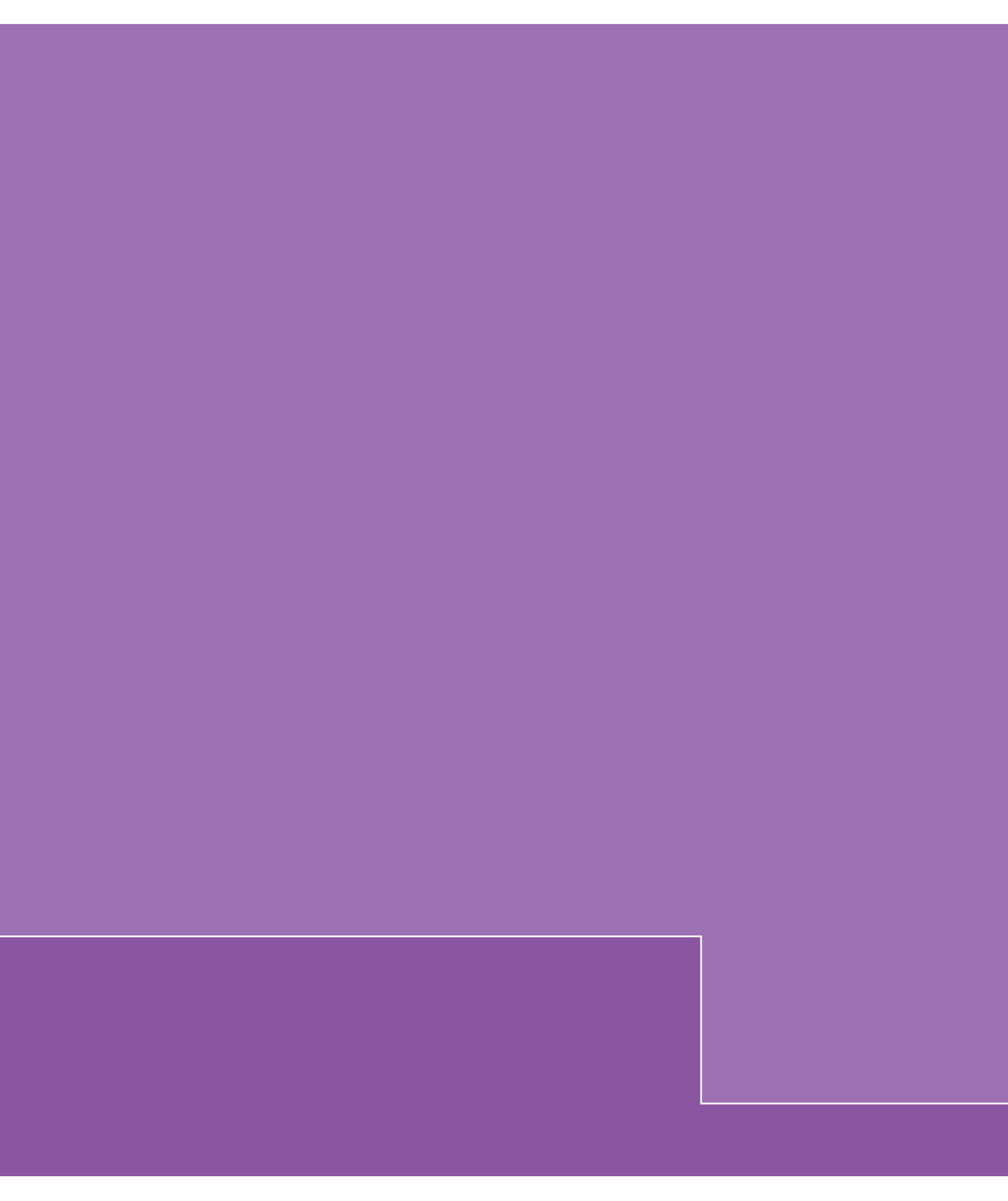


# Potencial ¿para qué?

Lo que todo CEO debe saber. Nuevas reflexiones para seleccionar los líderes adecuados y asegurar su futuro competitivo

01 | 2008

Los CEO de las empresas más exitosas a nivel mundial saben que únicamente pueden salvaguardar el futuro competitivo de su empresa si tienen los líderes correctos para desarrollar e implementar sus estrategias. >>



## Índice

Potencial - ¿para qué?	2
Enfoques innovadores para seleccionar a los futuros líderes	3
Su empleado: ¿Está preparado, dispuesto y en condiciones de asumir el siguiente rol?	5
Los factores de crecimiento que permiten a las personas desarrollarse con el transcurso del tiempo	8
Desvíos potenciales: ¿Son ellos? ¿Es usted? Probablemente sean ambos	11
Potencial - ¿para qué? Una hoja de ruta	13
Entender el puesto y su contexto	15
Mejores prácticas para evaluar el potencial	16
Resumen – 5 pasos clave para identificar y gestionar el potencial	17
Matriz de roles de liderazgo	18
Competencias de liderazgo	19

## Potencial - ¿para qué?

*Los CEO de las empresas más exitosas a nivel mundial saben que únicamente pueden salvaguardar el futuro competitivo de su empresa si tienen los líderes correctos para desarrollar e implementar sus estrategias. Mientras los CEO saben que pueden contratar candidatos externos, también saben que las trayectorias de aquellos contratados externamente pueden ser muy impredecibles. Los CEO y los Directores de Recursos Humanos de dichas organizaciones considerados como los mejores por sus pares para gestionar talentos, prefieren asegurarse y desarrollar una gran fuerza de talentos desde el interior de las mismas.*

Durante muchos años los CEO de las empresas más exitosas del mundo – como GE, P&G, BP– han visto la importancia de asegurar su competitividad a largo plazo invirtiendo grandes sumas de dinero y tiempo en identificar futuros líderes. Utilizando una artillería de procesos y técnicas de evaluación han intentado reclutar a los mejores graduados y prever, en los inicios de sus carreras, quiénes son aquellos con gran potencial a largo plazo para llevarlo a la cima: lo que el ejército británico ha llamado: “encontrar el sable del General en la mochila de los nuevos reclutas”.

Pero en los últimos años los CEO se han preocupado más por la competitividad de su futuro inmediato: ¿tenemos el talento y capacidad para desarrollar e implementar las estrategias que nos permitirán el éxito en este mundo de negocios cambiante y competitivo? Las actuales presiones para el cambio son tan grandes que no tienen precedente; partiendo desde la globalización, competencia, irrupción de la tecnología y llegando hasta los modelos de negocios, lo que significa que la vida útil tanto de las estrategias como de los líderes pueden ser mucho más corta.

Y ésta, es la real preocupación del CEO: la capacidad de los líderes para implementar un tipo de estrategia quizá no sea la misma que se necesita para implementar otra, las habilidades quizá sean diferentes, los comportamientos quizá sean diferentes y las experiencias necesarias- también- quizá sean diferentes. Por ejemplo, aquellas personas que se necesitan para conducir una empresa nacional, absolutamente funcional, operando en un entorno tecnológico y competitivo estable, serán muy diferentes de aquellas que se necesitan para una matriz organizacional altamente globalizada que se enfrenta al rápido cambio tecnológico y competitivo. Pero ésta, es la transición por la que muchos negocios están pasando.

Algunas de las empresas más importantes han reaccionado eliminando o disminuyendo sus programas para aumentar el potencial a largo plazo porque han perdido la confianza en su capacidad de predecir el tipo de talento necesario. Pero nuestra investigación indica que son las empresas las que pueden contrarrestar esta respuesta y combinar el foco tanto en el largo plazo como en el corto plazo, que es lo que les permitirá el éxito duradero.

---

Las organizaciones con mejores prácticas no son solamente más productivas, al contar con una gestión adecuada de su talento con alto potencial, sino que también sobreviven y ganan en el futuro.

