

# Talento de alto potencial

Un análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo



Center for  
Creative  
Leadership

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

Por Michael Campbell y Roland Smith

# ÍNDICE

- 2 Resumen
- 4 Antecedentes
- 6 Características de las personas de alto potencial
- 11 Las repercusiones de la identificación de las personas de alto potencial
- 17 Implicar a las personas de alto potencial
- 20 Cambio de funciones: las personas de alto potencial como generadoras de talento
- 23 Aprovechar la perspectiva desde la línea de liderazgo: recomendaciones y siguientes pasos
- 26 Conclusión
- 27 Recursos y referencias sobre liderazgo organizativo
- 28 Autores y colaboradores
- 29 Acerca de la investigación



# Resumen

La gestión del talento representa los esfuerzos de una organización para atraer, formar y mantener a los empleados capaces y valiosos. Su objetivo es contar con trabajadores dotados de las capacidades y el compromiso necesarios para el éxito presente y futuro de la organización. **Las reservas de talento de una organización, en particular su talento directivo, se conocen a menudo como «línea de liderazgo».**

La línea de liderazgo se gestiona a través de varios sistemas y procesos con el fin de ayudar a la organización a proveer empleados, recompensarles, evaluarlos, desarrollar sus capacidades y fomentar su movilidad entre funciones y puestos diferentes. **La línea se curva, se tuerce y en ocasiones se rompe a medida que las organizaciones identifican a aquellos que «ya están preparados» y a los que «aún se encuentran en camino» para desempeñar funciones de liderazgo más amplias.** Desde este punto de vista, la gestión del talento se lleva a cabo para y por los empleados de alto potencial de la organización y en beneficio de las necesidades de esta.

No obstante, existe otra perspectiva de la gestión del talento que no se tiene en cuenta: **la de las personas que se encuentran en la línea de liderazgo.**

Los empleados y los directivos que se encuentran dentro de esta línea no actúan únicamente como un flujo de talento que la organización debe canalizar y dirigir, sino que también introducen sus perspectivas y experiencias en el proceso. El equipo de investigación de CCL decidió tomar en consideración las opiniones de los directivos de alto potencial con objeto de aumentar nuestros conocimientos sobre la gestión del talento, así como el de los directivos y profesionales que trabajan en ese ámbito.

A fin de evaluar la gestión del talento desde la perspectiva de los directivos de alto potencial, se encuestó a 199 directivos que participaban en los programas de desarrollo de CCL. Los resultados tienen implicaciones en el modo en que las organizaciones identifican su talento de alto potencial e invierten en él, así como en la forma de aprovechar dicho talento. Entre los principales resultados de esta investigación destacan:

**Los encuestados afirman que la identificación formal como persona de alto potencial es importante.** La mayoría (77 %) otorgan bastante importancia al reconocimiento formal como persona de alto potencial en la organización para la que trabajan. La investigación mostró varias diferencias notables entre las personas de alto potencial que habían sido designadas de manera formal y aquellas a las que se consideraba trabajadores de alto potencial. En particular, solo el 14 % de los trabajadores *identificados formalmente* como altos potenciales están buscando otro empleo. Esta cifra aumenta a más del doble (33 %) en el caso de empleados *identificados de manera informal*.

**Los trabajadores de alto potencial esperan –y reciben– más oportunidades de desarrollo, apoyo e inversión.** En comparación con el resto de empleados, los trabajadores de alto potencial reciben más oportunidades de desarrollo, tales como asignaciones especiales, formación, supervisión y asesoramiento por parte de directivos superiores. En opinión de los encuestados, esto es lo correcto: el 84 % de los empleados de alto potencial están de acuerdo en que las organizaciones deben invertir más en ellos y en otro talento que pueda ser valioso. Esta inversión adicional es una de las razones por las que es importante obtener el reconocimiento oficial como persona de alto potencial.

**Los trabajadores de alto potencial están satisfechos con su situación; no obstante, esta también presenta inconvenientes.** En general, los encuestados expresaron sentimientos positivos acerca de la identificación como alto potencial por parte de su organización. Al mismo tiempo, el nombramiento no es solo una victoria para aquellos que se encuentran en la línea de liderazgo. Algunos experimentan un sentimiento de presión y angustia creciente en relación con las altas expectativas o el rendimiento que se espera de ellos; otros sienten frustración respecto a las ambiguas intenciones de la organización.

**Las personas de alto potencial sienten un mayor compromiso cuando tienen una carrera profesional clara.** Una de las formas más frecuentemente referidas de aumentar el compromiso y la participación de los altos potenciales es ayudarles a identificar una carrera profesional. Quieren tener una imagen de hacia dónde se dirigen y comprender los siguientes pasos desde el punto de vista del desarrollo, la experiencia y la movilidad. Además, teniendo en cuenta que estos trabajadores reciben responsabilidades más importantes, también buscan una mayor autoridad para tomar decisiones que inciden considerablemente en la organización.

**Las personas de alto potencial ayudan a desarrollar el talento de otros trabajadores.** Si bien los trabajadores de alto potencial reciben más oportunidades e inversión, también son creadores de talento en la organización. Muchos de ellos (84 %) colaboran de manera activa en la identificación y el desarrollo del potencial de otros empleados. Cuentan con el conocimiento y la experiencia necesarios para formar a la siguiente generación de altos potenciales y desarrollar asimismo una reserva de talento más amplia.



# Antecedentes

A los programas de desarrollo del liderazgo del CCL a menudo asisten directivos que han sido identificados como personas de alto potencial en sus organizaciones. Aprovechando la disponibilidad de un grupo de directivos de alto potencial de diferentes organizaciones, quisimos conocer cómo perciben este fenómeno las personas que se encuentran en la línea de liderazgo.

El objetivo de nuestro estudio era saber más sobre el modo en que las organizaciones nombran a sus trabajadores de alto potencial, así como sobre las repercusiones de este estatus en el talento. ¿Qué importancia tiene la condición de «persona de alto potencial»? ¿Qué sentimientos genera este nombramiento? ¿Cómo afecta al comportamiento del directivo? ¿Cuál es el grado de compromiso y participación de las personas de alto potencial? ¿Cómo influyen estas en el desarrollo de otros trabajadores?

El objetivo de investigar estos interrogantes era comprender mejor a las personas de alto potencial, así como utilizar nuestro conocimiento para ayudar a las organizaciones a abordar las preocupaciones de sus mejores talentos, a potenciar sus fortalezas y satisfacer sus necesidades.

## Análisis de la perspectiva de la línea de liderazgo

1

### Características de las personas de alto potencial

Comprender cómo perciben estas personas los esfuerzos de la organización en materia de gestión del talento y cuál es su experiencia personal al respecto.

2

### Repercusiones de la identificación de los trabajadores de alto potencial

Investigar las diferencias entre las personas de alto potencial identificadas de manera formal y las identificadas de manera informal en cuanto a sensaciones y creencias.

3

### Implicar a los trabajadores de alto potencial

Cómo aumentar el compromiso con la organización y la participación en el trabajo.

4

### Cambio de funciones: las personas de alto potencial como generadoras de talento

Obtener el máximo beneficio de las inversiones en talento mediante las personas de alto potencial y su capacidad para identificar y desarrollar el talento de otros.



# Características de las personas de alto potencial



En términos generales, las personas de alto potencial forman la cantera de futuros líderes de la organización.

En el marco de nuestro estudio, se ha definido «talento de alto potencial» como un empleado al que se atribuye, tras una evaluación, la capacidad, compromiso con la organización y motivación que se requieren para ascender a puestos más altos y desempeñar esas funciones de manera satisfactoria<sup>2</sup>. Cada organización cuenta con su propia definición de talento de alto potencial pero la esencia es la misma. Entender cómo un talento experimenta el hecho de ser un «alto potencial» en su organización reviste más importancia que la definición exacta de talento de alto potencial.

## Desde el punto de vista de la organización

Para comprender cómo perciben a las organizaciones las personas que se encuentran en la línea de liderazgo, se formularon las siguientes preguntas a los participantes del estudio:

- ¿Su organización cuenta con procesos formales de identificación de los empleados de alto potencial?
- ¿En qué difiere el trato que se otorga a las personas de alto potencial del que reciben los demás los trabajadores en su organización?
- ¿Se le ha identificado a usted de manera formal como trabajador de alto potencial?

### Identificación de las personas de alto potencial

Numerosas organizaciones realizan importantes esfuerzos para identificar a los empleados de alto potencial. En ocasiones, el proceso es formal y transparente; estos empleados son reconocidos de manera oficial y se les notifica el nombramiento en consecuencia. **Más de la mitad de los participantes del estudio (56 %) señalaron que su organización cuenta con un proceso formal de identificación de los empleados de alto potencial** (véase la figura 1).

