruciales en el proceso.

Aprender a cuestionar tus suposiciones sobre cómo funcionan los ascensos te ayudará, pues, a tener una visión más clara de ello. Abre los ojos a la posibilidad de que las cosas no sean como parecen. Nos gusta pensar que existen procesos rigurosos y formas transparentes de trabajar. Pero las empresas están formadas por personas imperfectas, como tú y como yo, y son además importantes espacios de socialización. Con lo cual, sus dinámicas internas suelen ser determinantes para un ascenso.

Vale la pena que compruebes *quién* decide en realidad y *cómo* se toman este tipo de decisiones. Las personas más indicadas para informarte son las últimas que lograron un ascenso (para averiguar cómo lo hicieron) y también las que se quedaron por el camino (para saber qué creen que sucedió). Una vez que comprendas mejor cómo funcionan los ascensos en tu empresa, saca tus propias conclusiones sobre qué se prioriza. En otras palabras, prepárate para investigar lo que ocurre en tu contexto (en la superficie y por debajo de ella) y así averiguar quién y qué es fundamental en la toma de decisiones. Si eres capaz de identificar a sus responsables y conocer sus patrones de conducta, detectarás mejor las oportunidades para progresar con más rapidez en tu organización.

Actúa de forma proactiva, no pasivo-agresiva

«Tengo el poder de construir el futuro que deseo». Este mensaje de empoderamiento es la principal lección que debes aprender para obtener un ascenso. La clave es entender que eres tú (no tu jefe ni ninguna otra persona) quien posee más capacidad para

tomar las riendas de tu carrera; y no solo de tu próximo ascenso, sino de los siguientes y, en general, de tu éxito profesional. Si quieres promocionar, debes cultivar una actitud proactiva y controlar tu estrategia (lo que haces y lo que no).

Demasiada gente da por sentado que ya les llegará el turno de ascender. Pero esta actitud pasiva da lugar a que un gran número de personas esperen en exceso (a veces eternamente) a que alguien las tenga en cuenta. Luego, si nadie lo hace, su frustración puede derivar en malestar y quizá no rindan del todo bien durante un tiempo o, simplemente, dimitan de su cargo. Hay quien nunca llega a superarlo. Otros emprenden una campaña de quejas continuas ante sus superiores. Y esto, a su vez, les hace entrar en una espiral negativa que tampoco servirá para que se les tenga en cuenta cuando se oferte el siguiente ascenso.

También es habitual amenazar con marcharse para intentar obligar al superior a actuar. Algo así como: «Si no me ascienden, me iré». Esta es la estrategia pasivo-agresiva por excelencia de quien siente frustración por su falta de avance profesional. En este sentido, mi consejo es: no amenes nunca con irte si no lo dices en serio. No lo hagas, porque, si se descubre que es un farol, puede ser contraproducente. Además, incluso aunque tu amenaza se traduzca en un ascenso, a largo plazo podría volverse en tu contra, ya que este tipo de comportamiento se percibe como egocéntrico y desleal.

En cualquier caso, dejar una buena empresa debería ser tu última opción. Resulta obvio que si no eres feliz en tu trabajo entonces sí que, por desgracia, puede ser necesario que te marches. Si hay pocas probabilidades de que tu jefe o la persona que

debe decidir sobre tu ascenso aprecien tu potencial, de acuerdo, vete. Pero antes explora todas las posibilidades. Empieza de nuevo con un enfoque positivo y proactivo, pon en marcha tu estrategia para promocionar (aplicando todas las habilidades y herramientas que aprenderás a usar en este libro) y márcate un plazo. Tienes mucho que perder si no aprendes cómo funciona el «juego del ascenso».

Por otra parte, no hay que precipitarse en dimitir de un puesto o una empresa donde has adquirido una buena reputación. Mi recomendación general es que nunca renuncies a un trabajo hasta que tengas otro. Es demasiado arriesgado hacerlo, sobre todo si el mercado laboral no es boyante o se ve sometido de repente a fuerzas macroeconómicas inesperadas, como una recesión económica. Recuerda que cuanto más tiempo estés sin trabajo, más difícil te será encontrar otro. Sobre todo porque las empresas susceptibles de ofrecerte un empleo se preguntarán por qué no lo tienes todavía. Esto puede llevarte a una situación desesperada en la que tengas que esforzarte aún más para convencerles de tu valía.

