Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

CARRERA Y POTENCIAL

"LAS CONCEPCIONES DE LAS EMPRESAS NACIONALES Y MULTINACIONALES EN ARGENTINA A PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI"

AUTOR: VERONICA GABRIELA ARAUJO

DIRECTOR: HUGO DANIEL OJEDA

JUNIO 2016

Dedicatoria

Dedico el TFM a todos aquellos profesionales y docentes que brindaron su tiempo y sus conocimientos para brindarme una experiencia de aprendizaje de excelencia. Espero estar a la altura y retribuir con el TFM los conocimientos recibidos.

Quiero incluir también en la dedicatoria a la Comunidad de RRHH con mi humilde contribución a la reflexión sobre la temática - CARRERA Y POTENCIAL - . Temática que me apasiona y que estimo estratégica en la gestión de cualquier organización .

Finalmente, quiero incluirnos en la dedicatoria a todos, los trabajadores. Como integrantes del mundo del trabajo y por el valor psicológico – identitario- que tiene para todo ser humano "TENER TRABAJO".

Trazar el futuro, decir quiénes avanzan y quien no. Quiénes forman los grupos de privilegio en las empresas (elites) y quienes no accederán nunca. Cuidar la práctica de Talento, llevarla acabo de manera responsable es cuidarnos a todos como personas, que no somos meros recursos, por ello considero importante el pensamiento crítico sobre la temática que presento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi familia, mis hijos Federico y Victoria – y mi esposo Gerardo, quienes con generosidad me dieron espacio y tiempo personal para poder avanzar con el TFM. A Gerardo en especial, a quien agradezco el impulso y el aliento aquel primer día en el que le pedí su opinión para inscribirme, cuando todavía se trataba de una Carrera de Especialización.

Agradezco al Dr. Hugo Ojeda quien fuera, primero mi profesor, luego mi "jefe" y ahora mi socio en el área de los Recursos Humanos. Área en la cual me desempeñé desde recibida con definida vocación. Agradezco no solo su tiempo sino su generosidad para compartir sus conocimientos, su rigurosidad metodológica y su paciencia en cada ocasión de supervisión. También debo agradecerle su impulso por transformar mi titulación de Especialización a Magister.

Gracias, a la Universidad de Buenos Aires por siempre recibirme, en esta ocasión la Facultad de Ciencias Económicas.

Desde mi formación de Grado hasta Posgrados, Especialización y Maestría. A todas las autoridades y en especial al Lic. Van Morlegan, un Director muy presente entre los alumnos. Del mismo modo el Dr. Ayala (Subdirector) y Lic. Mazza (Coordinador Académico) quienes recorren aulas y están atentos a la calidad educativa de la Maestría.

Finalmente agradezco a toda la comunidad de RRHH, en especial a los Directores y Gerentes que me brindaron su tiempo para ser entrevistados por mi trabajo de campo y en algunos casos ofrecieron más de una reunión. Incluyo a todos los colegas que a la distancia, dispusieron de un rato de agenda para responder a la encuesta on line.

Gracias a todos!

Resumen

El tema elegido para el trabajo final de la Maestría es CARRERA Y POTENCIAL. La temática se ocupa de precisar **los factores**, que operan como **predictivos** en la **identificación del potencial de carrera.** El trabajo pone foco sobre aquellas personas insertas dentro del mundo del trabajo, concretamente en organizaciones, ya sean nacionales o multinacionales, empresas dentro de las cuales -por mi práctica profesional- mayormente opero.

Entre las preguntas que motivan el trabajo está la que posiblemente todos en algún momento de su vida profesional se han formulado, reflexionando sobre la propia carrera o analizando la carrera de otros: ¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? ¿por qué él llegó y ella no pudo o por qué ella llegó y él no pudo?

El objetivo general del trabajo es poner el tema a consideración para la comunidad de práctica. En otras palabras, proponer a los profesionales del área, revisar las categorías / modelos de potencial, que son utilizados para predecir potencial en las personas dentro del mundo de las empresas.

Hay dos conceptos clave a considerarse tales como: *carrera y potencial*. A lo largo del trabajo, se analizarán ambos conceptos para ubicarnos dentro de un marco teórico desde el cual avanzar con las preguntas posteriores y que son motivo del trabajo.

El presente escrito se presenta como un trabajo de investigación empírica realizado a partir de datos primarios recolectados y el tratamiento original de datos secundarios de acuerdo con las pautas del método científico. El diagnóstico resultante da lugar a la elaboración de propuestas de mejora, cambio e intervención en el campo de Gestión del Talento. El tipo de diseño para el trabajo de tesis propuesto es *explicativo- longitudinal*, abarcando empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires en los últimos 15 años, siendo éste el alcance del estudio.