Aunque un 37 % de las organizaciones utilizan un proceso informal para la identificación del talento de alto potencial, la mayoría de los empleados son conscientes de su condición. En el estudio del CCL, el 91 % de los participantes saben si su organización les considera o no personas de alto potencial.

Tal y como cabría esperar de un grupo de participantes que asisten a un programa de desarrollo del liderazgo, el 84 % de ellos han sido informados de algún modo acerca de su consideración como empleado de alto potencial (véase la figura 2).

Figura 1

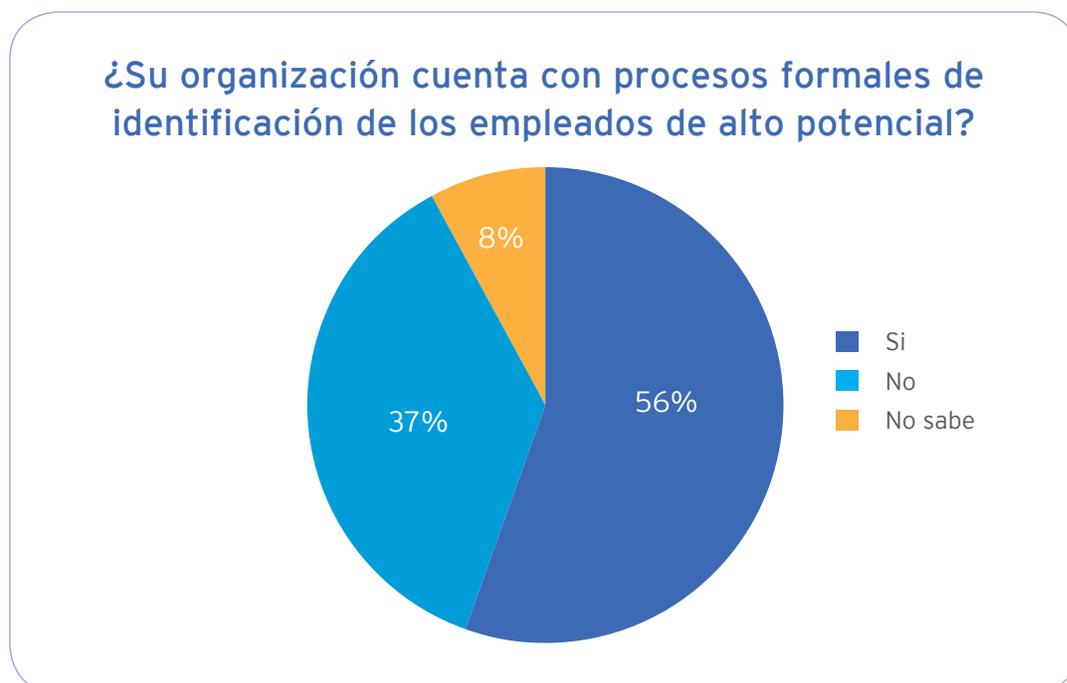
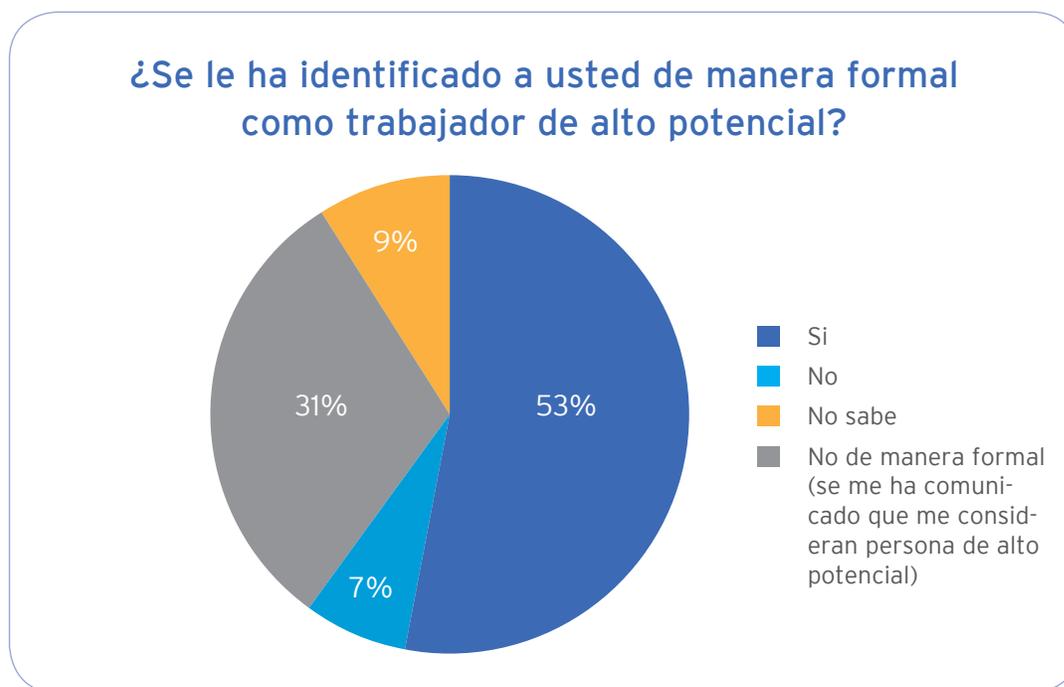


Figura 2



## Diferencias en el trato a las personas de alto potencial

Si bien se reconoce en general que las organizaciones invierten de manera diferenciada en las personas de alto potencial mediante oportunidades de desarrollo<sup>3</sup>, contamos con menos información sobre el modo en que estos empleados perciben dichas inversiones.

La perspectiva desde la línea de liderazgo reconoce que las organizaciones tratan a los trabajadores de alto potencial de manera diferente en los siguientes sentidos (véase también la figura 3):

**Visibilidad y acceso:** las personas de alto potencial obtienen una mayor visibilidad ante a los directivos de rango superior y la organización. Esta visibilidad se traduce en mayores oportunidades de recibir asesoramiento o supervisión, así como de conseguir el reconocimiento del resto de trabajadores de la organización. Asimismo, a estos empleados de alto potencial se les incluye más a menudo en las reuniones de los directivos y su opinión se busca con más frecuencia.

**Asignaciones especiales y formación:** las asignaciones especiales consisten en trabajos de alta cualificación, participación en grupos operativos y rotación de funciones. Las personas de alto potencial también reciben una formación diferenciada que incluye, a menudo, opciones de formación de mayor coste.

**Mayor responsabilidad:** cuando se encarga una asignación especial a un trabajador de alto potencial esto probablemente significa que su nivel de responsabilidad ha aumentado. Si bien podría parecer que se premia a estas personas con «más trabajo», las asignaciones se perciben con frecuencia como oportunidades, no como obstáculos.



Figura 3

Ponga un ejemplo de la diferencia de trato entre las personas de alto potencial y el resto de empleados en su organización



## Desde el punto de vista personal

¿Qué ocurre tras la identificación de las personas de alto potencial de la organización? Se formularon una serie de preguntas para comprender cómo perciben estos empleados las inversiones que sus organizaciones realizan en ellos y las expectativas que experimentan como resultado de su nuevo estatus, entre ellas:

- ¿Hasta qué punto recibe formación y apoyo por parte de su organización?
- ¿Debe destinarse más inversión a las personas de alto potencial que al resto de trabajadores de la organización?
- ¿Qué importancia reviste para usted ser reconocido de manera formal como persona de alto potencial?

