

# Harvard Business Review



## GESTIÓN DE SÍ MISMO

# Prepárese para su próxima tarea

**Tres pasos para obtener el mayor beneficio  
de los traslados internos por *Katie Smith Milway,*  
*Ann Goggins Gregory, Jenny Davis-Peccoud*  
y *Kathleen Yazbak***

## GESTIÓN DE SÍ MISMO

# Prepárese para su próxima tarea

Tres pasos para obtener el mayor beneficio de los traslados internos por Katie Smith Milway, Ann Goggins Gregory, Jenny Davis-Peccoud y Kathleen Yazbak

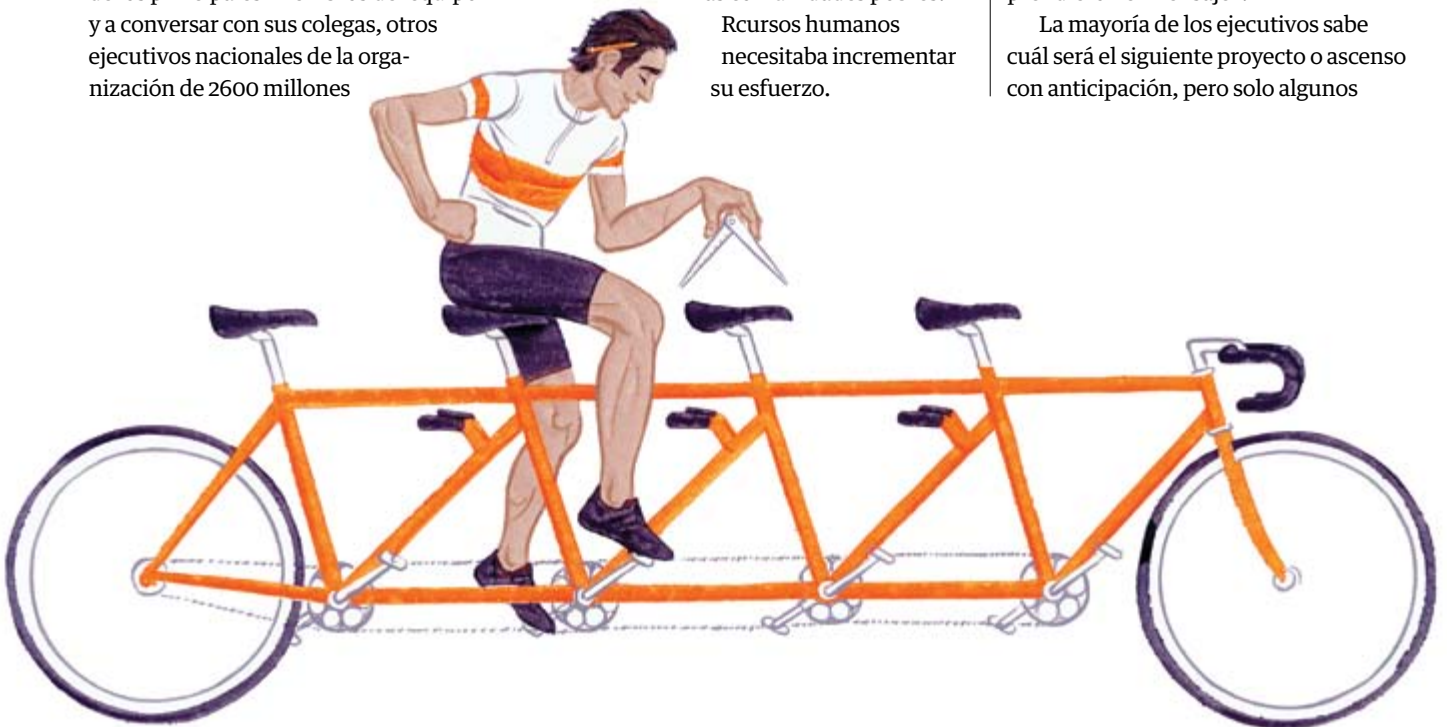
Cuando Bruce Wilkinson, un ejecutivo de World Vision International con sede en Zambia, supo que sería ascendido a director regional para África Austral, de inmediato comenzó a leer acerca de las revisiones de desempeño de los principales miembros del equipo y a conversar con sus colegas, otros ejecutivos nacionales de la organización de 2600 millones

USD. Así descubrió una grave debilidad: una gran cantidad de puestos de importancia fundamental habían permanecido vacantes durante 16 meses, lo que generó la pérdida de contratos y el deterioro del programa WVI, responsable de potenciar las comunidades pobres.