Se utiliza como metodología de trabajo la entrevista en profundidad de tipo biográfico para recorrer casos de avance de carrera en las empresas. En paralelo y con el objetivo de abarcar un universo más amplio, se realiza una encuesta a Directores/Gerentes vía Linkedin para contrastar y enriquecer la información primaria obtenida en las entrevistas.

Se incluyen entrevistas a los Gerentes/Directores de RRHH de las empresas visitadas a propósito de realizar las entrevistas biográficas.

Los resultados del trabajo de tesis que se ofrecen hacia el final de su desarrollo, son un **conjunto de factores predictivos de potencial** que aparecen recurrentes del análisis y la discusión expresada en el proceso de elaboración del trabajo.

La tesis, no pone a consideración ni cuestiona *las herramientas* que se utilizan para la identificación de potencial en las personas. Se sugiere, para investigaciones futuras abarcar este campo. Se considera que, a partir de poder delimitar los factores es que se podría avanzar en revisar los métodos/herramental que actualmente se utilizan para tal empresa.

Poder hacer más efectiva la inversión sobre la gente, hace de la temática relevante para quienes se ocupan de gestionar talento en las organizaciones o desde un rol externo, contemplando además, el factor económico que las empresas deben considerar cuando invierten en sus recursos humanos y toman decisiones sobre las personas.

Se propone a las organizaciones, como implicancia de los resultados del presente trabajo, revisar sus modelos de potencial o tener en cuenta los factores propuestos. Como consecuencia, será importante revisar sus métodos utilizados para el diagnóstico propiamente dicho.

Palabras clave: Carrera – Potencial - Talento

Índice

Dedicatoria..... 2

Resumen 4

Índice..... 6

1. Introducción 7

2. Planteamiento del tema/problema 14

3. Marco teórico..... 19

1. Metodologia..... 40

5. Hallazgos/desarrollo..... 43

6. Conclusiones/reflexiones finales..... 69

7. Bibliografia 82

8. Anexo 1: Encuesta y Entrevistas..... 88

9. Anexo 2: INDICE DE GRÁFICOS..... 101

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Una breve aproximación al tema del trabajo y una breve descripción de su estructura

El profesional de Recursos Rumanos, se encuentra muchas veces puesto casi involuntariamente por la línea, en un lugar de "brujo" o "pronosticador" del futuro de la gente y es allí cuando se hace necesario contar con los conocimientos y las herramientas adecuadas para un tratamiento responsable sobre el tema que se le consulte.

En las próximas páginas se encontrarán en primer lugar, el ***planteo del problema*** como punto de partida y componente motivador del desarrollo posterior. Cuáles son *las preguntas* que motorizaron el trabajo impulsando su avance y la re pregunta cuando fue necesario revisar el mapa de ruta inicial. Y así quedar planeada la hipótesis que guía el trabajo de investigación.

En segundo lugar, podrán sumergirse en cuál es el ***estado del arte sobre la problemática planteada***. Un recorrido bibliográfico y en muchos casos evolutivo o transformador –según como quiera mirarse- de la historia de algunos conceptos clave para el presente trabajo de tesis. En esta sección se propone casi como un viaje de la mano de los expertos del campo del conocimiento que nos convoca para este trabajo.

Así llegamos a una parte clave del estudio, el ***trabajo de campo***. En esta sección, se podrá encontrar el detalle de las fuentes de datos, las herramientas de recolección utilizadas así también como las herramientas de procesamiento de los datos. Se detalla el universo, la muestra y la unidad de análisis con variables, ejes temáticos relevantes e indicadores cuando corresponda. Asimismo, en este punto, se encontrará una síntesis de la metodología empleada y, un anexo metodológico que expone los contenidos con mayor detalle: entrevistas y encuestas cuidando la confidencialidad de los informantes.

Como consecuencia de la sección anteriormente descrita, en ésta cuarta sección se podrá leer el corazón del trabajo propiamente dicho. Se arribará a una serie de capítulos, en los cuales se plantean los hallazgos del trabajo en diálogo con el marco teórico propuesto y ordenados en función de los objetivos específicos del trabajo final de la Maestría.

Llegando al final, se encontrará un detalle de los hallazgos de cada uno de los puntos del desarrollo retomando los planteos iniciales y cómo quedan articulados.