## Las experiencias personales de los trabajadores de alto potencial

La experiencia personal de estos trabajadores corrobora su opinión sobre lo que sucede en la organización. La mayoría de los participantes del estudio (77 %) manifestaron que reciben más oportunidades de desarrollo que otros trabajadores de la organización. En particular, refirieron que se les ofrecía:

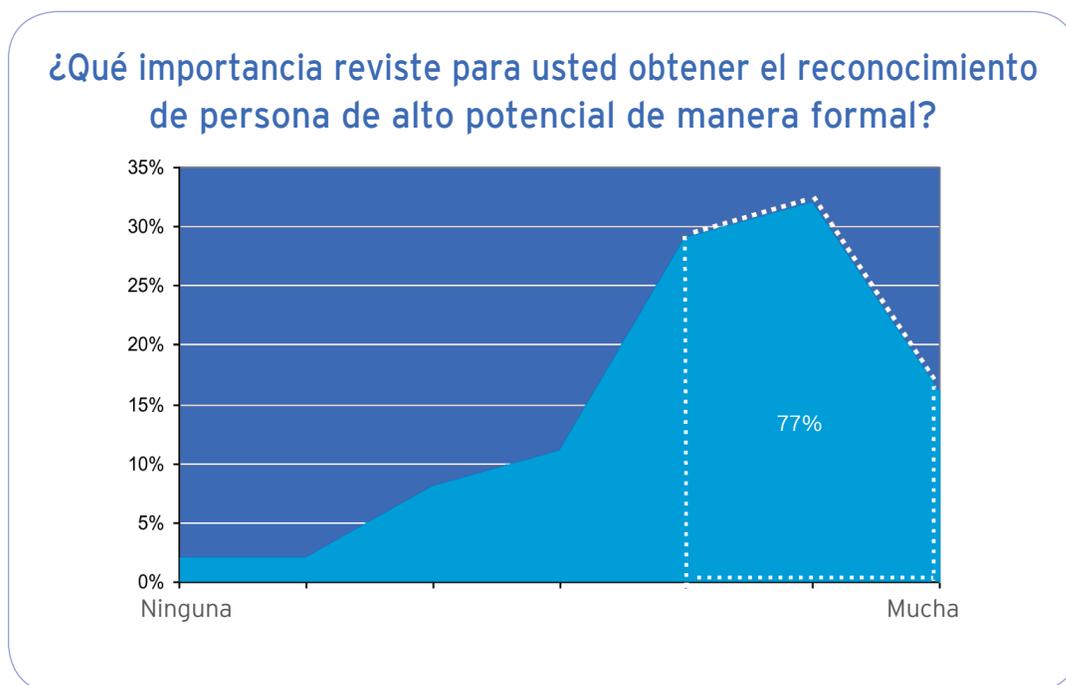
- Acceso a directivos más experimentados y asesoramiento por parte de los mismos (73 %)
- Apoyo por parte de sus jefes en materia de coaching (72 %)
- Asignaciones especiales destinadas a favorecer su desarrollo (71 %)

Los participantes del estudio también consideran que se debe invertir más en los empleados de alto potencial que en el resto de empleados (84 %). Los «altos potenciales» hacen partícipes a sus organizaciones de sus deseos: quieren –y merecen– oportunidades e inversiones en su desarrollo.

## La importancia de la condición de «persona de alto potencial»

Desde el punto de vista individual, el reconocimiento del alto potencial es importante. Un 77 % de los participantes del estudio (véase la figura 4) consideran importante el reconocimiento formal. Esta gran importancia indica que el grado de transparencia y formalidad que emplea una organización en sus procesos de identificación de las personas de alto potencial repercute considerablemente en la reserva de talento.

Figura 4



# Las repercusiones de la identificación de las personas de alto potencial\*

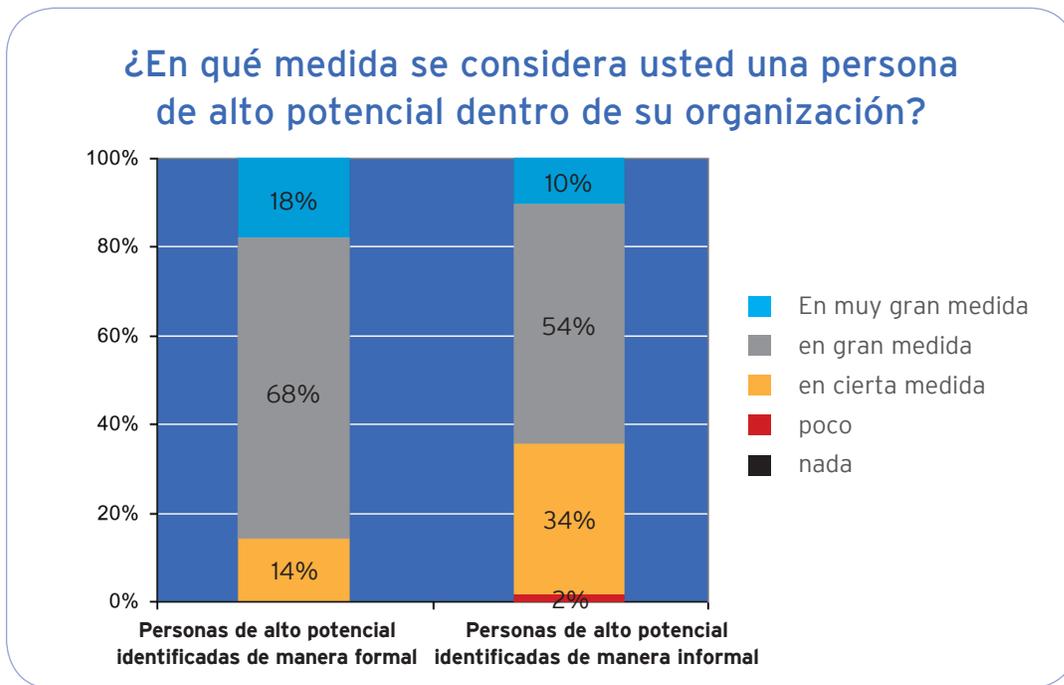


El grado de transparencia y formalidad empleado a la hora de notificar a los empleados su condición de personas de alto potencial tiene implicaciones en la imagen que estos perciben de sí mismos y en su consideración de la organización.

Los participantes del estudio que fueron *identificados de manera formal (F1)* tienen más probabilidades de considerarse a sí mismos personas de alto potencial que aquellos que obtuvieron el *reconocimiento de manera informal (I1)* (véase la figura 5). Parece que el reconocimiento formal fomenta la identidad del directivo como alto potencial. Sin este reconocimiento es posible que los directivos duden o cuestionen sus capacidades o su importancia para la organización. Esto significa que los comentarios positivos, un historial de buenos resultados o el reconocimiento informal del valor de un trabajador no tienen el mismo efecto que el reconocimiento oficial de su condición de persona de alto potencial por parte de la organización

\*Cualquier análisis que compare los aspectos formal e informal incluye únicamente a los participantes que indicaron que habían sido identificados como personas de alto potencial de manera formal o informal, n =161 directivos de alto potencial.

Figura 5



La diferencia de percepción entre los talentos F1 e I1 tiene consecuencias para las organizaciones que esperan conservar un alto porcentaje de sus trabajadores de alto potencial. Si la organización no reconoce formalmente a los empleados como personas de alto potencial, es menos probable que ellos se vean como futuros directivos de la misma. El mero reconocimiento informal no parece suficiente para convencer a los empleados de que forman parte de los planes a largo plazo de la organización.

## Formal/informal: diferencias en las oportunidades de desarrollo

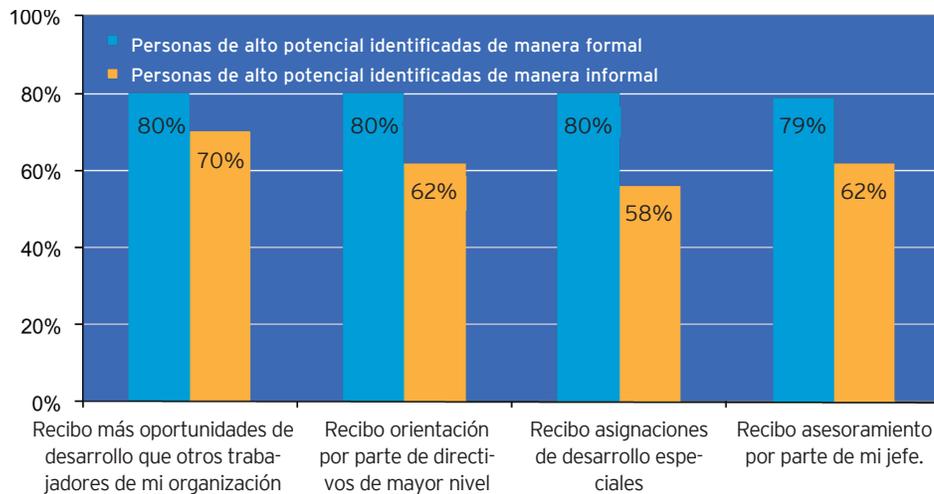
Las personas de alto potencial obtienen mayores oportunidades y esperan inversiones en su desarrollo diferentes a las del resto de trabajadores. Ya sean identificadas de manera *formal* o *informal*, estas personas, en general, tienen opiniones positivas sobre el reconocimiento y las oportunidades que reciben por parte de su organización.

A pesar de ello, las personas de alto potencial F1 experimentan un mayor grado de desarrollo y apoyo que las que no cuentan con tal reconocimiento formal. Los participantes en el estudio que han sido identificados formalmente muestran un mayor consenso en cuanto a recibir más oportunidades de desarrollo y asesoramiento con directivos superiores, asignaciones especiales y coaching por parte de sus jefes.