Recursos humanos necesitaba incrementar su esfuerzo.

Sin embargo, Wilkinson también observó que este ascenso le ofrecía una oportunidad para solucionar el problema de las funciones perdidas, como los recursos humanos, y crear nuevas funciones, como el aseguramiento de la calidad, lo cual podría mejorar el desempeño de la división en la región. Desarrolló un plan de acción que implicaba el despido de los dos principales gerentes a cargo de 20 personas, y pedirles que postularan nuevamente a sus puestos. “Deseas que los elementos de tu visión tomen forma antes de comenzar”, explica Wilkinson. “En mi caso, quería redefinir la función de la oficina regional como un real centro de servicio, y los gerentes comprendieron el mensaje”.

La mayoría de los ejecutivos sabe cuál será el siguiente proyecto o ascenso con anticipación, pero solo algunos



## Seis errores que debe evitar en su próxima tarea

- 1 Definir éxito pero olvidar identificar a las personas que lo ayudarán a obtenerlo
- 2 No detectar las preguntas, problemas y obstáculos reales que debe abordar, los que pueden ser distintos de lo que supone
- 3 Dominar las conversaciones cuando se presente y exponga su plan; si habla más del 30% del tiempo en una reunión, estará oyendo pero no escuchando
- 4 Permitir que las opiniones que ha escuchado antes de comenzar afecten demasiado sus puntos de vista
- 5 Confiar en antiguas dinámicas de poder, que podrían haber cambiado con el nuevo cargo
- 6 Enfoque demasiado limitado en lugar de incorporar distintas perspectivas

aprovechan su calidad empleado de una organización y el tiempo del que disponen para prepararse bien. Los otros pierden la oportunidad.

Su próxima tarea es su siguiente oportunidad de generar resultados, para su empresa y para su desarrollo profesional. Una inversión inteligente de tiempo y esfuerzo al comienzo puede marcar la diferencia entre solo ocupar un cargo y destacarse verdaderamente en el mismo, entre un movimiento sin retorno y los primeros pasos para lograr grandes desafíos.

Un factor clave en su transición será el conocimiento, no solo la información sustancial, sino que comprender cómo otros dentro y fuera de la organización han enfrentado tareas similares, qué desafíos y oportunidades tenemos por delante, y qué recursos tenemos disponibles y cómo puede utilizarlos para superar las dificultades. Gracias a la combinación de reflexiones de nuestro estudio en proceso acerca del mejor modo de obtener y compartir el conocimiento, nuestra experiencia con empresas consultoras y empresas dedicadas a la búsqueda de ejecutivos, y las entrevistas a los líderes de diferentes tipos de empresas, este artículo identifica tres pasos prácticos para desarrollar el conocimiento primordial para sobresalir en nuevos cargos durante su desarrollo profesional. Los llamamos *fase cero*, *recorrido de aprendizaje* y *grupos afines*.

Wilkinson utilizó los tres pasos para poner en práctica su plan, al entrevistar a los miembros del personal y convertir su red de antiguos colegas, directores nacionales, en una fuente de información. Esto le permitió mejorar el liderazgo de RR.HH., incorporar un director de calidad, y cubrir los cargos vacantes con rapidez. Revisemos cada paso detalladamente.

### Fase cero

Este es el momento de utilizar las ventajas que le proporciona su calidad de empleado para familiarizarse con las personas y el desempeño de la nueva división, y distinguir las oportunidades y desafíos de su nombramiento, antes de empezar o

incluso antes del anuncio. Durante las semanas posteriores al nombramiento, debe destinar por lo menos 30 minutos al día para prepararse. Puede encontrar formas de aumentar la eficacia, reducir los costos o incluso reevaluar un modelo comercial. En la etapa cero puede identificar los problemas y desarrollar una hipótesis sobre cómo resolverlos, como lo hizo Wilkinson en África Austral. Además, puede probar y ajustar las soluciones cuando ocupe su nuevo cargo.