Sea como sea, dimitir y cambiar de empresa no siempre es lo más adecuado. Muchas veces tenemos la ilusión de que las cosas funcionarán mejor en otro lugar. Por supuesto, deberías plantearte el cambio si puedes optar a un puesto, una marca o una cultura empresarial mejores, o a unas condiciones de conciliación de la vida laboral y personal más adecuadas a tus necesidades; o si la nueva empresa puede ser un trampolín para futuras oportunidades. Pero ten presente que, si cambiar de empresa cada dos o tres años es tu única estrategia para promocionar, esto se acabará reflejando en tu currículum y

puede que otras empresas no lo vean bien y no se animen a contratarte. En otras palabras, cambiar de trabajo una y otra vez no es una estrategia sostenible a largo plazo. Porque los responsables de seleccionar a nuevo personal considerarán que no eres leal (y, por tanto, que no es una buena inversión contratarte) si estiman que te quedarás poco tiempo con ellos.

Los cambios constantes también implican la mayoría de las veces pasar por empresas de menor nivel para promocionar. Si sigues «rebajándote» para lograr un ascenso, puede que acabes obteniendo un puesto mejor a corto plazo, pero peores perspectivas a la larga. ¡Y la única forma de remontar será aceptar un cargo de menor categoría en una empresa más importante!

Por supuesto, habrá momentos en los que notarás que *debes* cambiar de empresa; puede incluso que te hagan una oferta imposible de rechazar, acompañada de un ascenso. Pero recuerda: dondequiera que vayas, estarás tú. En cada cambio, tú eres la constante y, si no has potenciado tus habilidades y no entiendes las claves para ascender, quizá te veas pronto en la misma situación en tu nueva empresa. Así que, te quedes o te vayas, aprovecha la oportunidad que te da este libro; invierte ahora el tiempo necesario para entender cómo funcionan los ascensos, e invierte en ti para desarrollar habilidades proactivas que te den ventaja, sea cual sea tu decisión.

Vale, me parece estar oyéndote gritar: «¡No es justo! Yo soy mucho mejor que ese tío al que acaban de ascender». Y puede que tengas toda la razón, pero el modo en que decidas responder a ello determinará la siguiente etapa de tu carrera. Por tanto, es hora de dejar a un lado el comportamiento pasivo-agresivo en favor de un enfoque más estratégico.

Deja de interponerte en tu propio camino

A las personas a las que se rechaza para un ascenso se les suele decir que no están listas porque les falta alguna habilidad, porque no han cumplido las expectativas de rendimiento o porque carecen de la experiencia necesaria. Incluso es posible que les hagan algún comentario sobre qué hacer para cubrir esas lagunas. Por ejemplo, a los directivos junior se les suele reprochar que carecen de las cualidades estratégicas necesarias para llegar a un puesto de alta dirección. A veces, y sin reparo alguno, les comentarán que les falta experiencia para un cargo que aún no han ostentado. Dicho de otro modo: a quienes quieren coordinar equipos por primera vez se les suele echar en cara que les falta experiencia... en la gestión de personas.

Pero ¿cómo romper ese círculo vicioso? Te sugiero que pienses en lo que te dicen, que intentes leer entre líneas lo que no te están diciendo y analices qué puede estar impidiendo tu ascenso. Puede que la persona que te está valorando te lo explique con claridad y que solo tengas que escuchar y asumir esas directrices. Pero, por supuesto, también es posible que no sean del todo transparentes y honestos contigo, y que dependas de tus propias habilidades para analizar esa situación de forma imparcial y sincera. Y quizá tu rendimiento laboral y tus resultados estén a la altura de las circunstancias, y sin embargo haya algo más que se interpone en tu camino.

Si no eres capaz de identificar el problema, echa un vistazo a la siguiente lista de obstáculos «típicos» para promocionar, y comprueba si alguno puede aplicarse a tu situación. Aprovecha esta oportunidad para detectar cualquier obstáculo de tipo

personal. Recuerda que conocer el problema es el primer paso para resolverlo.