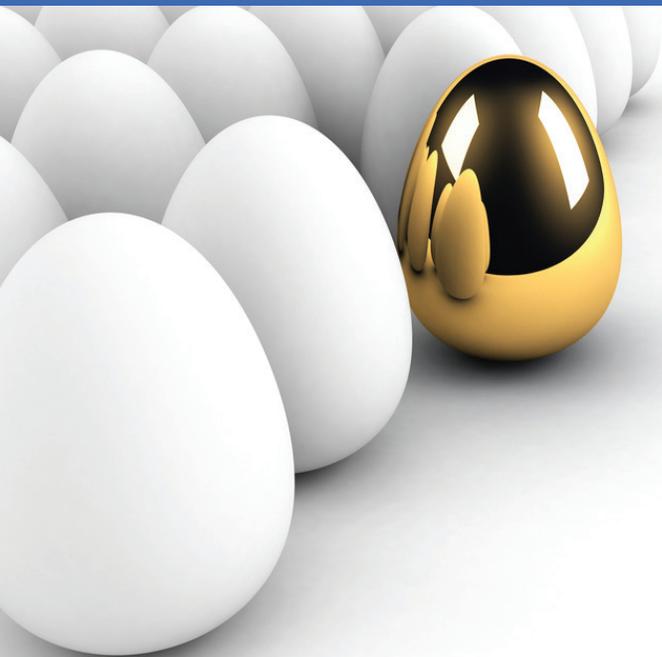
### DESDE LA LÍNEA DE LIDERAZGO: la transparencia del proceso importa

Dada la importancia que otorgan los trabajadores de alto potencial al acceso y a las oportunidades, las organizaciones deben analizar el grado de claridad y franqueza que demuestran a estos trabajadores respecto al nivel de inversión en ellos que pueden esperar.

### Desarrollo y apoyo de las personas de alto potencial identificadas de manera formal e informal (porcentaje de acuerdo)



## Formal/informal: una reacción mixta



Para los directivos es un elogio ser considerados personas de alto potencial, es un refuerzo que indica que su trabajo es bueno y que su carrera se encuentra en el camino correcto. También las organizaciones explotan esta actitud: ser una persona de alto potencial es positivo.

No obstante, la perspectiva que se obtiene desde la línea de liderazgo resulta un poco más compleja. **La reacción positiva puede venir acompañada de reservas, frustración o ansiedad.** A fin de comprender mejor los sentimientos de los trabajadores de alto potencial, les formulamos una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se siente tras ser reconocido de manera formal como una persona de alto potencial?
- ¿Cómo se siente al no ser reconocido de manera formal como una persona de alto potencial?



Las respuestas de los trabajadores identificados de manera formal (F1) también revelan otro aspecto importante: la delgada línea que separa el entusiasmo del temor. Si bien estas personas F1 experimentan sentimientos positivos respecto a su reconocimiento, también sienten más presión por obtener buenos resultados. Algunos no tienen muy claro lo que se espera de ellos tras el reconocimiento oficial. Otros no tienen dudas en este sentido pero sí experimentan cierto temor respecto a estar a la altura de esas expectativas. Entre los comentarios que reflejan esa reacción mixta se incluyen:

- *«Valoro el reconocimiento, pero estoy un poco preocupado por mi capacidad de ponerme a prueba».*
- *«Es muy halagador al tiempo que estresante en ocasiones porque se tiende a tomar las decisiones sobre la marcha, sin pensar en profundidad sobre sus repercusiones».*
- *«En un principio me enorgulleció que alguien se diera cuenta de mi potencial. Después, sinceramente, me sentí un poco asustado. ¡Y, ahora, qué se supone que tengo que hacer! Así pues, por una parte el reconocimiento fue positivo pero ahora me encuentro en un primer plano».*

Se debe esperar esta mezcla de entusiasmo y temor, que puede incluso no desaparecer aunque el directivo tenga éxito y crezca como líder. Se espera que los trabajadores de alto potencial adquieran experiencia en múltiples funciones y regiones geográficas a medida que avanzan en el camino hacia responsabilidades más importantes. Saber gestionar la respuesta emocional y también la parte negativa de ser una persona de alto potencial supone una oportunidad para las organizaciones y los directivos de ofrecer más apoyo a su talento de alto potencial.

Los gestores de talento y las organizaciones deben reconocer que además de un gran elogio, el reconocimiento supone una presión adicional para estos trabajadores. Puede que estén preparados para el reto pero, aún así, también experimentarán reacciones humanas.

## **I1: Personas de alto potencial identificadas de manera informal**

El reconocimiento formal como persona de alto potencial (I1) produce sentimientos positivos. Por su parte, el reconocimiento informal genera sensaciones «bastante positivas».

Casi todas las respuestas de los trabajadores identificados de manera informal (I1) transmiten la sensación de que el reconocimiento informal es, después de todo, algo positivo. A pesar de no contar



con el reconocimiento formal, estas personas consideran que reciben más oportunidades de desarrollo y reconocimiento por su trabajo.

Las personas de alto potencial identificadas de manera informal (I1) que consideran que este reconocimiento es bastante positivo describen así su experiencia:

- *«De manera informal y sobre la base de mi trayectoria, me han identificado como “alto potencial” e importante miembro del equipo a largo plazo (y me lo han comunicado)».*
- *«Mis superiores saben quién soy y cuáles son mis capacidades. Estoy seguro de que han hablado bien de mí a otros».*
- *«La opinión de mi jefe es la única que importa ahora mismo».*

Además de sentirse «bastante bien» con su reputación y potencial dentro de la organización, algunas personas de alto potencial identificadas de manera informal (I1) admiten que «la situación puede ser frustrante».

Esta frustración con respecto a la organización tiene que ver con la falta de claridad o la inconsistencia del papel asignado. El no obtener el reconocimiento formal deja la puerta abierta a las dudas, tal y como explica uno de los encuestados:

- *«El hecho de haberseme comunicado que me consideran un miembro de alto potencial pero no haber obtenido el reconocimiento formal me hace preguntarme si es cierto lo que se me ha dicho o si es, simplemente, un modo de mantenerme luchando por algo inalcanzable. Siento también que estoy perdiendo oportunidades de desarrollo y de recibir asignaciones que me ayudarían a crecer y a desarrollar mis capacidades».*

Para estos encuestados, el reconocimiento informal no se ha traducido en un plan claro de desarrollo futuro o en una sensación de que la organización esté invirtiendo realmente en ellos. Esta incertidumbre es un motivo claro de frustración.

Las personas de alto potencial, los jefes y los gestores de talento deben comprender que estas reacciones mixtas pueden producirse y que podrían depender del grado de transparencia y formalidad del proceso de identificación. Las organizaciones que cuentan con procesos informales o con ambos tipos de procesos (informales y formales) deben evaluar si el «bastante positivo» pesa más que la frustración y otros aspectos negativos.

#### **DESDE LA LÍNEA DE LIDERAZGO: los trabajadores de alto potencial son humanos**

No debe olvidarse la vertiente «humana» de los recursos humanos. Las personas de alto potencial, con independencia de su éxito, se enfrentarán a retos y puede que no se sientan cómodas compartiendo sus preocupaciones reales sobre su propia capacidad de llevar a cabo el trabajo encomendado en el siguiente nivel. Redundará en beneficio de la organización el brindar a los trabajadores de alto potencial el apoyo que necesitan para lograr el éxito.

# Implicar a las personas de alto potencial

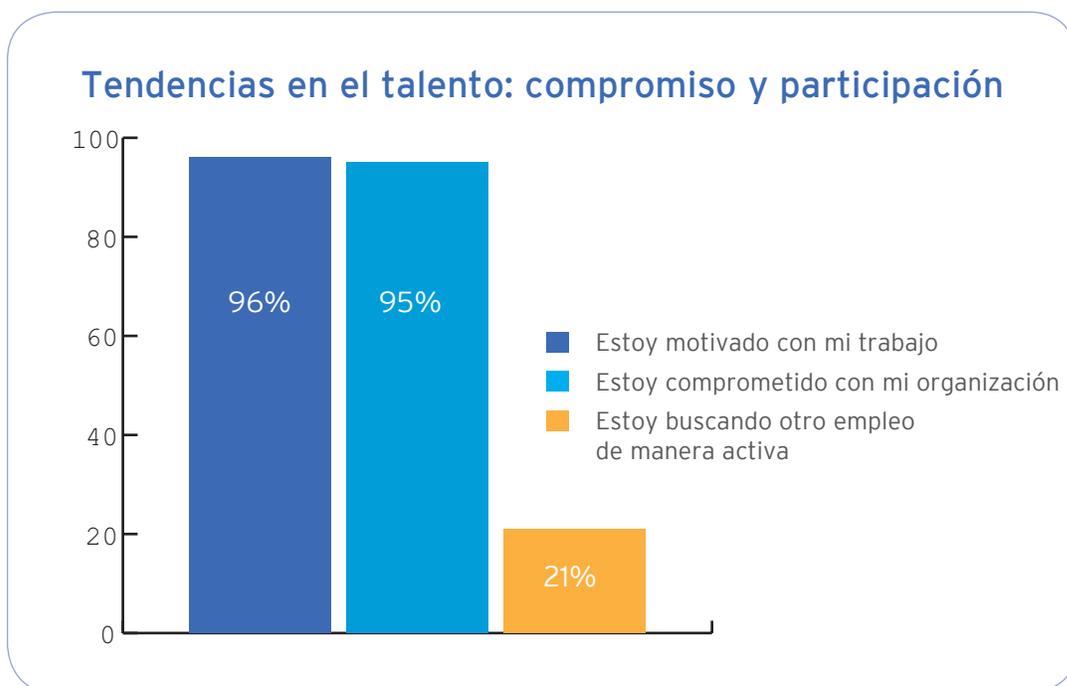


El compromiso con la organización y la participación en el trabajo son dos de los medidores de talento más importantes para las organizaciones. **Unos niveles de compromiso más elevados significan que es más probable que esa persona permanezca en la organización y una mayor participación implica más posibilidades de que dicha persona se sienta llena de energía, esté satisfecha con su trabajo y sea más productiva<sup>4</sup>.**