Entre los lugares probables para buscar información objetiva en esta etapa se encuentran los documentos de la empresa, como revisiones de desempeño e informes sobre servicios y funcionamiento, y los comentarios de los clientes y proveedores. Para obtener información cualitativa, diríjase a los colegas que hayan supervisado o interactuado con el cargo u ocupado un puesto similar con anterioridad. Esfuércese por comprender los aspectos implícitos de la historia, por ejemplo, pregunte qué desafíos podría encontrar que no son evidentes en la descripción del cargo. Encontrar estas personas y obtener la información necesaria, con discreción, lo ayudará a conocer las expectativas y posibilidades, elaborar un plan de acción y prepararse personalmente para la transición.

Considere la experiencia de Todd Hoddick, quien en enero de 2011 se convirtió en el vicepresidente de la división de entretenimiento para Norteamérica de Barco, una empresa de soluciones visuales a nivel mundial con base en Bélgica. Hoddick se unió a la firma en el 2008 como vicepresidente de cine digital en Norteamérica. Desde entonces ha desarrollado una reputación sólida por crear una unidad comercial rentable. En 2010, le propusieron ocupar el nuevo cargo, que agregaría arriendo y escenarios, señalización digital, cine en el hogar, procesamiento de imagen y audiovisuales corporativos a su currículum.

Sería un gran salto. “Deseaba comprender los desafíos del cargo que pronto ocuparía en comparación con lo que ya

maneja”, señaló Hoddick. Comenzó a reunir información de un colega que desempeñaba la función entonces, que ascendería a otro cargo, todavía sin anunciarlo. “Él y yo participamos en reuniones estratégicas similares de la empresa, por lo que pude realizar preguntas sobre el negocio sin parecer extraño”, mencionó Hoddick. Por ejemplo, comprendió que la división contaba con una fuerza de ventas considerablemente funcional mientras mantenía objetivos ambiciosos de rentabilidad.

El siguiente paso fue contactar al jefe de ventas internacionales de Barco, quien sería su jefatura. Hoddick tenía una duda inquietante: “¿Qué constituye el éxito? y ¿Qué esperan que logre que otros no hayan podido lograr?” La respuesta fue: “Transformar a Barco en la empresa de proyección número uno del mundo”. Claramente, eso implicaba más viajes y largas horas de trabajo al comienzo. Por lo tanto, Hoddick

preparó a su familia durante un tiempo para afrontar los cambios y obtener su apoyo para cumplir con las responsabilidades adicionales.

### Recorrido de aprendizaje

La fase cero involucra el estudio solitario y conversaciones discretas. El recorrido de aprendizaje requiere del diálogo sistemático con las personas que puedan ayudarlo a realizar su nuevo trabajo, incluidos los informes directos, los proveedores y los clientes. Comprobará su detección de problemas y las hipótesis para resolverlos, al identificar fortalezas, crear relaciones y utilizar las distintas perspectivas que lo ayuden a comprender cómo dinamizar el apoyo y transformar la oposición a su favor.

El recorrido de aprendizaje de Hoddick comenzó con una importante reunión en Austin, Texas, donde les preguntó a los vendedores clave que necesitaban para tener éxito. La respuesta fue menos papeleo y apoyo administrativo específico: señaló Carlos, quien con bastantes conocimientos, había sido despedido durante la reciente reducción de personal. Hoddick les dijo que solucionaría ambos problemas si la reducida fuerza de ventas se comprometía a incrementar sus cifras. Seis

## El tiempo y el esfuerzo anticipado pueden marcar la diferencia entre solo ocupar un cargo y destacarse verdaderamente en él.

meses después el grupo había superado las expectativas.