---

Nuestro trabajo demuestra que aquellas organizaciones consideradas por sus pares como las mejores en prácticas de gestión del talento, claramente articularon el significado que tiene en ellas esta gestión:

la gestión del talento es el proceso por el cual una organización establece los mecanismos correctos en su lugar para obtener una ventaja competitiva a través de la gestión efectiva de sus personas. En otras palabras, asegurar a las personas correctas en los roles correctos en el momento correcto para llevar a cabo la estrategia en el presente y en el futuro.

Esta definición de gestión del talento fue utilizada como uno de los antecedentes para la investigación que Hay Group realizó en el 2006 con Chief Executive Magazine. Un hallazgo clave fue que las 20 mejores empresas en gestionar sus talentos de forma consistente, superan sistemáticamente en rendimiento a sus competidores en cuanto a rendimiento sobre el valor de las acciones. Esta investigación afirma resultados similares,

llevados a cabo por el Corporate Leadership Council (Consejo de Liderazgo Institucional), donde un enfoque estratégico sobre el potencial de los empleados fue considerado la única estrategia efectiva para construir una reserva de líderes de alta calidad. El 80% de los empleadores vieron a los empleados con alto potencial casi un 50% más productivos que los empleados promedio.

Las organizaciones con mejores prácticas no son solamente más productivas, al contar con una gestión adecuada de su talento con alto potencial, sino que también sobreviven y ganan en el futuro. Es un pensamiento aleccionador cuando se considera que desde la inauguración de los índices de la bolsa de valores, pocas de las empresas que integraban originalmente esta lista sobreviven hoy y aún menos existen en su forma original. En resumen, una inversión sabia y estratégica en la gestión del talento paga dividendos. En el corazón de eso yace la capacidad para reconocer y alimentar el potencial a largo plazo de sus empleados.

## Enfoques innovadores para seleccionar a los futuros líderes

*Predecir el potencial, en particular el potencial a largo plazo, es un juego crítico. No sólo se está tratando con datos específicos como el nivel de desempeño anterior, se está decidiendo dónde colocar las apuestas de la organización, tiempos de inversión y recursos para desarrollar futuros líderes.*

Por este motivo Hay Group ha desarrollado dos enfoques nuevos e innovadores para ayudar a las organizaciones a seleccionar los líderes correctos tanto para el corto como para el largo plazo:

- 1 Una guía de cómo las organizaciones deberían asignar sus recursos en términos de la inversión en talento al evaluar los factores de crecimiento que sustentan el potencial a largo plazo.
- 2 Una guía de selección para identificar el proceso y enfoque mas adecuado para reconocer el talento en diferentes niveles dentro de una organización.

---

Es importante reconocer que ser un “trabajador destacado” no es un rasgo duradero de una persona. Esta condición, no necesariamente se traslada de una situación a otra.

---

Estos dos abordajes deberían ayudar a asegurar una mejor toma de decisiones con relación al talento. Sin embargo es todavía fácil equivocarse. Solo porque alguien está haciendo un gran trabajo en su actual posición, no significa que automáticamente se desempeñará de igual manera en otra posición; y tampoco necesariamente será un buen líder. La repercusión de promover a alguien de manera equivocada puede ser un desastre, tanto para la persona como para la empresa. Terminan agotados y desmotivados, tienen un rendimiento más bajo del esperado y quienes trabajan para ellos también se sienten frustrados. Es un círculo vicioso. La empresa sufre cuando el rol se cubre incorrectamente o cuando definitivamente no se cubre.

Cuando una empresa comete un error, es importante que lo reconozca y tome medidas de inmediato, restituyendo a la persona al puesto que es apropiado para él, donde pueden volver a tener éxito. Pero, ¿cómo se elige a la persona correcta?

En primer lugar, es importante reconocer que ser un “trabajador destacado” no es un rasgo duradero de una persona. Esta condición, no necesariamente se traslada de una situación a otra. El desempeño excelente es un estado; la condición de gozar de un buen alineamiento entre las capacidades de la persona y los requisitos del trabajo dura mientras esa coincidencia permanece en equilibrio, con retos que no son ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles.

En segundo lugar, hay rasgos de la personalidad que les permiten a las personas sacar mejor provecho de las oportunidades de desarrollo a largo plazo. Lo llamamos factores de ‘crecimiento’ y si las organizaciones los toman en

cuenta, tienen posibilidad de conseguir un mejor y más exacto rendimiento de su inversión en desarrollo de liderazgo. Pero los factores de crecimiento por sí solos no aseguran que la carrera de una persona supere un cambio extremo de rol y tampoco debe dejarse a la persona sola para que vele por su propia carrera. Las organizaciones, consideradas por sus pares como las mejores en la gestión de talentos consiguen el mejor rendimiento sobre su inversión por:

- 1 evaluar quién tiene los “factores de crecimiento” para predecir el potencial a largo plazo
- 2 evaluar cómo las habilidades de las personas encajan con tipos específicos de roles, no sólo en sus niveles actuales sino también en los niveles más altos y para roles en otras funciones
- 3 incrementar el potencial, una vez identificado, ofreciendo experiencias que actúan como catalizadores para el desarrollo de liderazgo y crecimiento
- 4 creando procesos que aseguren que el talento fluye a lo largo de la organización, en la secuencia correcta de roles, para maximizar las posibilidades del potencial que se está logrando

Este estudio se centraliza en el primer paso: Comprender y evaluar el potencial y en particular los factores de crecimiento. El segundo paso es abordado por un artículo de “Leader to leader” titulado ‘Navegando a través del nuevo escenario de liderazgo’, disponible a través de [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com) (para ver un resumen, lea las páginas 18 y 19). El tercer y cuarto paso son los temas de las próximas investigaciones que publicará Hay Group en breve.

## Su empleado: ¿Está preparado, dispuesto y en condiciones de asumir el siguiente rol?

*Algunas organizaciones piensan en el potencial en términos del desempeño inmediato en el siguiente rol, a lo que llamamos aptitud; mientras otros lo ven como una capacidad latente, a más largo plazo que necesita ser identificada y alimentada para proporcionar liderazgo en el futuro.*

---

Estos factores personales, también conocidos como competencias, que sientan las bases para el rendimiento a un nivel superior.

---

Si las organizaciones están evaluando la aptitud a corto plazo o potencial a largo plazo, hay tres preguntas que deben hacerse:

### 1 ¿Están preparados?

¿Tiene la persona las aptitudes, conocimiento y experiencia requerida para el rol al cual se lo trasladará? Para lograr un desempeño efectivo, la persona debe estar desarrollada a través de educación, capacitación y experiencia profesional. A esto se lo denomina con frecuencia “curricularmente listo” porque gran parte de esta clase de capacidad para actuar de inmediato puede evaluarse vía un buen currículum vitae o antecedentes laborales.

### 2 ¿Están dispuestos a hacerlo?

¿Quiere la persona crecer dentro de la organización? ¿Puede adaptarse la organización a las necesidades de la persona? Dado al ritmo cada vez mayor de la vida corporativa y el incremento en los estándares de calidad de vida, las personas están cada vez decidiendo más equilibrar su trabajo y su vida personal, en lugar de perseguir únicamente objetivos profesionales. Este tema tiene implicancias tanto para la persona como para la organización.

### 3 ¿Pueden hacerlo?

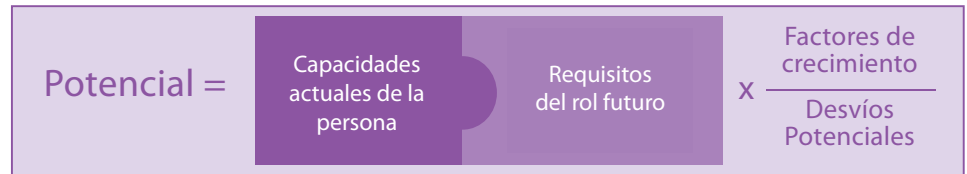
¿Posee la persona características ‘flexibles’, rasgos personales subyacentes requeridos por la organización o rol específico? Algunas son cualidades inherentes de la persona, mientras que otras pueden desarrollarse a través de la experiencia profesional y el entrenamiento. Son estos factores personales, también conocidos como competencias, que sientan las bases para el rendimiento a un nivel superior.