Se podrá leer la reflexión sobre algunas limitaciones de la investigación así también como consecuencias de la misma. A modo constructivo se podrá leer sugerencias para investigaciones futuras. Finalmente en esta misma sección, se podrá leerá la reflexión sobre las implicancias prácticas del presente trabajo y de su valor como aporte al desarrollo de la práctica profesional.

Ya casi hacia el final, se podrá leer el listado de las referencias bibliográficas que se mencionaron a lo largo del trabajo. Se incluirán todas las obras mencionadas en el cuerpo del trabajo por orden alfabético según apellido del primer autor de la referencia a listar. Se seguirán las normas APA (consultadas en http://www.apastyle.org/)

Por último, al final del escrito se adjuntan aquellos documentos, gráficos, cuadros, etc. complementarios y relevantes para el análisis del trabajo. Se incluyen los protocolos de relevamiento de datos primarios y secundarios.

1.2. Descripción del tema estado de desarrollo en el área temática a partir de la cual se lo aborda con referencia al espacio temporal del tema estudiado y de las condiciones en que se realizó el trabajo.

Abordamos ahora la descripción de la temática considerando su estado de desarrollo en el área de la práctica de gestión del talento dentro del mundo del management.

Como primera mención sobre el tema, hablar de potencial nos lleva a ubicarnos desde una actividad prospectiva como parte de la gestión habitual dentro del área de Recursos Humanos, tal como señala Rothwell y Kazanas (1994). Ellos señalan la dimensión del rol en lo que hace a trazar escenarios anticipatorios de, por ejemplo, cuál será la dotación requerida para cumplir las metas estratégicas de la compañía (pronóstico de abastecimiento). Del mismo modo, el profesional de recursos humanos se encuentra gestionando anticipadamente sobre las futuras necesidades de conocimientos y capacidades que se necesitarán tener instalados dentro de la organización.

Cualquier proyección hacia el futuro, conlleva un análisis de recursos con los que se cuenta "hoy" para identificar qué le falta y qué tiene que hacer para abastecerse y estar listo ante las demandas que anticipa. *Aplicando esta lógica al plano de la gestión de recursos humanos, se hace necesario identificar potencial en las personas para dar respuesta a esta necesidad de "estar listos" para enfrentar a los escenarios que se vienen.*

Pensar en temas de pronósticos nos ubica en la línea de investigación de, por ejemplo, **los meteorólogos**. Tomando el desarrollo de Popper, Karl R (2010) en "La lógica de las ciencias sociales", la meteorología es una ciencia formal basada por lo tanto en el método deductivo. La estadística, la lógica, las matemáticas y las ciencias de la computación son ciencias formales. Las ciencias formales validan sus teorías con base en proposiciones, definiciones, axiomas y reglas de inferencia. Todas ellas son analíticas, a diferencia de las ciencias sociales y las ciencias naturales, que las comprueban de manera empírica, es decir, observando el mundo real.

Las ciencias formales, como "ciencias exactas" realizan sus pronósticos basados en datos numéricos mediante una aproximación cuantitativa. Para que exista una metodología cuantitativa, se requiere que exista una relación de naturaleza lineal entre las variables analizadas. Es decir, que haya claridad entre las variables de nuestro objeto de estudio, en nuestro caso –los empleados de una organización, el ser humano y su conducta- , que sean posible definirlas, limitarlas y saber exactamente su génesis, su dirección y qué tipo de incidencia existe entre ellas.

Queda claro que cuando tratamos de hacer pronósticos con personas se hace casi inviable hablar de linealidad con lo cual la aproximación será seguramente cualitativa sin por ello ser menos rigurosa y metodológica para poder arribar a juicios lo más profesionalmente deseables.

Para profundizar en esta idea, una ciencia se define por la metodología científica que utiliza, que son dos: la inductiva y la deductiva. El método inductivo mixto es la metodología empleada por las ciencias sociales y naturales, y el método deductivo puro es propio de las matemáticas, como ya se menciona anteriormente.

Hacer *pronósticos como parte del rol de Recursos Humanos para anticiparse a demandas futuras en materia de personas para cubrir puestos y fortalecer la matriz estructural de la organización, desafía a los profesionales del área a utilizar herramientas válidas y*

confiables sobre las cuales basar sus predicciones y ésta es la principal motivación del presente estudio.

Como veremos en el desarrollo del trabajo, es en ésta área en la que no hay una línea clara y cada empresa utiliza criterios dispares, algunos más científicos que otros y no siempre "justo" para las personas.