El resultado lógico que se obtiene cuando la organización invierte en talento es una unión más fuerte de las personas de alto potencial con la organización y con el trabajo, ya sea sobre la base de la lealtad, la gratitud o por un sentimiento intrínseco de conexión.

Los trabajadores de alto potencial encuestados consideran mayoritariamente que están comprometidos con sus organizaciones (95 %) y motivados por sus trabajos (96 %). Estos resultados son importantes para las organizaciones ya que sugieren que **la inversión en el desarrollo y el apoyo de las personas de alto potencial genera compromiso y participación.**

Aún con todo, algunos de estos trabajadores abandonarán la organización en busca de otras oportunidades; un 21 % de los encuestados reconocieron estar buscando otro empleo de manera activa.



## Formal/informal: diferencias en cuanto al compromiso y la participación

Ambos grupos de personas de alto potencial manifiestan bastante unanimidad respecto a sentirse motivados por sus trabajos y comprometidos con su organización. No obstante, la manera de interpretar este compromiso parece variar notablemente entre aquellos que han sido identificados formalmente como personas de alto potencial y los que no han obtenido ese reconocimiento. Sin el compromiso de la identificación formal por parte de la organización, las personas de alto potencial parecen tener unos lazos menos estrechos con la misma.

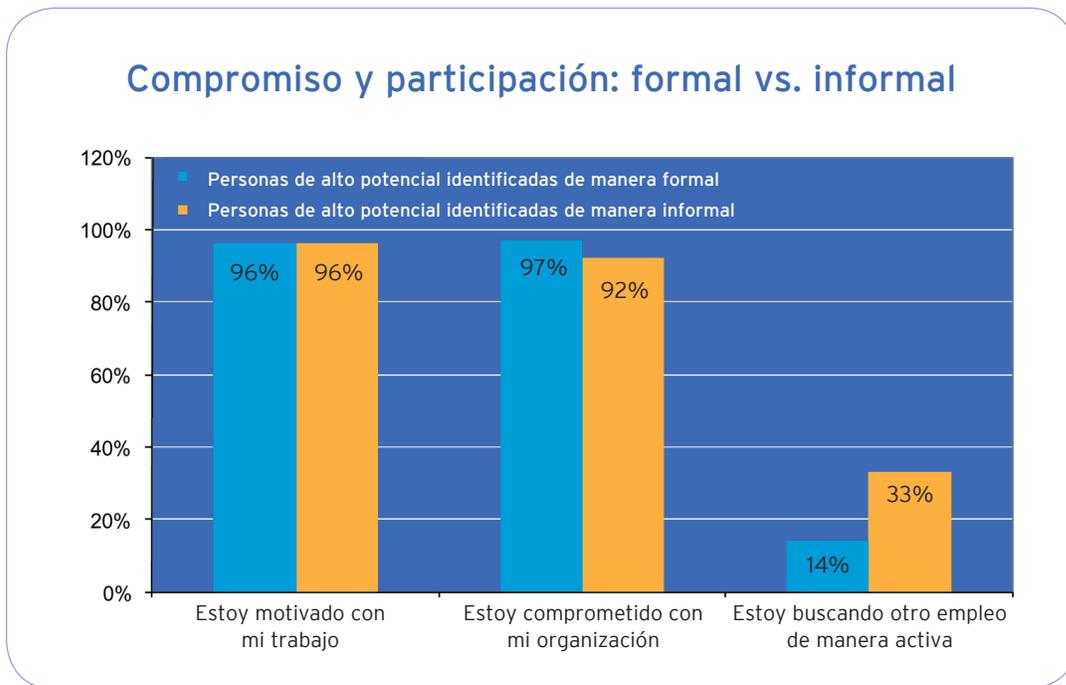
Es más probable que las personas de alto potencial identificadas de manera informal (I1) busquen otro trabajo de manera activa (33 %) que las que han sido reconocidas de manera formal (F1) (14 %). A pesar de ser importantes para la organización, las primeras (I1) no solo están dispuestas a abandonar la organización cuando se les presente la oportunidad adecuada, sino que es más probable que estén buscando activamente dicha oportunidad.

Esta es, quizá, la conclusión más relevante para las organizaciones que cuentan con un grupo grande de personas de alto potencial identificadas de manera informal (I1). El grado de transparencia y formalidad mostradas a la hora de identificar el talento de alto potencial tiene un efecto directo en las expectativas de que este grupo permanezca en la organización.

### DESDE LA LÍNEA DE LIDERAZGO: ¿por qué las personas de alto potencial buscan otro empleo?

Las personas de alto potencial saben que deben cumplir las expectativas. Pero ¿está cumpliendo la organización las promesas implícitas que conlleva la consideración de alto potencial? Ciertamente, no todo se mide en dinero (aunque esta sea a menudo la excusa por defecto para explicar la marcha de una persona de alto potencial).

Figura 9



## Aumentar el compromiso y la participación de las personas de alto potencial

Para comprender mejor la dinámica inversión-compromiso entre las organizaciones y los empleados de alto potencial, se pidió a los encuestados que identificaran las formas en que la organización podría aumentar su compromiso y participación.

Algunas respuestas son típicas y esperadas:

- Oportunidades de desarrollo, tales como asignaciones especiales y formación.
- Recompensas e incentivos.
- Apoyo fuera del ámbito del desarrollo, como un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal y recursos adicionales.

Las tres formas más repetidas en que las organizaciones podrían aumentar el compromiso y la participación resultan mucho más interesantes:

- Planificación de la carrera profesional.
- Mayor autoridad.
- Más comentarios críticos y comunicación.

Figura 10



**Planificación de la carrera profesional y apoyo:** la mayoría de los encuestados (27 %) consideran que la organización para la que trabajan podría aumentar su compromiso y participación ofreciéndoles una carrera profesional clara en la que se identifiquen las siguientes etapas en materia de desarrollo, experiencia y movilidad. Si no se cuenta con una planificación clara de la carrera profesional y los ascensos, disponer de un plan de desarrollo anual puede no resultar suficiente para aumentar la participación y el compromiso de los empleados de alto potencial.

**Mayor autoridad:** cuando se otorga una mayor responsabilidad a las personas de alto potencial, es importante tener en cuenta el nivel de autoridad en materia de toma de decisiones que acompaña a dicho aumento de responsabilidad. Es significativo que en lo relativo al aumento de participación y compromiso, los encuestados deseen también una mayor autoridad (16 %). En concreto, las personas de alto potencial buscan autoridad para tomar decisiones importantes.

**Comentarios críticos y comunicación:** las personas de alto potencial también participarían más en sus organizaciones y se comprometerían con ellas en mayor medida si recibieran más comentarios críticos sobre su rendimiento, así como si existiera una mejor comunicación sobre el proceso de reconocimiento (13 %). Aparentemente, las organizaciones están consiguiendo plantear retos a sus empleados de alto potencial ofreciéndoles asignaciones enfocadas a su desarrollo y prestándoles apoyo en materia de formación. No obstante, podrían hacer más en cuanto a proporcionarles evaluaciones sinceras de la situación en la que se encuentran e información clara sobre las siguientes etapas. El talento de alto potencial es solo una parte de la base de

**DESDE LA LÍNEA DE LIDERAZGO: es importante hablar sobre el talento**  
 Los directivos desempeñan una función esencial en el proceso de desarrollo del alto potencial. Deben mantener las conversaciones necesarias en el momento adecuado y en el lugar correcto. Los profesionales de Recursos Humanos/Talento deben estar en disposición de asesorar a los directivos sobre cómo establecer conversaciones más eficaces en materia de talento.