La mayoría de las organizaciones están muy capacitadas para evaluar la primer pregunta y para negociar en la segunda. La tercer pregunta, que refiere a la capacidad potencial, es el foco de esta investigación.

## Entonces, ¿qué es el “Potencial”?

La fórmula que aparece en la siguiente página captura los elementos críticos para definir e identificar el potencial.

El Potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales.



Lo que esto significa en términos de la medición del potencial, es que las organizaciones necesitan ser claras y objetivas acerca de los dos temas siguientes:

- 1 las capacidades actuales de las personas y
- 2 los requisitos concretos de la futura posición o a la que se aspira, ya sea el futuro ascenso para la persona, o una posición de 'liderazgo' a largo plazo

Los 'Factores de crecimiento' y 'Desvíos potenciales' abordan una tercera y crucial pregunta, una que es frecuentemente ignorada: ¿Tiene esta persona lo necesario para crecer y desarrollarse? Los factores de crecimiento son rasgos profundamente arraigados que afectan la capacidad de una persona para desarrollarse en el transcurso del tiempo.

Un factor de crecimiento, en abundancia, tiene pocos aspectos negativos y actúa como un multiplicador en la primera mitad de la ecuación. Los desvíos potenciales son aspectos de la persona- o de la organización- que interfieren con el crecimiento y el desempeño y actúan como un enemigo para la primera mitad de la ecuación.

Los factores de crecimiento son similares al concepto de 'puede ser aprendido'. La idea ha surgido alrededor de los años cincuenta y se define como la capacidad

de las personas para incorporar nuevas aptitudes y aplicarlas de manera efectiva. Sin embargo, los factores de crecimiento van más allá de esto, mejorando la capacidad de las personas por aprender nuevas formas de trabajo y liderazgo, manejándose de manera efectiva para satisfacer las demandas de la posición y, fundamentalmente, para adaptarse a los cambios que requiere ese rol.

Al explorar estos temas en profundidad a través de nuestra base de datos mundial sobre liderazgo y de un simposio de líderes de talento, nos centramos en una pregunta: Si usted tuviera un presupuesto de desarrollo de liderazgo limitado, ¿qué características medibles pronosticarían los mejores retornos sobre su inversión?

Al plantear la pregunta, surgió de inmediato que para ser útiles en la predicción del potencial a mediano o largo plazo, los factores de crecimiento deberían ser:

- **Reconocidos en los inicios** de la trayectoria profesional, aún en un recién graduado y en distintas situaciones. De igual modo no desearía que los factores de crecimiento excluyeran a los buenos líderes que tienen diversos antecedentes profesionales. Esto quiere decir que deberían definirse de manera muy amplia para ser reconocidos en diferentes entornos de organizaciones o culturales.

---

Los factores de crecimiento son multiplicadores de la capacidad, son los facilitadores para el desarrollo.

---



- **Útiles en muchos o la mayoría de los roles de liderazgo de alto nivel**

Ya que los futuros roles de liderazgo tienen pocas posibilidades de ser claramente definidos (¿quién sabe lo que la empresa necesitará dentro de muchos años?), se deben buscar características que se podrán adaptar a distintos roles de liderazgo.

- **Difíciles para desarrollar**

Nunca hay suficientes recursos y tiempo de desarrollo disponibles, por consiguiente las organizaciones deberían apalancar su inversión al seleccionar personas que ya tienen esas cualidades y desarrollar el conocimiento y aptitudes que son menos difíciles de aprender. Es muy posible que estas personas aprovechen de mejor manera las experiencias o capacitación que cultiven en ellas y perspectivas necesarias.

- **No estar fuertemente asociados con los desvíos potenciales significativos**

Características tales como la ambición personal innata quizá sean aconsejables en algunas circunstancias pero también pueden convertirse en un estorbo si se las desarrolla en exceso, derivando en conductas arrogantes y puntos ciegos. Es deseable utilizar factores de crecimiento que no conlleven estos riesgos.

La investigación fue también clara en algunas elecciones populares que no son, de hecho, buenos indicadores del potencial de crecimiento:

- 1 **Ser el mejor empleado en el empleo actual**

Esta persona puede tener buen potencial de crecimiento. Sin embargo, las

características que hacen que alguien sea idealmente conveniente para una posición no necesariamente conducen al éxito uno o dos niveles arriba de la escala jerárquica. Los mejores vendedores son un buen ejemplo. Siempre están muy centrados en su desempeño y sus clientes. Esto los hace grandes vendedores – pero no grandes gerentes de ventas. A menudo la persona que sería un buen Gerente de Ventas es aquella que pierde una oportunidad ocasional porque está entrenando a otra persona en el equipo o resolviendo cómo ayudar a que toda la oficina mejore.

- 2 **Expresar estímulo y gran ambición personal**

“Quiero ser CEO.” Aunque esto parece un indicador obvio del potencial, tiene dos inconvenientes. En primer lugar, dichas personas tan ambiciosas pueden buscar su progreso personal a expensas del desempeño del grupo. Pueden centrarse tanto en su carrera que se vuelven ciegos para otros factores. Quizá también padezcan de exceso de confianza y no se realicen los planteos que requiere esta situación. Por el contrario, muchos de los ejecutivos más exitosos hablan de las ocasiones en las que dudaron de aceptar una promoción, tomándose el tiempo para reflexionar y evaluar sus propias capacidades. Generalmente, hicieron un gran trabajo en un rol desafiante, pero a veces rechazaron una oferta que no se adaptaba muy bien a sus capacidades y esperaron una oportunidad en la que podrían brillar. No pusieron la ambición personal en primer lugar y tuvieron la madurez suficiente para cuestionarse y analizar la situación.

---

Si usted tuviera un presupuesto de desarrollo de liderazgo limitado, ¿qué características medibles pronosticarían los mejores retornos sobre su inversión?

---

## Los factores de crecimiento que permiten a las personas desarrollarse con el transcurso del tiempo

*Sugerimos cuatro características fundamentales que cumplen con los criterios anteriormente enunciados. Estas son cualidades centrales que comprenden los elementos fundamentales del potencial y que usted desearía ver en todos los empleados con “alto potencial”.*

A través de nuestras exhaustivas entrevistas conductuales con una amplia variedad de gerentes, ejecutivos y no directivos, hallamos que estas características son vistas más a menudo en las personas de los niveles más altos de la organización (es decir: aquellos cuyo potencial ya se ha alcanzado en cierto punto) que en niveles inferiores. Estos factores también se asocian con el desempeño sobresaliente, especialmente en los niveles más altos de la organización, y son muy aplicables a través de una gran variedad de posiciones de liderazgo. Sin embargo, una organización quizá quiera poner especial énfasis en uno u otro de estos factores de crecimiento, dependiendo del enfoque estratégico que tenga a largo plazo.

Estos factores son sumamente útiles para identificar a las personas con alto potencial en las posiciones gerenciales, aquellas que garantizan la inversión extra en su desarrollo; o para elegir empleados para promover. Estas cualidades también entran en juego cuando se trasladan personas a posiciones ejecutivas, aunque a nivel ejecutivo, son también importantes temas más específicos sobre el conocimiento y la experiencia. Sin embargo, en los niveles inferiores de la organización, los factores de crecimiento pueden no ser significativos a los resultados de desempeño. Estas son cualidades que predicen la permanencia del poder y el crecimiento eventual, no necesariamente el alto desempeño a principios de una carrera profesional.