El tema estudiado abarca como referencia espacio temporal los últimos 15 años y respecto a las condiciones en que se realizó el trabajo debo hacer referencia que es como requisito para la aprobación de la Maestría de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

1.3. ***Referencia a la pertinencia y relevancia del tema dentro del área de conocimiento que aborda la Maestría cursada. Aporte/utilidad del trabajo al desarrollo del conocimiento de la temática y el ejercicio profesional.***

"Carrera y potencial" es de considerarse pertinente a la vez que relevante como tema dentro del área de conocimiento que aborda la Maestría.

Pertinente, dado que dentro del recorrido de temas tratados en la currícula de la Maestría, el foco se pone en el individuo dentro del mundo del trabajo en la empresa. Se incluyen temas dentro del programa propuesto por la Maestría tales como: diseño de la estructura organizacional, acorde a la estrategia de negocio, cultura y cambio cultural, Change Management, temáticas tales como diseño de perfiles, puestos, proceso de selección, gestión del desempeño, entre otros, incluyendo temas de motivación, clima, selección de personal y carrera.

Relevante, en tanto el avance de carrera de las personas dentro de las organizaciones, nos conecta con nuevos desafíos que la persona deberá enfrentar al habitar roles de mayor complejidad. En este sentido, es relevante conocer si la persona "dará a la medida" para llevar adelante las exigencias del nuevo puesto.

Como ya se ha dicho y se dirá en reiteradas ocasiones durante el desarrollo del TFM, la utilidad del presente trabajo al ejercicio profesional es de considerarse si tenemos en cuenta el carácter lucrativo de las organizaciones por un lado y el significado "identitario" del trabajo para el hombre.

Lo que se pretende expresar con la temática a desarrollarse es que, desde el lado de las organizaciones se traduce en pérdida o ganancia económica cuando las personas están en el puesto correcto/ incorrecto dado que son más o menos productivas. Una persona ubicada en un puesto que supera la complejidad que puede manejar afecta directamente a los resultados del negocio acorde a lo clave/ estratégica de la posición de la cual se trate en la estructura.

Del mismo modo, si pensamos la utilidad del tema del lado de las personas y consideramos el significado del trabajo desde el punto de vista psicológico para ellas, administrar sus carreras en base a deseos, motivaciones, expectativas, conocimientos, capacidades y autodesarrollo de las mismas es importante. Se hará mención más adelante en el trabajo, sobre las conveniencias de compartir o no con las personas su potencial, de hecho hay compañías en nuestro país que definen dentro de sus políticas de recursos humanos, comunicarlo para que la persona conozca sus posibilidades de carrera.

1.4. Justificación: motivos que determinaron la elección del tema tratado, razones de la elección personal del tema y sus antecedentes.

Los motivos que determinaron la elección del tema tratado, tienen que ver directamente con mi rol dentro de la consultoría desde hace más de 15 años. Debo mencionar como antecedente mi formación base como *Licenciada en Psicología* de la Facultad de Psicología en la Universidad de Buenos Aires. Vale nombrar a la casa de estudios dado que el foco de su propuesta académica está fuertemente puesto en la mirada analítica del egresado. Es claro que acorde al marco teórico de cada materia y corriente psicológica estudiada el centro de la mirada va variando, de aspectos más profundos e intangibles del ser humano como podrían ser sus motivaciones inconscientes hasta la superficie tangible y observable como lo es la conducta.

Por otro lado me motiva la diversidad de prácticas o mejor dicho debería decir de "cuasi prácticas" sobre la identificación de potencial que observo en las empresas. La opinión subjetiva de algún jefe o la pura habilidad/cintura política del mismo candidato que aspira a crecer, hacen que la experiencia de asumir roles más complejos no siempre resulte exitosa.

1.5. Estructura del TFM*: ordenamiento del trabajo*

A los fines de guiar en la lectura y como una ampliación del índice, se resume lo ya detallado en el punto 1.1

A medida en que avancen en la lectura del trabajo se encontrará el ***planteo del problema*** con *las preguntas* que motorizaron el trabajo hasta quedar planeada la hipótesis que guía el trabajo de investigación.

En segundo lugar, se podrá familiarizar con el ***estado del arte sobre la problemática planteada***. Un recorrido bibliográfico de la historia de algunos conceptos clave que dan marco y soporte al estudio.

Luego el ***trabajo de campo*** con el detalle de las fuentes de datos, las herramientas de recolección utilizadas así también como las herramientas de procesamiento de los datos.

En una cuarta sección se encontrará una serie de capítulos, en los cuales ***se plantean los hallazgos del trabajo*** en diálogo con el marco teórico propuesto y ordenados en función de los objetivos específicos del trabajo final de la Maestría.