## Cambio de funciones: las personas de alto potencial como gen- eradoras de talento.

empleados de una organización. Las organizaciones saben que deben potenciar toda su reserva de talento para lograr el éxito a largo plazo. Los directivos de alto potencial, parte fundamental del negocio, pueden ser agentes clave en el enfoque de la gestión del talento de la organización.

Para conocer la opinión de los empleados de alto potencial sobre el desarrollo de las capacidades de otros trabajadores, les formulamos las siguientes preguntas:

¿Qué función desempeñan los empleados de alto potencial en la identificación y el desarrollo de otras per-

- sonas de alto potencial?  
¿Cuál es su experiencia respecto al desarrollo del talento en toda la organización?
- 

La mayoría de las personas de alto potencial consideran que desempeñan una función en el desarrollo del talento de los demás en el seno de la organización. Un 86 % de los encuestados manifiestan que en sus trabajos actuales toman parte activa en la identificación y el desarrollo de otros empleados de alto potencial dentro de la organización.

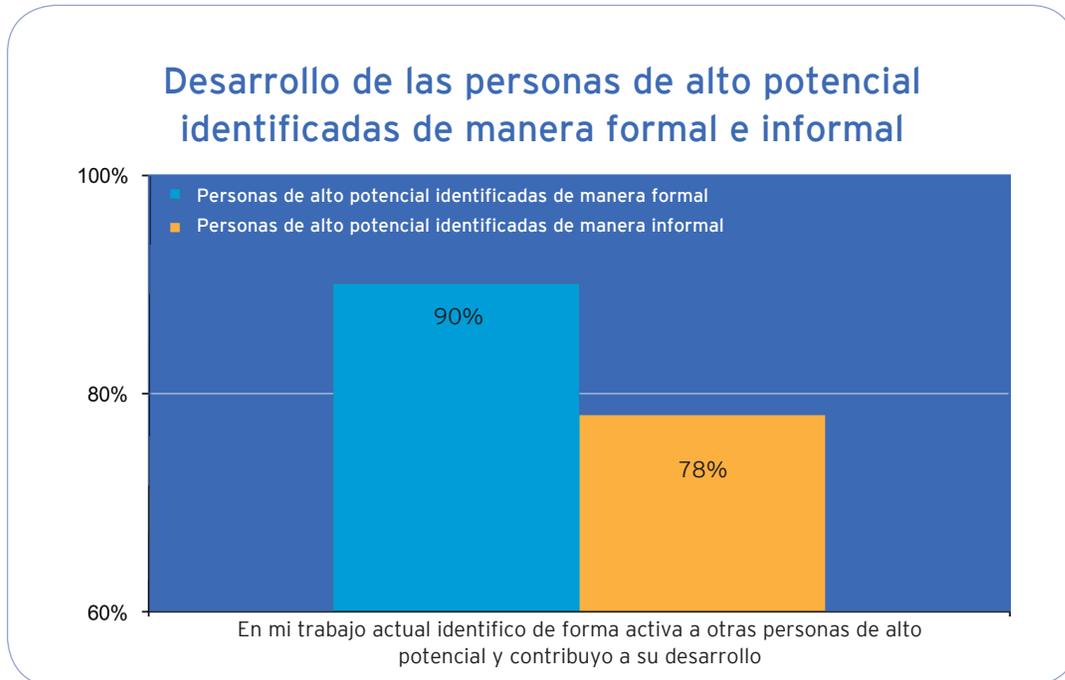
Las personas de alto potencial reciben oportunidades de desarrollo y crecimiento distintas de las que recibe el resto de empleados y, según parece, están dispuestas a corresponder a esos esfuerzos participando de manera activa en el desarrollo del talento dentro de la organización. La implicación de este hallazgo para la organización es que la inversión en el desarrollo de los empleados de alto potencial no termina en ellos sino que tiene repercusiones en niveles inferiores de la misma. **Los empleados de alto potencial se convierten en creadores de talento en la organización.**

## Formal/informal: diferencias en el desarrollo de los demás

De nuevo, los aspectos formales son importantes. Un 90 % de los empleados de alto potencial identificados de manera formal (F1) probablemente participen activamente en la identificación y el desarrollo del talento, frente al 78 % de los empleados identificados de manera informal (I1). La incertidumbre de su situación podría tener como resultado que las personas de alto potencial identificadas de manera informal (I1) adoptaran un enfoque más dubitativo o a corto plazo a la hora de desarrollar el talento de otros empleados.

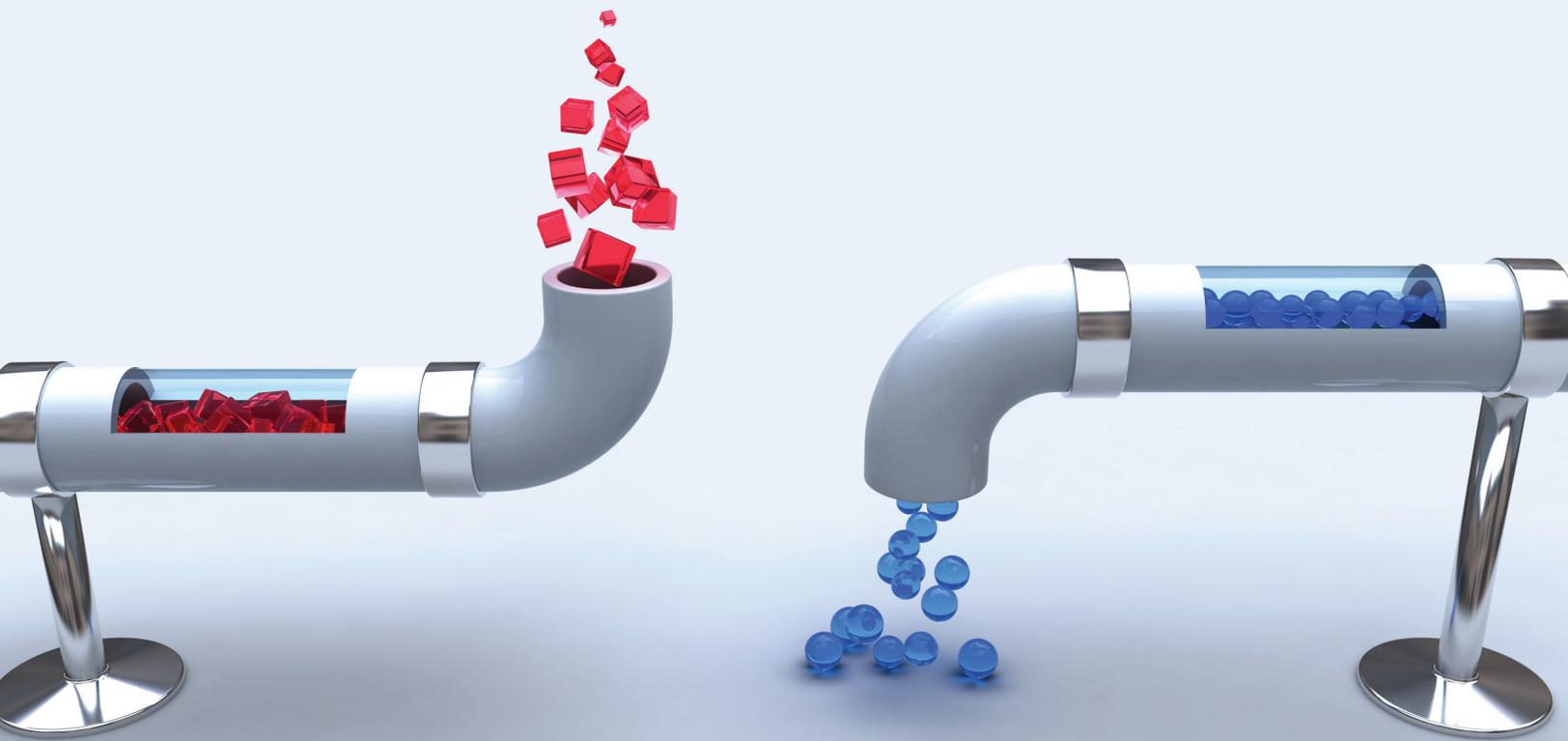
Las organizaciones que cuentan con un número importante de este tipo de personas de alto potencial (I1) están limitando los beneficios del «desarrollo en cascada». Corren más riesgo de perder un talento necesario y de que estos trabajadores abandonen la empresa sin haber transmitido sus conocimientos ni compartido sus experiencias.