### 1 Pensar más allá de los límites

Esta es una aplicación amplia de la capacidad conceptual. Esta característica comprende el cociente de inteligencia (IQ), y además lo que es más importante, una disposición para aplicar esa capacidad conceptual a las preguntas amplias, para hacer conexiones inesperadas pero útiles. Esta es la manifestación temprana del pensamiento estratégico que necesitan los líderes para cubrir las necesidades de sus organizaciones. Aunque un nivel

moderadamente alto de inteligencia es un requisito obvio para este factor de crecimiento, los niveles muy altos de inteligencia no parecen agregar valor adicional. Lo que hace la diferencia es la disposición de las personas para mirar más allá de su posición y para hacer las conexiones necesarias entre su área y otras áreas, periféricamente relacionadas. Quizá usted busque un colaborador que piense en cómo hacer que el área sea más

productiva o cómo simplificar la manera en que se manejan con los proveedores y clientes. Quizá vea a los estudiantes universitarios que están vinculando lo que aprenden en un curso y lo que aprenden en diferentes materias; o un vendedor que trae artículos u observaciones de otras industrias y habla sobre cómo estas ideas, hechos o desarrollos pueden llegar a brindar oportunidades.

### 1 Preguntas fundamentales

El pensamiento de esta persona, ¿realiza conexiones útiles mucho más allá de los límites normales y los tiempos de su trabajo?

¿Piensan de manera creativa o útil sobre grandes preguntas o problemas y esquemas de largo plazo, demostrando características propias de roles de mayor envergadura?

¿Manejan temas complejos de manera directa y basados en la realidad?

## 2 Curiosidad y entusiasmo por aprender

La curiosidad natural y el entusiasmo por aprender y adoptar nuevos retos pueden mostrarse al hacer preguntas que superan los límites de las normas aceptadas; mediante un deseo por adoptar diferentes y desafiantes asignaciones, aún cuando no representan una promoción; mediante la lectura extensa o diversa; o la

asistencia a cursos no habituales. Apoya el pensamiento más allá de los límites al proporcionar la información que posibilita tal pensamiento. Este deseo por aprender también ayuda a la persona a tomar una amplia y desafiante variedad de experiencias de carrera y aprovechar el desarrollo y oportunidades de educación.

Tanto esta característica como el pensamiento más allá de los límites no siempre se asocian con altos promedios en la etapa de formación universitaria.

### 2 Preguntas fundamentales

¿Demuestra esta persona curiosidad y entusiasmo para aprender mucho más allá de lo que se espera normalmente en su trabajo?

¿Toma esta persona fácilmente tareas o funciones que son nuevas y desafiantes?; incluyendo el riesgo implícito de intentar algo nuevo

## 3 Empatía y entendimiento social

Se refiere a la capacidad y deseo genuino de comprender a otros, de tomar no sólo su discusión explícita sino también el subtexto y el contexto, los motivos para sus respuestas y la perspectiva de la otra persona. Esta capacidad de ver a una persona en su totalidad – con las necesidades, antecedentes y personalidad

que afectan sus respuestas - corrobora las aptitudes de influencias, así como muchas de las competencias de liderazgo como la colaboración y el trabajo en equipo; desarrollar, motivar e inspirar a otros; las aptitudes de negociación, etc. La comprensión innata de otras personas es una habilidad ejecutiva esencial y es difícil

de adquirir. Después de todo, el liderazgo en su esencia, se trata de influenciar a otros. No se deje engañar por la simpatía o las técnicas de presentación refinadas. Estas pueden llevar a una persona inteligente muy lejos en su carrera pero, en cierto punto, no alcanzan.

### 3 Preguntas fundamentales

Esta persona ¿escucha atentamente, hace preguntas esclarecedoras y no se precipita en hacer conclusiones sobre otras personas y sus motivos?

¿Está la persona motivada para comprender a otros?

¿Trata a los demás con respeto y ve lo positivo de los otros con mayor frecuencia que sus fallas o deficiencias? (Alguien que constantemente ve las fallas en los demás –aunque sea con certeza – NO está mostrando empatía)

¿Resalta sistemáticamente lo mejor de los demás?

“ Los “factores de crecimiento” están asociados con el desempeño sobresaliente en los niveles senior por personas que lograron desarrollar previamente su potencial ”

### 4 Equilibrio emocional

Esta es la característica más difícil para evaluar en un aspirante y quizás la más fácil en un empleado. Esta cualidad incluye equilibrio, adaptabilidad emocional y optimismo realista. La pregunta aquí es: ¿cómo responden las personas cuando no han tenido tropiezos en su carrera o en su vida personal?

El optimismo realista y la estabilidad permiten a las personas recuperarse de la adversidad, para liderar en circunstancias estresantes y ayuda a mantener a otros motivados y positivos. Sin esta madurez los mejores programas de desarrollo de liderazgo tendrán poco efecto, ya que la persona no aprovechará la oportunidad

para el crecimiento personal. El equilibrio emocional también necesita evaluarse en relación con la edad de la persona - normalmente esperamos que la madurez y perspectiva siga creciendo con la edad y no se puede aplicar a una persona de veinte años de edad el mismo patrón de madurez que a una de cincuenta.

### 4 Preguntas fundamentales

¿Tiene esta persona estabilidad emocional en circunstancias difíciles? ¿O recalca fuera y hace las cosas aún peores?

¿Se recupera y aprende de sus equivocaciones? ¿O se enoja o culpa a otros?

¿Busca y toma la crítica constructiva bien, aprende de ésta para mejorar su rendimiento? ¿O adopta una actitud defensiva o sigue cometiendo la misma equivocación una y otra vez?

¿Se concentra en lo que es mejor para todo el grupo? ¿O sólo encara cada tema basándose en cuánto afecta su carrera y reputación personal?

Las preguntas para cada factor de crecimiento son aquellas que usted desea preguntarse acerca de un empleado joven o preguntar a un evaluador acerca de un aspirante. Una persona quizá sea fuerte en uno o dos factores y débil o con carencias en otros. En general, para considerar a una persona con alto potencial, tendríamos que ver los puntos fuertes reales en al menos tres de estos factores y ningún signo de advertencia en el restante.

Aunque estas características son rasgos relativamente duraderos, pueden cambiar con el transcurso del tiempo en respuesta a la experiencia. La organización puede hacer cosas que fomenten el desarrollo de estas cualidades o las obstaculicen. Al entrenar o gerenciar el desarrollo de sus altos potenciales, debe reconsiderar y reevaluar los factores de crecimiento de año a año. También necesita implementar correctamente

las rotaciones de posiciones para proporcionar la experiencia o los catalizadores que desarrollen a las personas, para que se conviertan en más de lo que ya son. Por ejemplo: sacar a un líder fuera de su zona de bienestar y pedirle que gerencie un área diferente del negocio, que inicie una nueva puesta en marcha o fusione dos negocios, le presentará desafíos que no pueden ser transmitidos por la motivación personal y las aptitudes técnicas solamente. Estos desafíos brindan la oportunidad de retroceder y aprender cómo liderar, no mediante sus esfuerzos, sino mediante los de los otros. Es importante que “las personas con alto potencial” aprendan cómo hacerlo en los inicios de sus carreras, entonces tendrán esta habilidad cuando alcancen una posición superior. Trataremos estos catalizadores para el crecimiento detalladamente en otro documento.

## Desvíos potenciales: ¿Son ellos? ¿Es usted? Probablemente sean ambos

*Como ya hemos visto, los factores de crecimiento tienen pocas contras y sirven de multiplicador del potencial de liderazgo del individuo. Los desvíos potenciales, en cambio, son aspectos de la persona, o de la organización, que representan interferencias para el crecimiento y el rendimiento y reducen el potencial. En su mayoría, los casos de desvío de una carrera involucran factores individuales y complicidad organizacional.*

### Factores individuales

En una persona pueden existir algunos desvíos potenciales. Algunos de estos desvíos potenciales son el opuesto a los factores de crecimiento, según se sugiere más abajo.