Llegando al final, se encontrará un ***detalle de los hallazgos*** de cada uno de los puntos del desarrollo retomando ***los planteos iniciales*** y cómo quedan articulados.

Se podrá encontrar la reflexión sobre algunas ***limitaciones de la investigación*** así también como ***consecuencias de la misma***. A modo constructivo se podrá leer ***sugerencias para investigaciones futuras***. Finalmente en esta misma sección, se podrá lee la reflexión sobre las ***implicaciones prácticas del presente trabajo y de su valor como aporte al desarrollo práctica profesional.***

Se incluye el listado de las referencias bibliográficas que se mencionaron a lo largo del trabajo y por último, al final del trabajo se adjuntan aquellos documentos, gráficos, cuadros, etc. complementarios y relevantes para el análisis del trabajo con los protocolos de relevamiento de datos primarios.

Tal como encontrarán en el índice:

1. **Introducción**
2. **Planteamiento del tema**
3. **Marco teórico**
4. **Metodología**
5. **Hallazgos/desarrollo**
6. **Conclusiones/reflexiones finales**
7. **Referencias bibliográficas**
8. **Anexo 1: Encuesta - Entrevistas**
9. **Anexo 2: Índice de Gráficos**

2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

2.1. Formulación del tema/problema del TFM.

Antes de plantear directamente el tema, para poner en contexto esta sección del TFM es posible hacer referencia a lo que señalaba Popper sobre los objetivos del conocimiento científico como la capacidad para "describir", "predecir" y eventualmente "controlar" los fenómenos que se tratan. La problemática de cualquier investigación, aunque centrada en el problema a investigar, no sólo está constituida por la definición más o menos precisa de las preguntas para las que el investigador busca respuestas en la realidad sino también, principalmente, por las premisas o presupuestos teórico - metodológicos condicionantes en algún sentido de estas preguntas y por las hipótesis o respuestas que a priori o sin confirmar el investigador posea para dichas preguntas. Algunos autores denominan a la formulación más o menos coherente de estos aspectos teoría de la investigación. En otras palabras, pocas veces se comienza "hoja en blanco" sino que hay un ensayo de respuestas anticipadas.

En el caso del presente TFM, se mencionan más adelante estos a priori o respuestas sin confirmar, apoyadas en las premisas teóricas – metodológicas que hacen sentido a mis preguntas.

Citando nuevamente a Popper antes de plantear el problema de investigación en ésta cita, que considero pertinente apropósito del punto de partida del conocimiento científico, y que es el planteo de los problemas. "… el conocimiento no comienza con percepciones u observaciones o con la recopilación de datos o de hechos, sino con problemas. No hay conocimiento sin problemas —pero tampoco hay ningún problema sin conocimiento. Es decir, que éste comienza con la tensión entre saber y no saber, entre conocimiento e ignorancia: ningún problema sin conocimiento— ningún problema sin ignorancia"

Ahora bien existe una tipología de problemas que involucra a: *los problemas descriptivos o de constatación, problemas causales y problemas de naturaleza estadística.*

Los problemas descriptivos, incluyen el diagnóstico de situaciones problemáticas, así como la determinación o constatación de la presencia o ausencia de elementos, cualidades, propiedades, relaciones en los fenómenos. *Adelanto que el problema que se plantea en este TFM, se ubica dentro de ésta tipología dado que se busca describir y establecer presencia o ausencia de factores del fenómeno de potencial en las personas.*

Los problemas de relación causal buscan explicar las causas de un fenómeno o los efectos de unos sobre otros. La investigación de estos problemas se corresponde a los llamados **estudios explicativos** que buscan responder por ejemplo y generalmente las causas de los eventos sociales.

Finalmente, **los problemas de naturaleza estadística** se refieren a la existencia de una relación mensurable entre dos o más variables. Estos problemas se asocian a los llamados estudios correlacionales, que tienen como propósito medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Cabe aclarar que usualmente la formulación de un problema comienza con la exposición, del fenómeno que se quiere estudiar, como en este caso CARRERA Y POTENCIAL es el fenómeno que motiva el desarrollo del TFM. Además de haberlo leído de expertos de metodología de la investigación, por la experiencia propia en la elaboración del TFM, es de saberse que casi nunca el problema se formula de una vez y para siempre, lo más común es que en la medida que se avanza, la formulación se va enriqueciendo y precisando. En el caso de los estudios sociales, ese enriquecimiento en la formulación del problema se logra por diferentes motivos, en éste caso del TFM tiene que ver con dos cuestiones:
La evolución en la lectura de material teórico - metodológico disponible; y la revisión cuidadosa de la literatura asequible sobre el tema. Estos aspectos han contribuido no solamente a enriquecer la formulación del problema, sino también de la hipótesis de trabajo que guió el avance del trabajo. La precisión de las coordenadas espacio-temporales en que se ubica el estudio, lo que equivale a la delimitación espacial y temporal del problema, la concreción del espacio físico-geográfico del tema o problema y el intervalo de tiempo en que fue estudiado son de suma importancia en tanto

condicionan los posibles resultados a obtener, ha sido también algo dinámico en la enunciación del problema finalmente acotándonos a los últimos 15 años.