Los diez principales obstáculos para el ascenso:

1 Falta de autoconfianza

Si de verdad quieres que te asciendan, debes creer en ti y en tu potencial. Basándote en todo lo que has logrado hasta la fecha, confía en que puedes esforzarte más para escalar hasta el siguiente puesto. Deja de hablarte de forma negativa. Todo el mundo se siente inseguro en algún momento, pero si deseas en serio promocionar debes comprometerte al máximo e ir a por ello. No obstante, es básico no caer en una actitud arrogante; si te ganas esa fama es muy probable que otros hagan lo posible por impedir que te asciendan. Así que ten confianza en ti y actúa con asertividad, pero sin ser arrogante. Tanto la autoconfianza como infundirla en los responsables de la toma de decisiones son quizá las claves principales para lograr el ascenso.

2 Escasez de habilidades sociales

Ten claro que una actitud antipática o ser impopular entre tus colegas, tu equipo o tu jefe no incrementará precisamente tus posibilidades de promocionar. Las empresas y los equipos no son solo sistemas, procesos y resultados; se construyen a base de personas y de las relaciones entre ellas. Cuando alguien no se esfuerza por socializar o siquiera entablar una breve charla con sus compañeros,

da la impresión de ser poco amistoso y puede dar lugar a que se interprete que no es fácil trabajar a su lado. Por otra parte, tratar de imponerte en las reuniones —sin tener en cuenta las opiniones y el tiempo de los demás— no te favorecerá en tus relaciones laborales. Y es que las habilidades sociales son más importantes de lo que crees. Te aseguro que es más fácil progresar si te esfuerzas por llevarte bien con tus colegas, tu equipo y, en general, con todo el personal; de este modo, es más probable que te apoyen para un ascenso.

3 Inmadurez

Piensa que tal vez te estés comportando de forma inmadura o que no cuentes con la experiencia necesaria para ascender de nivel. Por ejemplo, a lo mejor cuentas chistes en la oficina que a ti te parecen muy divertidos, pero que otros consideran ofensivos. Plantéate qué comportamiento esperas de un alto cargo y si tú estás a la altura. Fíjate en lo que inspira respeto. Analízate y trata de mejorar tus modales y tu conducta en el trabajo.

4 Sentirse con derecho al ascenso

Algunas personas se sienten legitimadas para ascender en función de sus propios criterios imaginarios, como la antigüedad en su puesto actual o la edad. También puede ser que una vez no te tuvieran en cuenta para un ascenso y ahora sientas que ha llegado tu turno. Pero, por desgracia, las cosas no funcionan así. Hacerte la víctima y quejarte de la injusticia que supone no ascender solo hará que

parezca que crees tener ese derecho, no que lo merezcas. En vez de eso, céntrate en poner en marcha estrategias positivas y proactivas. Te valorarán mucho más si adoptas una actitud constructiva cuando no te tienen en cuenta. Demuestra siempre que tienes disposición a aprender, a mejorar y a aceptar las aportaciones ajenas.

5 Falta de habilidades estratégicas

A mucha gente se le dice que carece de las habilidades estratégicas imprescindibles para subir de nivel. Además, esto se suele entender como que a algunas personas les falta un determinado «gen estratégico» y nunca puedan adquirirlo. Sin embargo, la «estrategia» es una habilidad como cualquier otra, y se aprende. Por tanto, ten claro que puedes subsanar esta carencia de conocimientos con facilidad, si cuentas con la ayuda adecuada. Así, si tu empresa no quiere invertir en ti, matricúlate en un curso de desarrollo estratégico. Empieza, en paralelo, a modificar tu lenguaje para que te perciban como una persona más estratégica; por ejemplo, en la próxima reunión de equipo, pregunta: «¿Hemos analizado el impacto a largo plazo de esta situación?» o «¿Dónde tendríamos que estar dentro de cinco años y cómo podemos reajustar las prioridades hoy?». Aprovecha cualquier oportunidad para demostrar tus habilidades estratégicas planteando preguntas y problemas, y hallando soluciones que tengan que ver con los objetivos a largo plazo de tu equipo y de la empresa. Es clave que se perciba que posees una visión global y que sabes encajar los planes actuales en ella.

6 Falta de flexibilidad para aceptar un traslado

En algún momento de tu carrera, un ascenso te exigirá cambiar de lugar de residencia. Ante una situación así, sé flexible y acepta las oportunidades que se te presenten, incluso si suponen un cambio para tu estilo de vida. Si posees la suficiente ambición y de verdad quieres ese ascenso, no te pongas límites geográficos: rechazar esas oportunidades puede frenar tu carrera. Y quién sabe si trabajar en la sede de tu empresa en otro país o probar en un mercado emergente es justo la experiencia que necesitas para prosperar en tu vida profesional. Por supuesto, entiendo que ciertos cambios en tu vida (y en la de tu familia, si es el caso) pueden ser un auténtico desafío, pero antes de descartarlo analiza si la oportunidad laboral a largo plazo merece la pena. Tal vez los problemas de un traslado puedan compensarse de otras formas; por ejemplo, acelerando tu siguiente ascenso.

