

Descubriendo a los líderes de alto nivel ideales para el futuro

Una línea de sucesión de liderazgo es un proceso de negocio crítico, diseñado para ofrecer un suministro sustentable de líderes de calidad para todos los niveles, con el objeto de hacer frente a los retos del hoy y del mañana. Pero ¿cómo identificar a la próxima generación de líderes de alto nivel en la organización, y al mismo tiempo predecir de forma precisa quién será capaz de cubrir esas posiciones ejecutivas en el futuro?

Para las compañías, encontrar a líderes de alto nivel fuera de la organización es una apuesta riesgosa. Más del 50 por ciento de los ejecutivos, incluidos los directores generales, están fracasando en los niveles más altos.

Como si esto fuera poco, una pobre fuente de candidatos calificados para puestos ejecutivos contribuirá a un mayor fracaso en los próximos años, derivado de una alta tendencia de jubilaciones prematuras entre los Baby Boomers. Los gerentes en sus cuarentas son la nueva generación de líderes de alto nivel.

La metodología tradicional para seleccionar a los ejecutivos del futuro ha estado enfocada en los supuestos de desempeño pasado del sucesor; he ahí la complejidad.

Aunque pareciera que el camino para lograrlo es muy claro, el desempeño pasado no nos dice si alguien seguirá creciendo, o si cuenta con las aptitudes adecuadas para tener éxito como líder de alto nivel en el puesto.

Un líder operacional fuerte, no necesariamente tiene las habilidades para ser excepcional en el nivel estratégico. De hecho, el desempeño que se ganó felicitaciones en el nivel operacional puede significar un desastre en los niveles estratégicos.

Los casos de estudio de las escuelas de administración están llenos de historias desafortunadas, algunas sobre CEOs desarrollados dentro de las compañías, súper estrellas en la operación, que siguen su camino hasta ser líderes mediocres, en el mejor de los casos, o incluso hasta ser fracasos absolutos tras ser promovidos a roles estratégicos.

¿Cómo identificar a los líderes potenciales?

Usted describiría el proceso de su organización para identificar a las promesas de liderazgo como:

- ¿Formal y riguroso?

- ¿Informal, pero regularmente completo?
- ¿Se deja a consideración de los ejecutivos?
- ¿Algo de lo que ni siquiera se habla?

La mayoría de los profesionales de Recursos Humanos a los que hemos hecho esta pregunta dicen que sus organizaciones están en el segundo grupo, aunque más de los que usted puede pensar contestaron que “se deja a consideración de los ejecutivos.”

Hasta ahora, las organizaciones en busca de líderes de alto nivel tienen dos opciones:

- a) Reclutar de la calle y soportar el precio cada vez más alto y el elevado riesgo de fracaso.
- b) Desarrollar a sus propios líderes usando el desempeño pasado para predecir el éxito de sus altos niveles. Como se ha visto, este camino tiene sus propios riesgos constantes.

La clave: identificar el potencial

Ahora hay una tercera opción, basada en una sólida y vanguardista investigación. Ésta contiene una nueva tendencia y reduce considerablemente el riesgo al identificar talento para el liderazgo de alto nivel, el cual ha sido desarrollado dentro de la organización.

La clave es aprender de forma sistemática a identificar el potencial ejecutivo de la gente con la cual se cuenta.

Lo que estamos proponiendo es un reto sustancialmente diferente a diagnosticar el desarrollo de las necesidades individuales de un grupo de altos potenciales, o evaluar si están listos para un puesto de nivel superior. En estos casos, el centro está en los logros y en el crecimiento de las personas que forman parte de ese grupo de elegidos.

Por otra parte, es un pre-requisito tener un registro sólido y sustancial de desarrollo por encima del promedio, pero hay otros factores que deben ser considerados para mejorar las probabilidades de esta predicción.

También se trata de buscar a lo largo de la organización con la finalidad de detectar a las

personas que tengan los atributos que cumplan con dicho potencial.

Se trata de maximizar la probabilidad de que el desarrollo acelerado de un candidato produzca un retorno de inversión considerable cuando esa persona tenga un puesto de alto nivel en la organización.

¿Puede el potencial de liderazgo ser identificado de forma confiable—incluso en lugares remotos u ocultos dentro de la organización—?

¿Puede hacerse a tiempo? Son pocas las compañías en las que la evaluación de potencial de liderazgo para altos niveles comienza desde el supervisor de primer nivel.

La dificultad es determinar qué criterios usar y después aplicarlos como parte de un proceso riguroso y de forma disciplinada.

De acuerdo con nuestro estudio, tres de cada cuatro compañías carecen de un criterio claro para definir correctamente el potencial.