Dicho lo anterior, como introductorio al planteo del problema de investigación dejo planteado como tal la siguiente pregunta:

¿Qué factores son predictivos de potencial, desde la perspectiva de Gerentes y Directores de Recursos Humanos, en un trabajador profesionalizado entre 27 y 38 años, impulsando su avance de carrera profesional[1] en empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires de los últimos 15 años?

Otros interrogantes

¿Qué características externas e internas contribuyen al desarrollo de carrera profesional de un trabajador profesionalizado que se encuentra en su ciclo vital (Schein, 1978) [2]entre 27 y 38 años tales como los integrantes de mandos medios (analistas – supervisores- líderes- jefes) desde la perspectiva de los Gerentes y Directores?¿Cuáles son los elementos identificables como predictivos de potencial a evaluarse?

¿Es el coeficiente intelectual, o son los factores psicológicos tales como la motivación, la capacidad de aprendizaje entre otros, predictores de potencial? ¿Son las variables de contexto tales como su entorno social y económico buenos predictores de potencial? ¿Son predictores la combinación del Coeficiente Intelectual + factores psicológicos + factores de contexto?

[1] Se define como avance de carrera la posibilidad de la persona en asumir roles de mayor complejidad ascendiendo en la pirámide organizacional.

2.2. ***Objetivos****: general y específicos*

GENERAL

Entendiéndose por el objetivo general aquello que se pretende alcanzar como resultado, incluyéndose los alcances de la investigación y para mantener la coherencia entre el tema/problema formulado y el objetivo general, se detalla a continuación a partir de un verbo en infinitivo para lograr reflejar las acciones a realizar y evitar altos niveles de abstracción:

Identificar si existe un conjunto de factores internos a la persona (psicológicos) como externos a ella (contextuales) que, combinados, impulsaron a los trabajadores profesionalizados de entre 27 y 38 años, en su avance de carrera profesional acorde a la perspectiva de Gerentes y Directores dentro de empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires en los últimos 15 años

ESPECIFICOS

Entendiéndose por objetivos específicos a aquellos enunciados que dan cuenta de lo realizado en el TFM. Desarrollados a partir de la operacionalización del objetivo general con el propósito de describir con mayor precisión los productos logrados y las variables/aspectos relevantes estudiados para dar respuesta al tema/problema formulado. Para su redacción se tomó en consideración que dichos objetivos guarden correspondencia con el objetivo general del trabajo.

- Determinar si el CI (coeficiente intelectual) fue un factor considerado de quienes avanzaron en su carrera profesional, dentro de empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires en los últimos 15 años.
- Identificar si su desempeño académico estuvo relacionado directamente con el avance de carrera.
- Establecer si los siguientes factores internos de la persona estuvieron como características recurrentes en quienes avanzaron en su carrera profesional : energía y aspiración, inquietud y optimismo, inteligencia social, capacidad analítica y capacidad de capitalizar aprendizaje.
- Precisar si el contexto socioeconómico (el mundo de relaciones de la persona) influyó en el avance de carrera de la persona.

2.3. ***Hipótesis***

Como anticipo de respuesta al problema planteado, dejo redactada la hipótesis para guiar el trabajo de investigación asegurando su concordancia con los objetivos planteado.

"Los factores que son predictivos de potencial, desde la perspectiva de Gerentes y Directores de Recursos Humanos, en un trabajador profesionalizado entre 27 y 38 años, impulsando su avance de carrera profesional[3] en empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires de los últimos 15 años son los siguientes:

FACTORES INTERNOS

Energía y Aspiración.
Inquietud y optimismo.
Inteligencia Social.
Capacidad Analítica.
Capacidad de Capitalizar Aprendizaje.

FACTORES EXTERNOS

Proveniencia de una clase social media/alta.
Oportunidades de acceso a escuelas y universidades de prestigio.
Trayectoria académica muy buena.
Interacción con audiencias desafiantes.