7 Problemas de rendimiento

Seamos claros: el rendimiento es justo lo que impide ascender a muchas personas. Puedes pasarte la vida diseñando tu estrategia de promoción laboral y «vendiendo» tu rendimiento cuanto quieras; pero, al final, si no hay resultados, todo será en vano. Y es evidente que hay gente que no se esfuerza; que es muy hábil echando la culpa de sus malos resultados a las circunstancias, a otras personas o a cualquier factor externo. Hay una crisis, pues culpan a la crisis. Y si no la hay hallan otras razones para su falta de éxito: el cliente, el equipo o el proceso de establecimiento

de objetivos. Pero no se puede tapar para siempre una constante falta de resultados. Si es tu caso, asume la responsabilidad y plantéate lo siguiente: ¿estás dando en realidad el cien por cien en tu trabajo?

8 Incapacidad para que confíen en ti

Reconozcámoslo: es un gran problema que quienes te rodean consideren que no eres una persona digna de confianza. Y es que puede que tu rendimiento sea bueno, pero que te consideren poco leal a tu jefe o a tus colegas; eso será un lastre para ascender. Si quieres más responsabilidades, debes ganarte la confianza del resto en que podrás asumirlas. Para ello, no reveles nunca las confidencias que te hagan y, por supuesto, no chismorrees sobre tus colegas.

9 Imposibilidad de sustituirte

Paradójicamente, te puedes estar interponiendo en tu propio camino por hacer demasiado bien tu trabajo. A la gente insustituible no se la puede ascender: tu ausencia sería un grave inconveniente para tu jefe y para todo el mundo. Por ejemplo, a la empresa le puede preocupar que la relación con un cliente clave se resienta si el ascenso implica que tengas que ocuparte de otros clientes. Para solventar este tipo de situaciones, lo mejor es que selecciones y formes a quien vaya a sucederte en tu cargo actual y que seas insistente una vez que esa persona esté preparada para tomar el relevo. Porque si pareces siempre feliz en tu puesto y no presionas para promocionar, a tu jefe le parecerá perfecto mantenerte ahí eternamente.

10 Diferencias con tu superior

Intenta siempre que la relación cotidiana con tu superior sea fluida. Te sorprendería saber lo mucho que le pueden molestar tus costumbres si son opuestas a las suyas, y cómo esto afecta en negativo a su percepción de ti. Tal vez tu jefe sea una persona maniática del orden y tú tengas tu mesa hecha un desastre; o él o ella llega temprano y tú siempre te retrasas. Así que, si no te supone un gran problema, trata de imitar los hábitos de tu jefe hasta que alcancéis cierto grado de «sincronización»; así no se irritará de forma innecesaria. Y, por tu bien, no entres en polémicas ni desafíes a tu jefe hasta el punto de molestarle.

No soy yo, ¡es mi superior!

Eve no se llevaba bien con su jefe y no asumía ninguna responsabilidad por ello en una relación que se iba deteriorando a pasos agigantados. Estaba convencida de que el problema era su jefe, y decidió que la solución era irse de la empresa. Así que aceptó un puesto en una compañía bastante prometedora (Eve trabajaba en el sector tecnológico, donde era relativamente fácil moverse). Pero una vez superada la «luna de miel» de los tres primeros meses, empezó a tener conflictos con su nuevo jefe. «Qué mala suerte tengo», se decía Eve. Al cabo de dos años de constantes problemas, decidió de

nuevo que la situación era demasiado estresante y, una vez más, dejó la empresa.

Como en ningún momento hubo autocrítica, el escenario se repitió una y otra vez. Eve se autocompadecía por haber elegido siempre al jefe «equivocado» y llegaba a la conclusión de que sus superiores tenían un problema con ella, porque era tan buena que se sentían amenazados. Pero en realidad debería haberse dado cuenta de que el problema era ella, no sus jefes; de que quizá estaba comportándose de forma arrogante o simplemente no le gustaba tener jefe, porque pensaba que sabía más que cualquiera de ellos.