Otro punto es que muchas no han definido una visión consistente sobre cómo debe ser su cultura en el futuro—tampoco cómo los líderes del futuro podrían encajar en esa visión—, o cuáles deberían ser las expectativas para sus líderes en el futuro.

Junto con nuestros colegas, nos dimos a la tarea de encontrar este pronóstico tan importante del potencial de liderazgo. Con base en nuestros más de 30 años de experiencia evaluando el talento de liderazgo, además de las investigaciones de vanguardia realizadas por Jim Collins, con su libro *De bueno a excelente*; Morgan W. McCall Jr, (*High Flyers*), y Ann Howard y Doug Bary, con su monumental estudio de 30 años sobre desarrollo personal y profesional en AT&T, hemos identificado un grupo de criterios, así como estrategias prácticas que nos permiten pronosticar con mayor precisión el éxito de los ejecutivos.

El proceso que describimos es vital y de gran poder para el crecimiento de cualquier organización. Estamos convencidos de que poniendo mayor atención en los atributos personales

Mediante la aplicación de los 10 Factores Potenciales de Liderazgo puede reducir drásticamente el riesgo inherente de confiar en el desempeño pasado y mejorar en gran medida su tasa de éxito en la elección de su próxima generación de líderes de alto nivel.

IDENTIFICANDO EL POTENCIAL VS. HACER UN DIAGNÓSTICO DE DESARROLLO

	Identificando potencial	Diagnóstico de desarrollo/“readiness”
OBJETIVO	Crecimiento previsto / Potencial	Logros en relación a un perfil de éxito; preparación para el puesto
¿QUIÉN?	Se busca de forma amplia	Se enfoca en el grupo de altos potenciales
¿QUÉ?	Identificación mejorada: difíciles de adquirir, características facilitadoras, habilidades, capacidades	Evaluación holística • Competencias • Atributos personales (facilitadores, descarriladores, motivos) • Experiencia laboral • Conocimiento organizacional
RESULTADOS	Invitación al grupo de altos potenciales	Planes de desarrollo individuales, decisiones de ocupación de puestos
EVALUADORES	Observadores de la organización (comportamiento centrado)	Asesores profesionales (comportamiento y rasgos subyacentes, como motivadores, valores y conocimiento)

adecuados, durante el proceso de identificación, tanto en factores de éxito como en aquellos que le alejan de sus objetivos, pueden prevenir desastres ejecutivos.

Un esquema para el éxito

La investigación muestra que hay cuatro ejes: potencial de liderazgo; orientación para el desarrollo personal; manejo de complejidad, y balance entre valores y resultados.

En la base de cada categoría se encuentran por lo menos dos atributos (hemos identificado 10), a los que nos referimos como Factores Potenciales de Liderazgo, e incluyen características tales como motivación para liderar, agilidad para aprender, compatibilidad con la cultura y adaptabilidad.

Mediante la aplicación de dichos factores, de forma consistente y cuidadosa en la selección de sus líderes de mandos medios, puede reducir drásticamente el riesgo inherente de confiar en el desempeño pasado y mejorar en gran medida su tasa de éxito en la elección de su próxima generación de líderes de alto nivel.

Detección de potencial, el primer paso

En la mayoría de las organizaciones, desarrollar

a sus propios talentos ejecutivos para el futuro se reduce a tomar la decisión sobre dónde hacer la mejor inversión con tiempo, dinero y recursos limitados, después sólo se nutre.

Los efectos secundarios y de largo plazo de haber apoyado una mala decisión, pueden ser devastadores.

Si separamos los 10 factores, reconocemos la gran tarea que implicará para aquellos que intentan desarrollarlos, dado que son esencialmente rasgos de liderazgo. Por ello, se vuelve necesario que su búsqueda sea parte del esfuerzo de toda organización para desarrollar la fuente de candidatos de alto potencial.

Evaluar el potencial ejecutivo de un candidato no es lo mismo que hacer un diagnóstico de necesidades de una persona.

Apuesta inteligente: medir el potencial

Sí, encontrar líderes excepcionales de alto nivel sigue siendo una apuesta riesgosa para la mayoría de las compañías, pero si se sabe cómo identificar potenciales ejecutivos de forma temprana, y después se concentran los esfuerzos de desarrollo en aquellos que muestran el mayor potencial, usted estará mejorando sustancialmente sus probabilidades.

Si se sabe cómo identificar potenciales ejecutivos de forma temprana, y después se concentran los esfuerzos de desarrollo en aquellos que muestran el mayor potencial, usted estará mejorando sustancialmente sus probabilidades.