Debe utilizar como excusa el cambio de cargo para reunirse con todos los involucrados de importancia, incluso con aquellos que ya conoce. Sin embargo, recuerde que sus primeros 90 días en el cargo serían diferentes si fuera una contratación externa, ya que su reputa-

ción y sus tendencias están establecidas. Le recomendamos dos estrategias para aprovechar al máximo estos pasos: Esté consciente de su reputación dentro de la organización, y refuerce sus características positivas y reconozca dónde será útil. Por otra parte, aborde a los miembros de su equipo y sus ideas con una mentalidad abierta. Realice preguntas globales y abiertas como, por ejemplo, “¿Si pudieran realizar un cambio en el área mañana, cuál sería?”

Gary Chapman realizó un recorrido de aprendizaje en 2011, cuando fue ascendido de vicepresidente de operaciones a vicepresidente ejecutivo de la red nacional de Communities in Schools, una organización de USD 225 millones sin fines de lucro individualizada por la Casa Blanca como una de las organizaciones más eficaces de tutoría para la juventud a nivel nacional. “Tenía que trabajar dos aspectos con mi nuevo equipo”, recuerda Chapman. “Las operaciones en terreno, donde había trabajado antes, y el área de investigación y evaluación (R&E, que audita las operaciones en terreno). Tuve que realizar mucho trabajo para comprender lo último.” Inmediatamente después de reunirse con su equipo para conocer sus responsabilidades y sus motivaciones, “varias personas me informaron que existía un equipo de auditoría desconectado”, señaló. Al equipo de auditoría le preocupaba que los equipos de operaciones en terreno no estuvieran aprendiendo de sus investigaciones, por otra parte, el equipo de operaciones en terreno pensaba que no recibían suficiente retroalimentación y no tenían tiempo para obtenerla por ellos mismos. A pesar de que Chapman provenía de trabajos en terreno, escuchó ambas partes como un intermediario sincero. Decidió implementar reuniones semanales entre los directores de terreno y R&E en un esfuerzo por promover la colaboración.

Además, extendió su colaboración a los otros cuatro miembros del equipo ejecutivo de CIS y se dio cuenta de que podía trabajar de manera más estrecha con los equipos de comunicación, relaciones

gubernamentales y desarrollo en los ámbitos de defensa y recaudación de fondos. “Estos equipos necesitaban más información sobre determinados grupos de estudiantes para que pudieran preparar sus argumentos para el congreso, con la

## Esté consciente de su reputación dentro de la organización. Aborde a los miembros de su equipo con una mentalidad abierta.

información correcta en el momento oportuno, y conectarnos con los fondos para la educación a los que nunca tuvimos acceso en el pasado”, comentó Chapman. En efecto, alentó a su personal de operaciones en terreno y de auditoría a comprometerse con esos colegas, al realizar un recorrido de aprendizaje sobre la organización para su unidad y darles a todos la oportunidad de participar en los cambios con una mentalidad abierta.

### Grupos afines

La presentación de Chapman con otros líderes del equipo ejecutivo en el comienzo, lo condujo a crear relaciones permanentes que le permitieron formar parte de la red interna de personas influyentes, lo cual no pudo lograr en su cargo anterior. Buscar y mantener el contacto con los colegas que pueden ayudarlo a agudizar sus ideas y conectar sus funciones con la misión más amplia de la organización es fundamental para desarrollar la agudeza y mantenerla en el nuevo trabajo. Muchos gerentes recurren a redes de colegas existentes para compartir experiencias o ser asignados a un grupo de trabajo en relación con una iniciativa determinada. Sin embargo, muy pocos construyen y participan de manera intencional en las redes de apoyo que son útiles para desarrollar habilidades y actualizar sus planteamientos para lograr el éxito.

Dos puntos de vista lo pueden ayudar a desarrollar las habilidades y perspectivas necesarias para sus nuevas funciones: Tenga una mentalidad abierta a la idea de que el grupo afín que busca, probablemente no existe. Si no existiera, puede crearlo de manera formal o informal. Además, reconocer que el grupo afín adecuado en el comienzo del nombramiento podría no ser el grupo adecuado en el tiempo; esté dispuesto a realizar cambios a la estructura de su red interna. En lugar de preguntarse quién podría ayudarlo a realizar algo, como lo hizo en el recorrido de aprendizaje, pregúntese quién posee las perspectivas que lo mantendrán en el camino correcto para desarrollar la misión de la organización, y de qué modo puede contactarse con esas personas. Las respuestas lo podrían conducir a otros gerentes de unidad, ex gerentes o incluso al cuerpo de directores.

