



En este post trataremos de responder a la pregunta sobre los criterios que hemos de seguir para evaluar potencial. Potencial de liderazgo más concretamente.

En un [post anterior](#) ironizábamos sobre la pregunta que nos hacen de si existen tests que lo midan. La respuesta y el comentario a la misma que solemos dar es que no, que nosotros al menos no conocemos ninguno y que recomendamos seguir por el camino seguro de averiguar qué es potencial en cada Organización y llegar a un modelo de talento y liderazgo lo más ajustado posible a su cultura y a su estrategia.

Las preguntas a las que este modelo de potencial debe responder son:

- **¿Qué resultados, qué logros y qué modos de actuar dan éxito en esta Compañía?**
- **¿Qué se reconoce aquí y qué es lo que hace progresar en la línea directiva a alguien?**
- **¿Qué líder necesitamos para nuestra estrategia de los próximos años?**

Encontrar respuesta a estas preguntas no es fácil y exige hablar con directivos exitosos, acordar determinadas cosas a alto nivel y atreverse a reconocer que lo que hacemos no es necesariamente lo que deberíamos hacer (por ejemplo, que nuestras prácticas de promoción no responden a lo que prometemos o que tenemos una tasa elevada de promociones a posiciones de liderazgo que hacemos sin respetar los requisitos).

Dicho lo anterior lo cierto es que existen modelos *prêt-à-porter* de potencial que reúnen competencias y rasgos de personalidad que pretenden ser predictores de potencial de liderazgo en cualquier Organización. Son de dos tipos:

- Los modelos basados en factores medibles en pruebas psicométricas.
- Los modelos contruidos sobre competencias.

Veamos los primeros: ¿A qué conclusiones llegan?

1. **El factor “g” de inteligencia correlaciona un 30%** con desempeño en el trabajo (desempeño actual sostenido como predictor de futuro desempeño).
2. **Personalidad: Predice alrededor del 15% el desempeño / potencial.**

Ahora bien: ¿qué rasgos de personalidad correlacionan más con desempeño? Veámoslo con la ayuda de dos de los test más utilizados:

El test Big-5 que mide los cinco grandes rasgos de personalidad (por agregación de otros de orden secundario): **Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad emocional y Apertura mental.**

Pues bien, de ellos **solo uno, Tesón, correlaciona significativamente con desempeño** y por lo tanto puede predecir -como dijimos- futuro desempeño, es decir potencial. Su definición es comportamiento de tipo perseverante, escrupuloso y responsable.

Veamos ahora el 16PF y el potencial de liderazgo. Su **Índice de potencial de Liderazgo** obtiene correlaciones elevadas con éxito en tareas de liderazgo (.95 según estudios efectuados por los autores de la prueba). El índice es:

- **Puntuaciones elevadas en:** Atrevimiento (H+), Optimismo (F+), Estabilidad Emocional (C+), Perfeccionismo (Q3+), Dominancia (E+) y Razonamiento (B+)

Y (tienen que darse también):

- **Puntuaciones Bajas en:** Abstracción (M-), Tensión (Q4-), Sensibilidad (I-) y Autosuficiencia (Q2-).

El **Índice de potencial de éxito en ventas del 16PF** también obtiene correlaciones elevadas (alrededor del 80%) en desempeños de venta. La clave en este caso es:

- **Altas puntuaciones en:** Afabilidad (A+), Razonamiento (B+), Estabilidad Emocional (C+), Dominancia (E+), Optimismo (F+), Atrevimiento (H+), Tesón, rigor (G+), y Confianza en uno mismo (O-).

Analicemos ahora los modelos basados en competencias. El más usado con diferencia se identifica por el nombre de la empresa de consultoría que lo generó investigando en sus bases de datos. Nos referimos al modelo de **Korn Ferry**.

KF tiene un cuidado modelo que incluye factores de experiencia y riesgos de descarrilamiento de carrera (derailment risk), pero destaca junto con ellos como competencias clave / rasgos / intereses explícitamente constatados que determinan -según ellos- el potencial de liderazgo y son las siguientes:

- **Aptitud elevada para el razonamiento lógico** (que puede ser predicho por mediciones de inteligencia general como el factor “g”).
- **Motivación y capacidad por asumir tareas de liderazgo** (que puede ser medido por medio de presencia de determinados rasgos de personalidad).
- **Competencias** (muy parecidas a las del índice de liderazgo del 16PF, por cierto): Learning agility, Confianza en sí mismo, Focus (equilibrio entre atención a detalles y visión global), Persistencia, Tolerancia a la ambigüedad, Asertividad y Optimismo.

Después de lo dicho en este post me atrevo a concluir con lo siguiente:

1. Insistimos en que **el mejor modelo es el propio de cada Compañía**, teniendo en cuenta sus particularidades. Su modelo de Potencial es el que funciona.
2. No obstante, **hay maneras de completar, corroborar o añadir a dicho modelo criterios cuantitativos** mediante mediciones psicotécnicas baremadas (y por lo tanto comparativas con grandes muestras de personas) ya sean de rasgos de personalidad o dimensiones de inteligencia y con evaluaciones de terceros sobre evidencias de competencias.
3. Dichos criterios cuantitativos, cualesquiera que sean, **pueden servir de filtro inicial en procesos de evaluación de potencial** (en el filtro de las fases primeras del embudo).
4. Por último: **no nos dejemos deslumbrar por la simplicidad de pasar un test para detectar potencial. Pero no renunciemos a obtener datos con su ayuda.** Hay modos correctos de hacerlo con toda clase de garantías deontológicas.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ignacio Pérez](#)

Director de Consultoría en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).