Figura 11



### DESDE LA LÍNEA DE LIDERAZGO: fomentar el desarrollo en cascada

Las inversiones de una organización en el desarrollo de un empleado de alto potencial no deben detenerse en ese individuo. Se debe explicar claramente a estos empleados que «ascender» significa formar a otros. Debe ayudarse a las personas de alto potencial a utilizar las asignaciones más difíciles y el asesoramiento para desarrollar el talento en su entorno.



## Aprovechar la perspectiva de la línea de liderazgo: recomendaciones y siguientes pasos

Las organizaciones que gestionan su línea de liderazgo de manera activa saben que deben identificar a las personas de alto potencial e invertir en ellas, pero quizá no sean tan conscientes del efecto que estos esfuerzos tienen en el talento de la organización. La investigación del CCL «Análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo» ha arrojado cierta luz sobre cómo viven los empleados el proceso de reconocimiento como persona de alto potencial, lo que reciben de sus organizaciones y lo que desearían obtener de ellas.

Cuando se evalúa la gestión del talento desde el punto de vista de quienes se encuentran en la línea de liderazgo se obtienen tres estrategias fundamentales que deben tener en cuenta las organizaciones:

1

**Meditar sobre la transparencia del proceso.** El grado de transparencia y formalidad del reconocimiento como persona de alto potencial repercute en la manera en que los empleados se ven a sí mismos y ven a la organización. Las organizaciones deben comprender las implicaciones de su planteamiento y sopesar los inconvenientes.

**2**

**Crear una relación de beneficio mutuo entre la organización y el trabajador con talento.** Esta reciprocidad se refiere tanto a los beneficios que obtienen los individuos en calidad de empleados de la organización como también, de manera explícita, a los beneficios que la organización obtiene de sus empleados. Una relación de beneficio mutuo significa que los trabajadores de alto potencial reciben de la organización las inversiones que requieren en materia de desarrollo y que las organizaciones obtienen no solo un grupo más comprometido y participativo de líderes sino también un mayor rendimiento y unos resultados finales mejores.

**3**

**Aprovechar a los empleados de alto potencial como generadores de talento.** Habida cuenta de la influencia que ejercen las personas de alto potencial, las organizaciones deben estudiar el modo de que estos trabajadores desempeñen una función a la hora de identificar y formar al siguiente equipo de futuros directivos. Debe responsabilizarse a los empleados de alto potencial del desarrollo del talento de otros trabajadores, así como a sus jefes.

Para aplicar las tres recomendaciones y armonizar los esfuerzos en materia de gestión del talento con la perspectiva que se obtiene desde la línea de liderazgo, se deben utilizar las siguientes preguntas para realizar un diagnóstico del talento de su organización. Las respuestas ayudarán a definir las políticas y procesos que afectan a las personas de alto potencial de su organización. A partir de este punto, podrá identificar las acciones más efectivas y los cambios que pueden realizarse.

### Tema: identificación de las personas de alto potencial

- ¿Qué grado de formalidad y transparencia se adecua a la cultura y el contexto de su organización?  
¿Qué grado de formalidad y transparencia se requiere en cada nivel (gestor, gestor intermedio, director ejecutivo) de su organización?
- ¿Qué grado de formalidad y transparencia desean las personas de alto potencial de su empresa durante el proceso de identificación de talento?

### Tema: inversiones en personas de alto potencial

- ¿Cuanta inversión adicional esperan las personas de alto potencial por parte de la organización respecto al trabajador medio?
- ¿Cuánta inversión adicional necesitan?
- ¿Reconocen y aprecian las personas de alto potencial el mayor apoyo y las oportunidades que reciben?

### Tema: entender los sentimientos que genera la identificación como persona de alto potencial

- ¿Qué esfuerzos realiza para garantizar que los trabajadores de alto potencial de su empresa se sientan reconocidos y valorados?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la inacción de la organización una vez que el individuo es consciente de su condición de persona de alto potencial?
- ¿Se ha establecido una forma de comunicar a los trabajadores su condición de alto potencial o se deja este aspecto al azar?

## Tema: la retención del talento de alto potencial

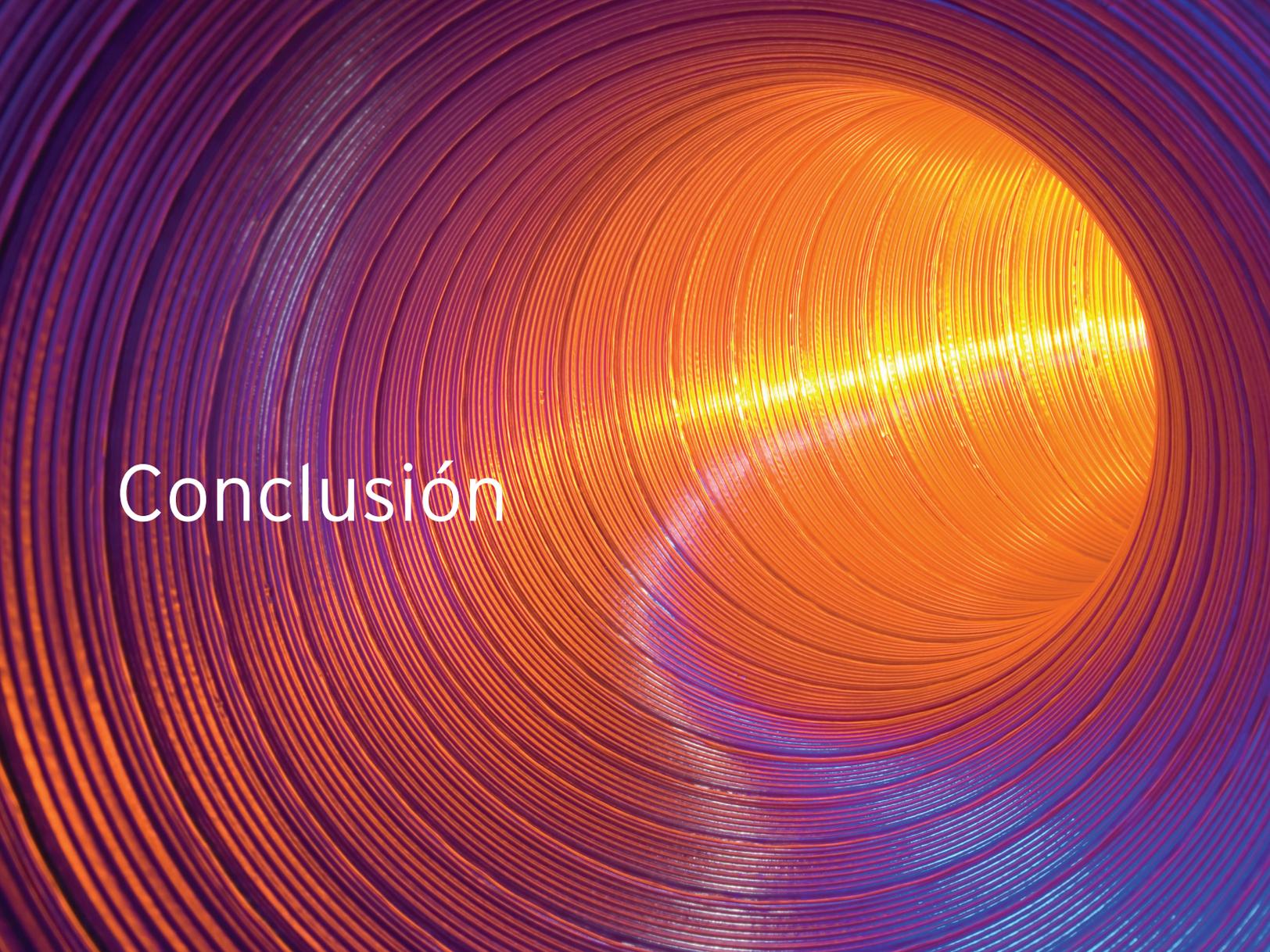
- ¿Cuántos empleados de alto potencial dejaron la empresa por cuestiones que podrían haberse evitado?
- ¿Comprende los factores que llevaron a una persona de alto potencial a abandonar la organización?
- ¿Es consciente del momento en que el trabajador de alto potencial comenzó a buscar otras oportunidades laborales de forma activa?
- ¿Qué promesas implícitas perciben los trabajadores identificados como personas de alto potencial?
- ¿Hasta qué punto esperan sus empleados de alto potencial que la organización mantenga sus promesas?

## Tema: aumentar el compromiso y la participación de las personas de alto potencial

- ¿Existen carreras profesionales claras, variadas y atractivas dentro de su organización para las personas de alto potencial?
- ¿Los directivos de su organización son capaces de guiar a las personas de alto potencial a lo largo de sus carreras?
- ¿Son eficaces sus directivos a la hora de mantener conversaciones sobre desarrollo en lugar de conversaciones sobre rendimiento?