Eso es exactamente lo que se preguntó Austin Rothbard cuando fue ascendido de

## El grupo afín que busca probablemente no existe. De ser así, puede crearlo de manera formal o informal.

la vicepresidencia de desarrollo estratégico y comercial para bolos y billar en la empresa Brunswick de equipos de entretenimiento a la presidencia de la división Cabo Yachts, que fabricaba embarcaciones de alta calidad para pesca deportiva. Su respuesta, —después de la preparación previa al nombramiento que incluyó viajes de pesca, visitas a comerciantes y un cambio de su vestuario por pantalones caquis y zapatos para navegar, fue que debía familiarizarse con las redes de comercio y crear relaciones con los dos fundadores de la empresa, quienes la vendieron a Brunswick y finalizarían sus obligaciones contractuales dentro de tres

semanas. Mantenerse en contacto con estos dos hombres fue fundamental, debido al gran respeto que los comerciantes sentían por ellos y porque seguían siendo innovadores y audaces. “Mientras pudiera mantener a los fundadores involucrados”, señaló Rothbard, “especialmente debido a mis conocimientos limitados, podríamos construir las mejores embarcaciones del mercado”.

También, Rothbard se comunicó periódicamente con el gerente de finanzas y el vicepresidente de recursos humanos de Hatteras, empresa asociada de Cabo. Ellos lo asesoraron acerca de las decisiones sobre finanzas y personal en Cabo. “Estaban totalmente dispuestos a ayudarme a comprender el negocio y a tomar decisiones sobre cómo lidiar con empleados exigentes”, explicó. “Me ayudaron a crecer como líder.”


En una empresa muy distinta, Maine Medical Center, en Portland—Peter Bates, ascendido recientemente como director médicojefe, creó un grupo afín de administradores senior, incluidos el CEO y la junta de directores, y utilizó sus conocimientos para un proyecto que representaba una enorme apuesta para MMC: desarrollar una escuela médica para fortalecer las reservas de talento del hospital.

“Tuve que comprender las necesidades y los intereses de los directores y basar la visión en una progresión de estrategias con las cuales las personas pudieran estar de acuerdo”, nos dijo Bates. En última instancia, el CEO y los directores clave se tornaron defensores apasionados y la visión generó una sociedad con la Universidad de Medicina Tufts, en Boston, para construir una sede en MMC. Bates también ayudó a crear una red de hospitales para la comunidad, los cuales brindan experiencias educativas innovadoras para los estudiantes de medicina, incluido un internado de nueve meses en instalaciones rurales durante el tercer año. Durante todo el tiempo, ha continuado las visitas a los pacientes, lo que lo conecta con la primera línea. “Todavía realizo consultas una vez a la semana”, dijo Bates.

“Los demás ven que no solo soy alguien en un traje. Camino por el hospital y soy accesible”.

La fase cero, los recorridos de aprendizaje y los grupos afines pueden ser muy útiles para que cualquier gerente se prepare para su próximo ascenso y continúe con su aprendizaje y crecimiento en el trabajo. Algunas veces los pasos siguen esta secuencia y otras veces no. Por ejemplo, un grupo afín existente podría entregar su enfoque respecto de la fase cero, o un punto de inflexión en el trabajo podría ser una buena excusa para realizar un recorrido de aprendizaje renovado. Cualquiera sea el orden, estos pasos son fundamentales para alguien que cambiará de funciones y desea generar un gran impacto en la organización, y ser exitoso en su desarrollo profesional. ♥

Reimpresión de HBR R1112K-E

 **Katie Smith Milway** es socia del grupo Bridgespan y el gerente de la unidad de conocimiento. **Ann Goggins Gregory** es directora senior de conocimiento interno de Bridgespan. **Jenny Davis-Peccoud** es directora senior de práctica organizacional global de Bain & Company. **Kathleen Yazbak** es socia en la búsqueda de ejecutivos de Bridgespan.



“Al principio decía que sí a todo”, pero finalmente reconocieron mis talentos y me convertí en un adulador con todas las de la ley”.