- Un énfasis estrecho y sin perspectiva de futuro en resultados inmediatos y/o en los conocimientos técnicos. Esto es lo opuesto al pensamiento lateral y a adoptar una perspectiva más amplia y de largo plazo.
- El supuesto de que uno es más inteligente que los demás. Esto es lo opuesto al deseo de aprender; además, este tipo de arrogancia puede ser un obstáculo para adquirir nuevos conocimientos.
- La imposibilidad de escuchar y oír debidamente lo que los demás nos dicen. Esto es lo opuesto a la empatía. Puede parecer un encanto oscuro o manipulador, o bien mostrarse lisa y llanamente como una falta de interés en los demás.
- Falta de autocontrol, depresión, resentimiento y egocentrismo. Estos son los opuestos de la madurez emocional y de la resiliencia emocional.

Aunque algunos individuos que se desvían tienen debilidades personales obvias, en el caso de otros, el factor que los desvía puede ser más sutil y vinculado a sus fortalezas, cuando algo

bueno, en demasía, puede empezar a ser contraproducente. Por ejemplo:

- ser demasiado afiliativo puede llevar a una tendencia a evitar los asuntos conflictivos.
- concentrarse demasiado en obtener resultados puede dar lugar a una perspectiva estrecha y a la falta de comprensión estratégica.
- estar tan concentrado en los logros personales que a uno le resulta imposible trabajar en equipo.
- ser tan intelectual y cerebral que la persona no puede o no gana los corazones y las mentes de los demás.
- tener estándares tan altos que “perfeccionar la perfección” entorpece la entrega a tiempo y con eficiencia de costos.
- ser tan bueno en todo que los demás queden eclipsados sin facultades, o con poco margen para contribuir.

El motivo por el que estas fortalezas pueden desviar carreras es por las consecuencias no previstas provocadas por aplicarlos en exceso. Es difícil abandonar lo que nos ha sido útil, aún cuando las circunstancias cambian, y tal vez sea casi imposible abandonar patrones de larga data si no se han desarrollado nuevas técnicas para reemplazarlos.

---

El desvío de una carrera puede ser un proceso sutil y asociarse con las fortalezas de una persona cuando algo bueno, en demasía, puede empezar a ser contraproducente.

---

---

Las organizaciones pueden ser cómplices en el desvío de una carrera, a menudo ignorando fallas hasta que ya es demasiado tarde

---

### Factores organizacionales

La organización puede ser cómplice en el desvío de carreras, generalmente al perdonar en lugar de confrontar las fallas y los defectos porque la persona está cumpliendo con sus objetivos. No obstante, más tarde estas fallas vuelven y desvían sus carreras. Y cuando alguien ya es un ejecutivo senior, las falencias y la imposibilidad de entender el subtexto, los comentarios de los demás y predecir sus respuestas, o influenciar sutilmente a los demás, limita seriamente la efectividad de la persona.

Hay otras formas comunes en las que las organizaciones sin querer desvían las carreras de sus mejores empleados y, al hacerlo, limitan la capacidad de sus organizaciones para adaptarse al cambio:

- **El error del laissez-faire:** (no involucrarse): pensar que la responsabilidad de las organizaciones termina cuando identifican el potencial. Al suponer que los mejores llegarán a la cima, la organización desperdicia la mayor parte del potencial latente en la fuerza de trabajo al no nutrirlo y desarrollarlo. La mejor forma para cultivar el talento potencial se planteará en un estudio futuro.
- **El error de rotación de puestos:** suponer que una rotación de puestos o su asignación a otra sede es, de por sí, una experiencia de desarrollo sin aportar el marco de trabajo necesario para orientar a la persona respecto de lo que presuntamente debe aprender, o una entrevista posterior para cerciorarse de que el desarrollo previsto efectivamente tuvo lugar.
- **El error que dice** “un buen gerente puede administrar cualquier cosa”. Otorgar ascensos o hacer movimientos laterales que pongan al individuo en sus límites, sin ofrecer apoyo y una red de seguridad y, lo que es peor, posteriormente culpar a la persona por no haber sabido adaptarse con la rapidez necesaria.
- **El error de moverse demasiado rápido:**

cambiar a un individuo con alto potencial de un rol a otro demasiado rápido, elimina la oportunidad de aprender de la experiencia y de sus errores, cambiar de lugar a una persona de alto potencial antes de que las consecuencias de sus errores queden claras, rescatarlos en lugar de permitirles fracasar. La forma en que la gente confronta el fracaso y aprende del fracaso puede permitir separar rápidamente el trigo de la paja. El fracaso es la circunstancia que más rápidamente prueba a las personas.

Por último, algunos desvíos potenciales pueden ser específicos de la organización. Por ejemplo, algunas organizaciones exigen ciertos estilos de interacción, más jerárquicos o más entre pares, más formal o más afiliativo. Tener un estilo individual muy diferente puede ser una verdadera molestia para la efectividad en algunas organizaciones.

La falta aparente de voluntad para trasladarse a otra sede con frecuencia se percibe como desvío potencial, y debe ser tratada con cuidado. Esta falta de voluntad puede ser temporaria, vinculada a la escolaridad de los niños, a la carrera del cónyuge o a las obligaciones fiscales del individuo. A menudo, estos problemas se pueden resolver con el apoyo de la organización. La falta de voluntad puede incluso ser presunta y no real, o bien puede tener vigencia solamente para ciertas sedes.

Los problemas vinculados al cambio de lugar de trabajo pueden surgir de la falta de disposición de las organizaciones a plantearse si la movilidad es realmente necesaria y determinar quién necesita mudarse o viajar, y a dónde. Por ejemplo, la resistencia puede estar vinculada a la necesidad de asistir a reuniones en la sede central todos los meses. Para alguien que vive en Brasil, esto puede significar tres o cuatro días de viaje a Europa. Los equipos ejecutivos deben cuestionar sus supuestos sobre estos temas.

## Potencial - ¿para qué? Una hoja de ruta

*Las mejores organizaciones se destacan por tener suficiente consciencia de la realidad como para evitar la complicidad organizacional en el desvío de carreras y por alentar a los empleados para que desarrollen una gama flexible de fortalezas. Pero, además, van más allá. En su mente, la pregunta sobre el potencial se responde sólo parcialmente mediante la identificación de factores de crecimiento y desvíos potenciales*

Cuando se trata de tomar una decisión para una asignación, estas organizaciones consideran más a fondo factores específicos como las exigencias críticas para el éxito en distintos tipos de roles. Al conocer esta información detalladamente y al contar con una hoja de ruta de los roles críticos, es posible empezar a plantearse una pregunta más sabia, una pregunta que se basa en el planteo: Potencial: ¿para qué?

Las organizaciones también pueden contar con más de una fuente de talentos: pueden tener una para líderes técnicos, otra para ventas y otra para liderazgo corporativo.

Siempre es útil para las organizaciones dar más peso a ciertas partes de la formula de potencial que a otras, para determinar hasta qué punto seleccionan en base al rendimiento inmediato (“ocúpate de arreglar esta operación”, “resuelve de una vez por todas los problemas de Servicio al Cliente”) y hasta que punto se considera el potencial futuro. Los factores de importancia para la selección también varían de acuerdo con el nivel organizacional. El cuadro de la página 14 esboza los criterios de selección que probablemente sean más útiles en cuatro situaciones típicas:

- aptitud para roles de niveles bajos o iniciales,
- potencial a largo plazo al seleccionar

graduados o candidatos para capacitación gerencial,

- potencial a largo plazo para liderazgo senior,
- desempeño inmediato para puestos cruciales de liderazgo senior.