[3] Se define como avance de carrera la posibilidad de la persona en asumir roles de mayor complejidad ascendiendo en la pirámide organizacional.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes: Estado de arte de la temática elegida y definida en el problema planteado. Marco teórico

El estudio del potencial supone la predicción de la probabilidad de éxito que tendrá una persona en el futuro, un futuro definido vagamente por cada empresa: 3 años? 5 años? 10 años?

Como toda predicción tendrá mayor validez y confiabilidad si las variables al momento de realizarse el estudio se mantienen constantes en el tiempo, escenario incierto dentro del mundo de las organizaciones dado que los cambios se producen cada vez con mayor rapidez.

A continuación, se encontrará mención sobre algunos autores especialistas del tema. No es mi objetivo exponer la exactitud de una cronología bibliográfica. Los autores y los estudios que se hacen mención son aquellos que aún hoy día siguen vigentes ya sea en la práctica para detección de potencial o porque han dejado huella en el sentido de resultar inspiradores de nuevos conceptos.

Como un antecedente fuerte en estudios de potencial, que además se utiliza actualmente en muchas de las empresas participantes de mi investigación, es el que nos llega de Tavistock del psicoanalista y psicólogo organizacional canadiense Elliot Jaques (1994). El foco de su trabajo no es específicamente temas de potencial sino cuestiones mas abarcativas. Desarrolló la noción de "organización requerida", y es reconocido por el desarrollo del concepto de "sistemas sociales" como defensa contra la ansiedad inconsciente (Jaques, 1951) que arrojó luz sobre la estrecha relación entre "tarea organizacional" (el principal objetivo de una organización, como producir, curar, etc.) y la dinámica inconsciente de grupo, y cómo cada una pueden ayudarse o distorsionarse mutuamente.

Jaques elaboró una teoría salarial que sostiene que el equilibrio social se alcanza cuando el salario guarda relación únicamente con el tiempo de discreción del asalariado, donde el tiempo de discreción se define como el tiempo que la persona puede soportar la angustia por desconocimiento de resultado. El tiempo de discreción es una medida

psicológica de la responsabilidad de una persona, su capacidad de seguir adelante de un proyecto sin conocer su conclusión.

Dentro del mundo del management, se toma como central en Jaques, su desarrollo sobre la "organización requerida". El psicólogo habla de "capacidad" para referirse al potencial y la relaciona con los "procesos mentales" en la línea de los estudios de Jean Piaget, epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo, considerado como el padre la epistemología genética, famoso por sus aportes al estudio de la infancia y por su teoría constructivista del desarrollo de la inteligencia.

En ésta línea piagetiana, acorde se entiende, es que Jaques dice que cada persona tiene un proceso mental de máxima complejidad que puede utilizar para resolver los problemas que le plantea el entorno, proceso que incluye el análisis de información, reordenamiento, cómo juzga, razona, saca conclusiones y planifica para tomar decisiones y finalmente pasar a la acción. Este proceso arroja la medida del potencial individual, o capacidad potencial actual.

Los tipos de procesamiento mental que Jaques desarrolla junto con Cason (Jaques y Cason, 1994), son cuatro: declarativo, acumulativo, serial y paralelo y los analiza en función de cada uno de los estratos de su sistema estructural, identificando diferentes tipos de complejidad para cada patrón del proceso mental.

Jaques habla de la "capacidad potencial futura" lo que nos ubica en otro antecedente de estudios sobre la temática de potencial y carrera. La define como el nivel predicho de capacidad potencial que una persona poseerá a un determinado tiempo específico (time span)[4] en el futuro. Siguiendo aquí nuevamente la línea piagetiana, Jaques apela al proceso de maduración de la capacidad potencial, reconociendo que el medio facilita u obstaculiza el proceso de maduración. Con lo cual se sienta como antecedente, a los fines de mi estudio, de la influencia de factores externos como factores válidos para analizar el potencial de una persona. Sin dejar de reconocer, el inmenso aporte de Jaques, aún considerando al medio (factores externos[5] a la persona) como influyente

[4] En busca de un método válido y confiable para asignar remuneraciones diferenciales a puestos con distintos niveles de responsabilidad, Jaques realizó el descubrimiento del Alcance-temporal de la Discreción (Time-Span of Discretion).

[5] Capacidad y contextos de socialización, capacidad y contextos de aprendizaje, variables mismas de la organización u organizaciones en la historia laboral de la persona.

en la maduración de los procesos mentales, no se encuentran contemplados en la herramienta que propone para identificar la capacidad potencial actual y futura de una persona. En la década de 1950 Jaques planteó la estratificación natural del trabajo humano. La base de este descubrimiento fue el Alcance-temporal de la Discreción (A-T). Jaques, basa su estudio para identificar potencial en el "análisis del discurso" y poder ubicar a las personas en el mapa de estratos.