## Tema: aprovechar a los empleados de alto potencial como generadores de talento

- ¿Cómo reconoce y canaliza la capacidad de un empleado de alto potencial de actuar como generador de talento?
- ¿De qué modo se responsabiliza a los directivos de todos los niveles del desarrollo del talento?



# Conclusión

Los resultados del estudio «Un análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo» sirven como recordatorio de que una gestión eficaz del talento no es un esfuerzo unilateral. Visualizar la línea de liderazgo a través de la lente de la organización tiene importantes repercusiones en el modo de identificar, desarrollar y buscar el compromiso de los trabajadores de alto potencial. **Al incorporar a esta visión también la perspectiva de las personas que forman la línea de liderazgo, las organizaciones pueden optimizar el rendimiento de sus inversiones en materia de talento y acelerar el desarrollo del talento de sus directivos.**

## Recursos y referencias sobre liderazgo organizativo

### Referencias

La investigación del CCL y la experiencia de trabajo con el cliente demuestran que un cambio organizativo profundo y sostenido requiere desarrollar tanto el talento como la cultura de la organización en consonancia con su estrategia. Para saber más sobre cómo dirigir el cambio mediante enfoques integrados centrados en la cultura de liderazgo y en la estrategia de liderazgo, véanse los siguientes recursos de la Serie de Libros Blancos del CCL sobre Liderazgo Organizativo:

“Transforming Your Organization”: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/solutions/TYO.pdf>

“Developing a Leadership Strategy”: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/LeadershipStrategy.pdf>

“Boundary Spanning Leadership”: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/BoundarySpanningLeadership.pdf>

Para saber más sobre la investigación de CCL sobre las prácticas adecuadas en la gestión de sucesión, véanse este informe “High-Impact Succession Management” por CCL y Bersin & Associates:

“High-Impact Succession Management: Best Practices, Models, and Case Studies in Organizational Talent Mobility”: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/HighImpactSuccessionManagement.pdf>

### Referencias

<sup>1</sup> Charan, R., Drozda, S., & Noel, J.L. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. Jossey-Bass.

Conger, J. A. & Fulmer, R. M. (December 2003). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Corporate Leadership Council. (2005). *Realizing the Full Potential of Rising Talent (Volume I): A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employees*. Washington, DC: Corporate Executive Board.

Corporate Leadership Council. (2005). *Realizing the Full Potential of Rising Talent (Volume II): Strategies for Supporting the Development of High-Potential Employees*. Washington, DC: Corporate Executive Board.

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo APQC. (2004). *Talent Management: From Competencies to Organizational Performance*. Houston, TX: Autores. Evaluación comparativa de cinco organizaciones conocidas por sus eficaces prácticas de gestión del talento que superaron un estudio de selección: Capital One, Celanese, Coca-Cola HBC, IRS, Johnson & Johnson. Capital One, Celanese, Coca-Cola HBC, IRS, Johnson & Johnson.

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008, July). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. Documento de posicionamiento en el que se resume el concepto de compromiso con el trabajo y se hace una revisión del mismo.

## Autores y colaboradores

### Autores

#### Michael Campbell

Michael Campbell es analista senior de investigación del Center for Creative Leadership. El trabajo de Michael se centra en comprender los comportamientos y los retos de los líderes de la alta dirección, incluidos temas como la selección, el mantenimiento de los cargos y la gestión del talento. En la actualidad se encarga de la base de datos de evaluación del CCL, que contiene datos de liderazgo de casi cien mil directivos.

#### Roland Smith

Roland Smith es personal docente senior de investigación del Center for Creative Leadership. Roland es el investigador principal del CCL en los ámbitos de gestión del talento y dirección ejecutiva. Además de investigador, también es docente en el programa del CCL «Leadership at the Peak» y trabaja con organizaciones individuales para desarrollar y ofrecer soluciones a medida.

### Colaboradores

[Cindy McCauley](#), Cindy McCauley es asociada senior y profesora del Center for Creative Leadership.

[Doug Ryden](#), Doug Ryden es analista de investigación del Center for Creative Leadership.

[Kyle Meddings](#), Kyle Meddings es miembro del equipo del proyecto Ideas2Action y catedrático de liderazgo en la Universidad de Colorado en Colorado Springs.

## Acerca de la investigación

### ¿Cómo se llevó a cabo el estudio?

Durante un periodo de ocho meses, desde octubre de 2007 hasta mayo de 2008, se recogió información de los participantes en un programa de inscripción abierta del CCL utilizando dos métodos de investigación complementarios. Uno de ellos requería que los participantes completaran una pequeña encuesta sobre los quioscos informáticos durante su participación de una semana en un programa del CCL. Estos datos se devolvieron a los participantes al final de su semana de programa.

El segundo método consistió en rellenar una encuesta por Internet dos semanas después de su experiencia en el CCL. Esta encuesta era más profunda y permitió al equipo de investigación comprender mejor las tendencias de alto nivel que emergieron de la encuesta realizada en el aula.

### ¿Quiénes participaron en la investigación?

#### Encuesta en el aula

La encuesta inicial se centró en tendencias de alto nivel y la realizaron 199 participantes que asistían a un programa de desarrollo del liderazgo en la oficina de CCL en Colorado Springs, Colorado, Estados Unidos. El participante medio fue un varón (73 %) de entre 36 y 50 años (67 %) procedente de niveles de gestión intermedios-altos y del nivel ejecutivo (74 %).

#### Encuesta posprograma

Unas dos semanas después del programa del CCL, 51 participantes voluntarios realizaron una encuesta por Internet en la que se les planteaban preguntas cualitativas acerca de su percepción como personas de alto potencial. El participante medio fue un varón (84 %) de entre 36 y 50 años (69 %) procedente de niveles de gestión intermedios-altos (41 %).



## Información sobre el Center for Creative Leadership

El Center for Creative Leadership (CCL®) es un destacado proveedor mundial de enseñanza para ejecutivos que acelera los resultados estratégicos y empresariales mediante el desarrollo del potencial de liderazgo de las personas y las organizaciones. Fundado en 1970 como institución educativa sin ánimo de lucro centrada exclusivamente en la educación y la investigación sobre el liderazgo, CCL ayuda a clientes de todo el mundo a adoptar el liderazgo creativo: la capacidad de llegar más lejos de lo imaginable pensando y actuando sin ningún tipo de barreras, a través de una gama de programas, productos y otros servicios. Clasificado entre los principales proveedores de enseñanza para ejecutivos del mundo por las publicaciones *Bloomberg BusinessWeek* y *Financial Times*, el CCL tiene su sede central en Greensboro (Carolina del Norte, EE.UU.) y oficinas en Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia) y Singapur. Su labor está respaldada por más de 450 empleados y personal docente.

### CCL – Américas

One Leadership Place  
PO Box 26300  
Greensboro, NC • 27438-6300  
Tel.: +1 800 780 1031  
Fax: +1 336 282 3284  
Correo electrónico: [info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)  
[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

### CCL – Europa, Oriente Próximo, África

Rue Neerveld 101-103  
Neerveldstraat • B-1200  
Bruselas, Bélgica  
Tel.: +32 (0) 2 679 09 10  
Fax: +32 (0)2 673 63 06  
Correo electrónico: [ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)  
[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

### CCL – Asia-Pacífico

89 Science Park Drive # 03-07/08  
The Rutherford, Lobby B  
Singapore Science Park  
Singapur • 118261  
Tel.: +65 6854 6000  
Fax: +65 6854 6001  
Correo electrónico: [ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)  
[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

### Otras oficinas

**Colorado** - 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, Estados Unidos, Tel.: +1 719 633 3891

**California** - 8910 University Center Lane Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, Estados Unidos, Tel: +1 858 638 8000

**Etiopía** - Sub-City: Nifas Silk Lafto, Kebele: 05/06, House No: NEW, Area: Sarbet Gabriel in front of Adot Tower,  
Office No: 108, Addis Abeba, Etiopía Tel.: +251 913 204547

**India** - 238 Regus Augusta Point, Level 4, Augusta Point Golf Course Road, Gurgaon, Haryana - 122002, India,  
Tel.: +91 20 4014 7709/10 Correo electrónico: [cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

**Rusia** - 8th Marta Street 10, Building 14, Moscú, Rusia 127083, Tel.: +7 495 662 31 39

El Center for Creative Leadership está comprometido con la política de igualdad de oportunidades para la admisión de todos los estudiantes independientemente de su raza, color, credo, sexo, edad, nacionalidad, orientación sexual o discapacidad y no hace ningún tipo de discriminación con respecto a sus actividades, programas o políticas.

El Center for Creative Leadership, CCL® y su logotipo son marcas registradas del Center for Creative Leadership.  
© 2011 Center for Creative Leadership. Reservados todos los derechos.