Por ejemplo, cuando la aptitud a corto plazo para el siguiente puesto es el tema principal, la aptitud de la persona para hacer ese trabajo es el factor principal (pero aún en esas circunstancias tal vez sea útil tener en cuenta factores de crecimiento como valor agregado para el futuro). Para roles de nivel ejecutivo, es crucial definir las exigencias del rol específico con cierta precisión: las diferencias en roles ejecutivos pueden tener consecuencias significativas.

Sin embargo, cuando se considera el potencial para roles futuros, gerenciales o de liderazgo, los aspectos específicos de los cargos que habrá que cubrir en algunos años necesariamente son menos claros y, posiblemente, haya un rango de roles posibles. En esta situación, el potencial y la adaptabilidad a largo plazo del individuo (los factores de crecimiento y los desvíos potenciales) cobran mayor importancia. Con el tiempo, y a medida que la persona se desarrolla, los roles específicos para los que está más adaptada son cada vez más claros.

---

La pregunta sobre el potencial se responde sólo parcialmente mediante la identificación de factores de crecimiento y desvíos potenciales

---

En general, los factores de crecimiento son más importantes cuando se selecciona en base a potencial para el futuro, en tanto que los factores específicos para un puesto (requisitos curriculares más las capacidades o competencias asociadas al rol) son más

importantes cuando la selección se hace en base al rendimiento inmediato (aptitud). Los factores más críticos para la selección, en distintas situaciones, se esbozan en el cuadro que sigue, en el orden de prioridad correspondiente a cada situación.

<b>Mayor nivel en la organización</b>		Aptitud para una necesidad urgente
potencial para el futuro		
3	4	
Selección del potencial de liderazgo para el nivel ejecutivo	Selección para el desempeño inmediato en roles críticos de liderazgo	
Factores de crecimiento/desvíos potenciales Las competencias generales de liderazgo de la organización Rango apropiado de experiencia previa y habilidades (nivel de preparación)	Competencias exclusivas de liderazgo (adecuadas para la organización y a los requerimientos específicos de liderazgo del cargo) Factores de crecimiento/desvíos potenciales	
2	1	
Selección de potencial gerencial, desde recién graduados hasta gerencia media	Selección para el desempeño inmediato en roles clave de nivel inicial o nivel bajo	
Factores de crecimiento/ desvíos potenciales Competencias vitales, generales o básicas para toda la organización (basadas a menudo en valores de la organización)	Técnicas, conocimientos y experiencia específicos para la tarea (preparación curricular) Competencias específicas adecuadas para la tarea ("ser capaz") Factores de crecimiento/desvío potencial si el énfasis es crecimiento de la carrera a largo plazo además de desempeño inmediato.	
potencial para el futuro		
aptitud para el presente		
<b>Menor nivel en la organización</b>		

**Potencial - ¿para qué?**  
Una hoja de ruta

Saber hasta qué punto se está identificando la aptitud (el ajuste entre capacidades actuales y exigencias de rol inmediato) y en qué medida se está identificando el potencial a largo plazo (posibilidad de buen retorno sobre su inversión en el desarrollo de los individuos para roles futuros), puede

ayudar a determinar qué aspectos de la ecuación de potencial son más importantes para la asignación en cuestión. También puede permitir a la organización ser crítica y realista sobre el desarrollo de capacidades que se puede esperar de una persona en un rol específico.



## Entender el puesto y su contexto

*Muchas organizaciones caen en la trampa de ver al potencial como si fuera la panacea, partiendo del supuesto de que alguien con “alto potencial” debe ser bueno para casi todos los roles de liderazgo. Esto no es así.*

Al designar a alguien a un nuevo rol:

- Primero contemple en detalle las exigencias del nuevo rol y cómo contribuye a la estrategia global y a los resultados de negocios,
- Luego considere hasta qué punto son compatibles las aptitudes actuales de la persona y las necesidades del nuevo cargo. No las necesidades del rol actual de la persona,
- Una vez hecho lo anterior, prepárese para ofrecer pautas y apoyo para trabajar las diferencias. (Si no hay diferencias, o blancos, puede ser que el cambio sea demasiado fácil y no involucre desarrollo).

Cuanto más apremiante sea la necesidad de la organización de obtener resultados de un rol, más clara y específica debe ser la organización en cuanto a lo que está buscando. Entender las exigencias exactas de los roles futuros y los retos que presentan a cada individuo es clave para medir la compatibilidad puesto/persona a corto plazo. No basta con establecer si alguien está preparado para pasar a “un papel más importante”. Los gerentes también deben considerar la forma en que los individuos se adaptarán a las exigencias específicas de los distintos roles.

Los ingredientes del éxito varían considerablemente de un rol a otro, aún al mismo nivel de antigüedad. Es un salto enorme pasar de un rol estratégico

senior (pensamiento conceptual, amplio, comunicador sofisticado, y liderando un pequeño grupo de profesionales altamente calificados) a un rol de operaciones (liderando una gran organización desde la distancia, concentrándose en obtener resultados) o a un rol de relaciones humanas (ejercer influencia sobre la gente, colaborar, entender en profundidad de qué manera los procesos afectan los resultados).

Hay Group ha identificado algunos elementos de predicción esenciales que cubren tres tipos de rol:

- planificación y política,
- contribuidor compartido,
- entrega directa.

Estos elementos son válidos para la mayoría de los cargos senior. Hemos escrito sobre estos elementos en una publicación anterior “Leader to Leader” llamada, ‘Navigating through the new leadership landscape.’, disponible en [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com). Cuanto más apremiante es la necesidad de la organización de obtener rendimiento de un rol y, por ende, cuanto más corto es el plazo para el potencial que se está evaluando, más clara y específica debe ser la organización en cuanto a las exigencias del nuevo rol.

En las páginas 18 y 19 presentamos una perspectiva de los criterios de éxito que hay que buscar para todos los tipos de rol y los distintos niveles organizacionales.

---

Cuanto más apremiante sea la necesidad de la organización de obtener rendimiento de un rol, más clara y específica debe ser la organización en cuanto a lo que está buscando

---

## Mejores prácticas para evaluar el potencial

Hay muchos conjuntos de competencias que se requieren para roles específicos y muchas formas de evaluar el ajuste de una persona a un rol. De la misma forma en que distintas áreas de potencial varían en importancia de acuerdo con las exigencias del puesto, los métodos para identificar las habilidades de una persona varían, según se ilustra en el cuadro que sigue.

Mayor nivel en la organización		Medida de fortaleza para el futuro	Aptitud para una necesidad urgente		
3	<p><b>Evaluación del potencial de liderazgo para el nivel ejecutivo</b></p> <p>Práctica típica: desempeño vs metas y nominación del gerente de línea, planeación de la sucesión por checklist</p>			4	<p><b>Evaluación para el desempeño inmediato en roles críticos de liderazgo</b></p> <p>Práctica típica: conversaciones ad hoc entre el CEO y los líderes de RH y/o caza talentos. A veces se incluyen centros de evaluación externos</p>
<p>Mejor práctica: foros para la revisión del talento con información objetiva proveniente de estudios, referencias externas e información de entrevistas por competencias para facilitar el proceso de decisiones, consideración a detalle de los factores de crecimiento / desvíos potenciales y proveer feedback para el desarrollo sobre las rutas de carrera</p>				<p>Mejor práctica: discusiones formales, más amplias, sobre el futuro en la definición del rol, referencias externas, vinculadas a aspectos estratégicos de la ruta de carrera, evidencias de cómo se han superado los desvíos potenciales</p>	
2	<p><b>Evaluación para potencial gerencial, desde recién graduados hasta gerencia media</b></p> <p>Práctica típica: nominación del gerente de línea, centros de evaluación</p>			1	<p><b>Evaluación del desempeño inmediato en roles clave de nivel inicial o nivel bajo</b></p> <p>Práctica típica: desempeño vs metas</p>
<p>Mejor práctica: entrevistas basadas en competencias y/o centros de evaluación, consideración detallada de los factores de crecimiento / desvíos potenciales e información de diversos estudios, correcciones entre los resultados y las decisiones tomadas</p>				<p>Mejor práctica: consideraciones adicionales de competencias clave y factores de crecimiento / desvíos potenciales</p>	
Menor nivel en la organización					

### Métodos típicos y mejores prácticas para la evaluación del potencial

Sean cuales fueren los métodos de evaluación usados, los temas cruciales son, en primer término, entender en profundidad y en detalle las exigencias del rol para calibrar las capacidades del individuo y ofrecer apoyo cuando sea necesario. Dar feedback constante sobre las fortalezas

y las debilidades del individuo con respecto al nuevo rol, y asesoramiento sobre las capacidades que, según se espera, el individuo desarrollará en el desempeño de su nuevo puesto, pueden ser aportes muy importantes para garantizar el éxito en el rendimiento y en el desarrollo del individuo.