Pues bien, a menos que el jefe de tu jefe esté de acuerdo con tu percepción (o que vayas a montar un negocio y seas tu propio jefe), siempre vas a tener un superior, de manera que tienes que respetarle y procurar llevarte bien con él o ella.

¿Alguno de estos obstáculos para el ascenso es aplicable a tu situación? En tal caso, piensa qué podrías hacer al respecto. Si te estás interponiendo en tu propio camino, tengo una buena noticia para ti: eres capaz de evolucionar. Si uno o varios de los puntos anteriores ha puesto el dedo en la llaga, considéralo en positivo: si puedes identificar el problema, entonces también puedes esforzarte por resolverlo. Así estarás un paso más cerca de obtener el ascenso.

¿Me estoy interponiendo en mi propio camino hacia el ascenso?	✓ Sí	× No
Falta de autoconfianza		
Escasez de habilidades sociales		
Inmadurez		
Sentirme con derecho al ascenso		
Falta de habilidades estratégicas		
Falta de flexibilidad para aceptar un traslado		
Problemas de rendimiento		
Incapacidad para que confíen en mí		
Imposibilidad de sustituirme		
Diferencias con mi superior		

No esperes que tu trabajo hable por sí solo

Por supuesto, no basta con hacerlo muy bien en el trabajo. ¡Los demás también deben saberlo! Desde luego, no es algo con lo que todo el mundo se sienta cómodo, pero saber comunicar tus logros resulta clave para promocionar en la empresa. Deberás

tener la autoconfianza necesaria para hacerte escuchar, compartir tus avances y obtener el reconocimiento que mereces.

Nos gusta pensar que otros se han dado cuenta de nuestra diligencia en el trabajo y son capaces de reconocer nuestro potencial, pero en el ajetreo cotidiano es mejor asumir que nadie tiene tiempo para fijarse en ti. Quedarte esperando a que alguien valore tu trabajo o no promocionarte activamente también puede malinterpretarse y entenderse como falta de talento. Por eso, para obtener el reconocimiento que mereces es imprescindible que des a conocer tu trabajo a quien le pueda interesar. Al principio te resultará incómodo, sobre todo si eres de naturaleza introvertida. Pero recuerda que siempre habrá alguien más extrovertido y ruidoso que tú rondando cerca y alardeando de sus ideas. Tus resultados y cualidades también son valiosos, y debes asegurarte de que no pasen desapercibidos. Así que haz propuestas siempre que puedas, y comparte tus éxitos con quienes te hayan ayudado a alcanzarlos.

Véndete de la mejor forma posible a través de las siguientes acciones:

- ✓ Sé tu propio agente publicitario.
- ✓ Expresa tu opinión con frecuencia en las reuniones.
- ✓ Incrementa tu presencia e influencia.
- ✓ Haz contribuciones cada vez más comprometidas.
- ✓ Desarrolla tu capacidad de resiliencia.

Sé tu propio agente publicitario

Lleva un registro de tus logros y muéstraselos a tu jefe y al resto del equipo con frecuencia. Si no compartes los obstáculos que has tenido que superar, es de esperar que piensen que no te has enfrentado a ninguna complicación. En cambio, si comentas cuál era tu objetivo, qué problemas surgieron en el proceso y qué soluciones hallaste verán más mérito a tu labor. Aprovecha siempre tu turno de palabra en las reuniones para poner al día a tus colegas de tus progresos. Conecta tu trabajo con la estrategia global de la empresa y explica por qué tu labor es relevante en ese sentido. Además, recuerda que a la gente le gusta saber lo que hacen los demás; a veces, esto sirve para establecer sinergias.

Expresa tu opinión con frecuencia en las reuniones

Como acabo de recomendarte, es bueno que compartas tu punto de vista en las reuniones de equipo, apoyándolo siempre en tus conclusiones y experiencias. Haz saber a la gente lo que piensas. Tu punto de vista es único, original... y útil. Tal vez lo que digas resuelva un problema de la empresa o de tu equipo, porque aportas una perspectiva diferente. No des por sentado que los demás saben siempre más que tú; anímate a participar dando tu opinión, incluso si no te gusta hablar en público.

