Ocho años en un puesto: lo ideal para optimizar su carrera

Un estudio en el que ha participado Mireia Las Heras demuestra que cambiar de función hace más versátiles a los ejecutivos, aunque lo ideal sería que pasaran unos ocho años entre cada cambio.

5 de mayo de 2014

Para competir en un mercado en constante transformación, las empresas deben ser capaces de responder eficazmente a los nuevos contextos y desafíos.

Por eso, la **adaptabilidad**, definida como la capacidad de trabajar con eficacia en distintas situaciones y con personas diversas, tal vez sea la **competencia más crítica para los directivos de hoy**. Y es que los líderes actuales deben ser capaces de adquirir nuevas habilidades y aplicarlas rápidamente a nuevos problemas y tareas.

En el artículo "**Too Much or Too Little? A Study of the Impact of Career Complexity on Executive Adaptability**" (¿Demasiado o demasiado poco? Un estudio sobre el impacto de la complejidad de la carrera en la adaptabilidad de los ejecutivos), publicado en *Career Development International*, la profesora del IESE **Mireia Las Heras**, junto con Guorong Zhu, de la Universidad Estatal de Salem, Steve B. Wolff, de GEI Partners, Douglas T. Hall y Kathy Kram, de la Universidad de Boston, y Betzaluz Gutiérrez, de Hay Group, analiza si los ejecutivos con trayectorias profesionales más variadas son los que mejor se adaptan a las nuevas situaciones.

Carrera de fondo

Los autores analizaron las **trayectorias profesionales** de un grupo de directivos de una compañía listada en *Fortune 100*, clasificando sus puestos de trabajo anteriores según el tipo y el nivel jerárquico.

Para ello, recurrieron al método de evaluación de Hay Group, que establece tres categorías: puestos con incidencia directa en los resultados financieros de la empresa, puestos con un

©IESE Business School

impacto indirecto (responsables de RR. HH. o el departamento legal, por ejemplo) y puestos colaborativos, en los que el directivo no tiene el control directo de muchos de los recursos necesarios para cumplir sus objetivos y se ve obligado a coordinarse con otros ejecutivos.

Los autores también consideraron los resultados de las **entrevistas de promoción interna** a las que habían sido sometidos recientemente estos directivos, en las que una de las capacidades evaluadas era la adaptabilidad (en una escala del 1 al 4).

Uno de los hallazgos más reveladores fue la correspondencia entre esta puntuación de la entrevista y la cantidad de veces que los individuos habían cambiado de rol directivo durante sus carreras.

En busca del equilibrio perfecto

Por regla general, había cierta correspondencia entre la variedad de puestos que había ocupado el directivo en su carrera y su nivel de adaptabilidad, aunque con ciertas limitaciones.

Los cambios de funciones obligan a los directivos a aprender nuevas habilidades y adaptarse a ambientes radicalmente distintos, lo cual les ayuda a desarrollar nuevas competencias y estrategias. Sin embargo, los investigadores comprobaron que los individuos que habían cambiado de rol directivo con demasiada frecuencia se habían beneficiado menos de esas experiencias.

Al pasar la mayor parte del tiempo tratando de mantenerse a flote en un nuevo puesto, muchos de estos ejecutivos no habían podido interiorizar todas las implicaciones de las funciones desempeñadas. Además, al abandonar el puesto tras un corto periodo de tiempo, tampoco vivían en primera persona las consecuencias a largo plazo de sus decisiones.

Los autores llegaron a la conclusión de que **lo ideal es que los directivos cambien tres veces de tipo de puesto a lo largo de su carrera**, una vez cada ocho años.

Este periodo permite que los directivos asuman plenamente su función y aprendan a responder a las circunstancias cambiantes, sin llegar a acomodarse demasiado o volverse autocomplacientes.

El camino más rápido al éxito

Los datos del estudio reflejaron un segundo patrón destacable: la mayoría de los directivos que al inicio de sus carreras habían trabajado como **asistentes ejecutivos de un miembro de la alta dirección** mostraron una buena capacidad de adaptación, con puntuaciones de tres o cuatro puntos sobre cuatro.

©IESE Business School

Esta experiencia parece de gran utilidad a la hora de preparar a los jóvenes directivos para afrontar futuros cambios: además de permitirles observar y contribuir a la toma de decisiones ejecutivas complejas, les proporciona una **valiosa tutoría** y la oportunidad de desarrollar sus redes de contactos.

Lecciones aprendidas

Aunque este estudio se limitó a una empresa y a un grupo específico de directivos, los resultados ofrecen pistas claras sobre cómo fomentar la adaptabilidad de los directivos jóvenes:

- **Trabajar como asistentes de dirección** al principio de sus carreras ayuda a desarrollar el talento emergente y les permite aprender cómo lidian los altos directivos con las circunstancias cambiantes.
- Los individuos con una mayor capacidad de adaptación son aquellos que han desempeñado **diferentes funciones**, pero que han pasado **suficiente tiempo en cada una de ellas** como para conocer plenamente las consecuencias de sus decisiones.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School