# Resumen – 5 pasos clave para identificar y gestionar el potencial

*En resumen, vemos cinco formas clave para obtener mejores resultados de negocio a partir de la identificación y gestión del potencial:*

## 1 Saber lo que necesitamos de la gente

Empiece por la estrategia; utilice la estrategia para definir los comportamientos y cualidades que necesita de la gente y qué roles son más cruciales para implementar esa estrategia. Posteriormente concentre sus esfuerzos de selección y desarrollo en esos roles, comportamientos y cualidades.

## 2 Identificar el potencial a largo plazo a través de los factores de crecimiento, no simplemente aptitudes específicas del puesto, o desempeño pasado.

Incluya las siguientes características del potencial a largo plazo

- Pensar más allá de los límites.
- Equilibrio emocional.
- Comprensión social y empatía.
- Curiosidad y disposición para aprender.

## 3 Potencial: ¿para qué?

No confunda desempeño con potencial, o potencial y aptitud para el ascenso. Distingamos entre potencial de liderazgo a largo plazo y potencial para tareas específicas en el corto plazo. Recordemos que ser un “ganador”, una “estrella del desempeño” es un estado o una buena amalgama en una tarea, y no un rasgo permanente. A veces, un individuo con gran potencial y con aptitudes subyacentes para hacer bien un trabajo, pero sin la experiencia y los conocimientos que hacen falta, tardará más tiempo en ponerse en marcha pero, en última instancia, alcanzará mejores resultados. Por otra parte, ser una “estrella del desempeño” hoy no garantiza la aptitud para el ascenso. En cambio, pensemos a fondo en qué es lo que se necesita exactamente en el siguiente rol y pregúntese si el candidato tiene esas características

## 4 Cumplimiento del potencial.

Esto es crucial, simplemente promover altos potenciales o hacerlos rotar de una tarea a otra no es suficiente; necesitan atención constante y atención a su desarrollo para garantizar que su promesa se haga realidad. Las organizaciones deben tomar riesgos para contribuir al crecimiento personal de sus miembros, promoviendo el desarrollo a través de oportunidades como extensión de carrera, coaching y entrenamiento. Esto implica reducir al mínimo la complicidad de la organización en el desvío de las carreras y debe ser parte de la responsabilidad de los gerentes de línea, no simplemente de Recursos Humanos.

## 5 Crear sistemas propicios para la gestión efectiva del talento

Los procesos deben ayudar a encontrar y promover diamantes ocultos y deben existir mecanismos que inyecten datos objetivos en los procesos de toma de decisiones tendientes a alcanzar el mejor despliegue posible del talento. A través de buenos sistemas de talento las organizaciones pueden garantizar que sus miembros cumplan su potencial y, al hacerlo, contribuyan al éxito futuro de la organización. Estos sistemas también requieren alinearse con otros, como la estrategia de compensaciones.

---

La clave es garantizar que la estrategia de negocios se traduzca en una estrategia de personas y que todos los líderes de Recursos Humanos apunten en la misma dirección.

---

## Matriz de roles de liderazgo

*Al pensar en Potencial: ¿para qué?, es importante tener en claro el nivel general de trabajo al que apunta la pregunta, o bien el tipo específico de rol a ese nivel.*

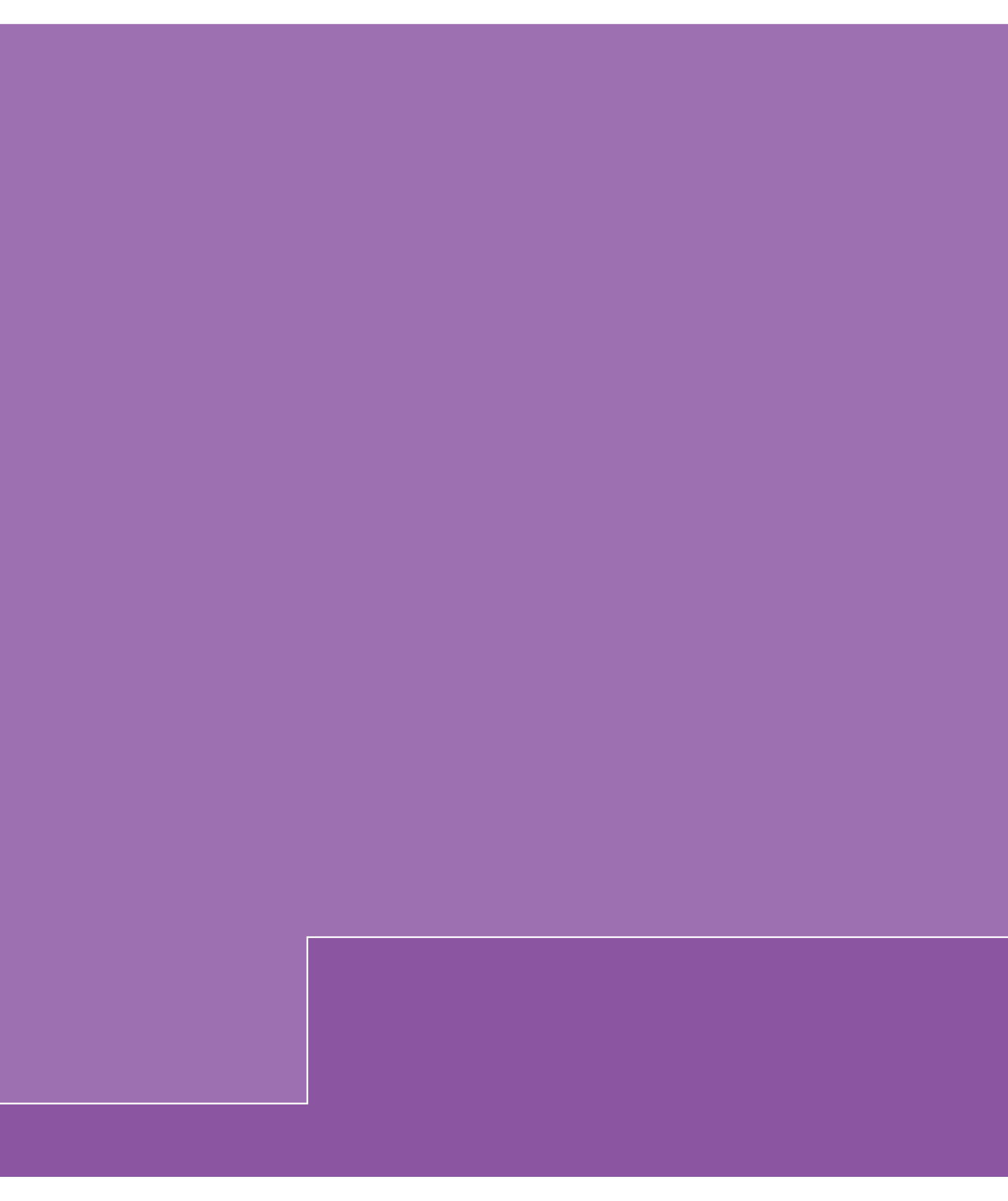
		Tipo de liderazgo	Roles operativos	Roles colaborativos	Roles de asesoramiento
Niveles de trabajo	Estratégico	Liderazgo de empresa global	Principales líderes de organizaciones internacionales grandes y complejas, generalmente cotizadas en bolsa.	No aplica	No aplica
		Liderazgo empresarial	Lidera todos los aspectos del negocio para generar resultados. Normalmente, el papel de liderazgo del nivel más alto en una empresa diversa con unidades de negocios, líneas y mercados múltiples.	No aplica	No aplica
		Formación estratégica	Se concentra en el logro de resultados globales o de objetivos críticos para la empresa. Normalmente roles de gerencia general o de ventas más complejos.	Desarrolla y aporta programas de importancia estratégica que son fundamentales para el cumplimiento de la misión de la organización a través de la coordinación y dirección de recursos diversos sobre los que no ejerce control directo.	Se concentra en el alineamiento y la integración de estrategias que representan un impulsor crítico del éxito del negocio. Participa en la determinación de la estrategia del negocio y ofrece asesoramiento estratégico que respalda el logro de objetivos de negocio críticos.
		Alineamiento estratégico	Se concentra en el logro de resultados cuando el desarrollo de productos y mercados exige un cambio significativo en las posibilidades de negocio actuales. Normalmente, roles de gerente general o de ventas.	Define y aporta programas de largo plazo y resultados específicos y medibles a través de una red compleja de recursos y asociaciones sobre los que no ejerce control directo.	Se concentra en el alineamiento y la integración de una política en un área estratégica y diversa. Ofrece pautas de guía y asesoramiento que respalda el logro de importantes objetivos de negocio. Percibido como líder de pensamiento a nivel interno.
Táctico	Implementación estratégica	Integra y equilibra los recursos operativos o de ventas para expandir las posibilidades de negocio actuales, para garantizar que se atiendan las exigencias del mercado en el corto y el mediano plazo.	Aporta resultados específicos y medibles para un área amplia y compleja por intermedio de una red de recursos diversos y asociaciones sobre las que no ejerce control directo.	Se concentra en traducir y aplicar la política en áreas diversas aunque generalmente afines.	
	Implementación táctica	Administra recursos definidos para garantizar el logro de objetivos claramente especificados como volumen, costo, cantidad, calidad y servicio, a fin de cubrir exigencias de cronogramas y de clientes.	Aporta resultados específicos y medibles para un área discreta y definida, a través de una red de recursos y asociaciones internas y externas sobre las que no ejerce control directo.	Se concentra en la traducción y aplicación de la política en un área funcional específica.	