CONSEJO

Si teletrabajas, mantente visible

Por desgracia, quienes trabajan en remoto sufren muchas veces el síndrome de estar «fuera del radar». Si no sueles

acudir a la oficina, debes ser aún más consciente de la necesidad de hacerte oír y mostrar los resultados de tu trabajo. Procura convocar reuniones virtuales periódicas con tu jefe y las principales partes interesadas en tus proyectos. En otras palabras: mantente (literalmente) dentro de su campo de visión. Del mismo modo, haz frecuentes contribuciones en las reuniones; toma la iniciativa en los nuevos proyectos; mantente en permanente conexión y no dejes que el teletrabajo sea un obstáculo para tu próximo ascenso.

Incrementa tu presencia e influencia

No confíes en tus contribuciones cotidianas como único medio para ejercer más influencia en tu entorno laboral. Ve más allá: ofrécete para elaborar el orden del día de la próxima reunión y aprovecha esa oportunidad para presentar tus avances o los de tu equipo. Busca siempre algo más que decir o hacer para mostrar al resto tu trabajo. Aprovecha los recursos que ofrecen las redes sociales y otras herramientas tecnológicas a tu disposición: publica con regularidad en LinkedIn, Twitter o Instagram para dar a conocer tu trabajo. Muchas veces tener «presencia» consiste en hacer con confianza lo contrario de lo que hace el resto o de lo que se espera que hagas. Por ejemplo, en medio de una crisis, en lugar de perder los nervios mantén la calma y haz aportaciones constructivas sobre los pasos a seguir. Alza tu voz para destacar. Cuando todo el mundo esté sentado en una reunión, sé tú quien se pone en pie e interviene.

Haz contribuciones cada vez más comprometidas

No se trata solo de lo que dices, sino de cómo lo dices; eso es lo que te hará destacar. Por supuesto, nunca digas nada entre dientes: hazte oír y habla con claridad. Utiliza la emoción y el tono de tu voz para que tus presentaciones sean más enérgicas e interesantes. Por ejemplo, para captar la atención de la audiencia puedes comenzar con una afirmación impactante, del tipo: «¡Hasta ahora hemos estado ignorando a nuestros clientes!». O con una pregunta: «¿Y si lo hiciéramos de otra manera?». Luego, una vez tengas a todo el mundo escuchando, empieza la presentación en sí.

Cuando subes tu nivel de energía, ayudas a que suba el del resto. Así que juega con ello para saber qué funciona y hasta dónde puedes llegar, siempre sin pasarte. La próxima vez que entres en una reunión en la que todo el mundo esté preocupado por un problema y el nivel de energía sea muy bajo, en lugar de dejarte arrastrar por ese desánimo dale la vuelta a la situación con algunas preguntas que inspiren a la gente a replantearse la situación. «¿Qué podríamos hacer de forma diferente?», «¿Dónde están los brotes verdes?», «¿A qué otro momento nos recuerda esta situación y qué aprendimos entonces?», «¿Quién más puede ayudarnos?».

Desarrolla tu capacidad de resiliencia

Resiste al temor de que al exponer tu punto de vista quedes en ridículo o se menosprecie tu opinión. Mentalízate: sucederá a veces, pero no escondas la cabeza cuando ocurra; límitate a explicar por qué has llegado a esas conclusiones. Si no obtienes el impacto deseado, quítale importancia y vuelve a intentarlo

la próxima vez. Sé siempre razonablemente firme al exponer tus ideas y prepárate para defenderlas. Por lo general, quienes desprecian a los demás son individuos inseguros, y deberías ver esa actitud como un indicio de su falta de autoconfianza. Tú límitate a hacerlo lo mejor que puedas y sigue confiando en ti. A veces tendrás éxito, otras fracasará. Pero no le des demasiadas vueltas. De todo se aprende. Sigue adelante.

Business Experts

¿Tu carrera profesional se ha estancado? ¿Tus colegas han progresado más que tú? ¿Estás trabajando duro pero no obtienes ninguna recompensa por ello?

Las décadas de experiencia de Niamh O’Keeffe como asesora de liderazgo y coach ejecutiva te ayudarán a identificar los mitos y las falsas creencias relacionados con tu progreso profesional. Aprenderás a crear una estrategia de promoción personal en seis pasos, a reconocer cuáles son los obstáculos que te impiden avanzar y, sobre todo, cómo superarlos. Aumenta tu confianza. Destaca entre los demás. Consigue el ascenso que deseas.

Si ya estás preparado para dar el siguiente paso, *Logra un ascenso* te enseñará todo lo que necesitas saber antes de entablar la «gran conversación».