# Competencias de liderazgo

Los criterios del éxito varían considerablemente. Para obtener más información sobre las investigaciones que respaldan este tema, visite [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com).

		Tipo de liderazgo	Roles operativos	Roles colaborativos	Roles de asesoramiento
Niveles de trabajo	Estratégico	Liderazgo de empresa global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo simbólico</li> <li>Foco externo</li> <li>Alto nivel de responsabilidad social</li> <li>Se concentra en consolidar el Top Team y la capacidad organizacional</li> <li>Competencias únicas relacionadas a valores o estrategia.</li> </ul>	No aplica	No aplica
		Liderazgo empresarial	En el caso del CEO: <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nivel de trabajo en equipo</li> <li>Amplia gama de competencias sofisticadas o únicas basadas en la organización</li> </ul> En otros casos:: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo mismo que el nivel inferior, más</li> <li>Altos niveles de integridad, coaching y orientación al cliente</li> </ul>	No aplica	No aplica
		Formación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias del nivel inferior, más Foco estratégico con perspectiva amplia y a largo plazo</li> <li>Alto nivel de desarrollo de personas</li> <li>Estrategias sofisticadas de influencia basadas en la comprensión profunda de las personas y políticas de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece redes y consolida relaciones</li> <li>Asume un firme rol de liderazgo</li> <li>Alto nivel de compromiso con la organización; sirve de modelo de lealtad</li> <li>Estimula el desarrollo y provee feedbackIntegridad</li> </ul>	[Datos insuficientes debidos al tamaño reducido de la muestra para este puesto y nivel.]
	Táctico	Alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias del nivel inferior, más</li> <li>Enfoque en proporcionar un liderazgo visionario fuerte</li> <li>Disposición para aplicar reglas con flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca información para respaldar decisiones, negocia e influencia a otros</li> <li>Más probable que busque aportes de otrosIntegridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva del negocio amplia y estratégico (entiende la organización en el mercado)</li> <li>Técnicas complejas de influencia basadas en una comprensión profunda de la gente, la organización y los negocios</li> <li>Alto nivel de integridad</li> </ul>
		Implementación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las competencias de nivel inferior, más</li> <li>Demanda alto desempeño del equipo</li> <li>Más probable que actúe en concordancia con valores y creencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más iniciativa que el nivel anterior</li> <li>Más probable que establezca desafíos estimulantes que otros gerentes colaborativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continúa enfocado al asesoramiento y servicio en la organización</li> <li>Continúa creando lealtad en la organización</li> <li>Orienta y desarrolla personas</li> <li>Más probable que tome un rol de liderazgo que en el nivel anterior</li> </ul>
		Implementación táctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se concentra en los resultados de negocios</li> <li>Se concentra en su propio equipo, coaching, apoyo, obtiene retroalimentación</li> <li>Más probable que acepte retos que sus pares en otros roles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra iniciativa reactiva más que proactiva</li> <li>Demuestra reconocimiento de patrones más que insight</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se concentra en prestar servicio a la organización</li> <li>Crea lealtad en la organización</li> <li>Gerencia a sus subordinados uno a uno y no como equipo</li> <li>Acepta la necesidad de flexibilidad</li> </ul>

Para mayor información contacte a  
su oficina local a través de  
[www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)



#### Africa

Cape Town  
Pretoria  
Sandown

#### Asia

Bangkok  
Beijing  
Chennai  
Hong Kong  
Yakarta  
Kuala Lumpur  
Mumbai  
Nueva Delhi  
Seúl  
Shangai  
Shenzhen  
Singapur  
Tokio

#### Europa

Atenas  
Barcelona  
Berlín  
Bilbao  
Birmingham  
Bratislava  
Bristol  
Bruselas  
Bucarest  
Budapest  
Dublín  
Frankfurt

Glasgow  
Helsinki  
Estambul  
Kiev  
Lille  
Lisboa  
Londres  
Lyón  
Madrid  
Manchester  
Milán  
Moscú  
Oslo  
París  
Praga  
Roma  
Estrasburgo  
Estocolmo  
Viena  
Vilnius  
Varsovia  
Windsor  
Zeist  
Zurich

#### Medio Oriente

Dubai  
Tel Aviv

#### América del Norte

Atlanta  
Boston  
Calgary  
Charlotte  
Chicago

Dallas  
Edmonton  
Halifax  
Kansas City  
Los Angeles  
Ciudad de México  
Montreal  
New York Metro  
Ottawa  
Filadelfia  
Regina  
San Francisco  
San José (CR)  
Toronto  
Vancouver  
Washington DC Metro

#### Región del Pacífico

Auckland  
Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Perth  
Sydney  
Wellington

#### América del Sur

Bogotá  
Buenos Aires  
Caracas  
Lima  
Santiago  
San Pablo

Hay Group es una consultora global de management que trabaja junto a los líderes para transformar su estrategia en realidad. Nuestro enfoque se basa en lograr que los cambios se produzcan y en ayudar a las personas y a las organizaciones a desarrollar su potencial.

Para mayor información contacte a su oficina local a través de [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)