Más antecedentes en la idea de potencial dentro del mundo de las organizaciones, nos ubica en el Reporte de la Universidad de Columbia, describiendo las prácticas de identificación de potencial ejecutivo en "What Makes an Executive? Report of a Round Table on Executive Potential and Performance" (Eli Ginzberg ,1955). Muy interesante y en la línea de lo que aspira el presente trabajo, en 1956 C.Wilson Randle, especialista en convenios colectivos de trabajo reconocido en su aporte a la temática en el libro "Collective Bargaining,", doctorado en economía, y consultor, publicó en la Harvard Business Review, un estudio que publico bajo el título "How to identify promotable executives" aplicado a tres mil ejecutivos referido a los factores de avance de carrera y concluyó en ocho características recurrentes: habilidad intelectual, habilidad administrativa, impulso, motivación, iniciativa, creatividad, liderazgo y desempeño.

En los sesenta y setenta, los estudios americanos sobre potencial, se referían a las "posibilidad de promoción" ubicándonos en una visión de potencial vertical ascendente que ellos denominaban promotability. Un artículo de Bowman, Garda W. Publicado también en la Harvard Business Review en 1964, planteaba que los peldaños de la escalera hacia la cima en una organización son: hacer que las cosas ocurran con y a través de la gente, tener una buena apariencia, una gran capacidad de trabajo duro, tomar decisiones razonables, tener autoconfianza, tener educación universitaria, disponer de buenas habilidades para comunicar y tener una sana ambición de crecimiento.

También cabe mencionar, siguiendo al Dr. Ojeda (2013), en su libro "Vigilar y Diferenciar" , como antecedentes de la temática a abordar en la tesis, estudios de correlación entre la práctica de fijación de objetivos y la promotability de un subordinado, realizados en las Universidades de Maryland y Michigan en 1968 (Tosi & Carroll, 1973), o los realizados en la Universidad de Nebraska que estudió la relación entre el nivel de educación formal y el grado de promotability de mas de tres mil

personas del área de marketing de diferentes empresas (Luthans, Walker & Hodgetts, 1969). Los investigadores, se basaban en el juicio de valor del superior inmediato del candidato analizado. Concluyeron que casi el 90% de los identificados "como promovibles" (personas con potencial) tenían estudios universitarios y ya en esta investigación se consideraba una proyección de entre dos a cinco años. Como antecedente a éste estudio en particular, en 1962 una estudio realizado en la compañía Bell System a más de diez mil casos de la misma compañía, identifica a los estudios secundarios más que universitarios como predictor de potencial, en este estudio denominado predictor de management.

Un antecedente, interesante y que se hace necesario mencionar por el corte de la muestra en la tesis, es la edad. En 1976, el psicólogo americano Michael Magee, entendía por "avance de carrera" a la cualidad de una persona, para ser promovido a los más altos niveles de responsabilidad en un puesto. Es interesante la obra de Richard Sennet, sociólogo estadounidense, profesor adjunto de sociología en el MIT[6] además de director fundador del Instituto de Humanidades de New York, su publicación en el 2006 sobre su estudio de la evolución de las instituciones, las competencias del individuo y las formas de consumo frente al desarrollo de las burocracias que hacen aflorar la fragmentación de la vida social. Sennet señala que en el mundo del trabajo actual, las habilidades se ven afectadas por la edad. Él se hace la pregunta por ejemplo si uno fuera ingeniero ¿cuánto tiempo más le servirían las habilidades que ha adquirido en la universidad? Su respuesta es que cada vez menos, con lo cual la edad afecta más directamente la cuestión del talento.

Rosen, Billings y Turney, en 1976, demostraron que la edad, es un factor de impulso de avance de carrera y que la competencia técnica es el mejor predictor. Los autores referían a con la palabra promotability a la capacidad que tiene una persona para ser promovidos a niveles superiores al que tienen al momento del estudio. Ellos proponía la medición, mediante la evaluación subjetiva realizada por dos superiores inmediatos del evaluado a partir de una escala que incluía por ejemplo la habilidad para mediar en conflictos entre individuos o grupos, la habilidad para anticiparse a los problemas de trabajo y la capacidad para influir sobre los otros.

[6] Instituto Tecnológico de Massachusetts

Si buscamos antecedentes entre Carrera y Potencial, investigador de la Universidad de Connecticut, John Veiga (1981) , Doctor en Business Administration, en su paper de 1981, analiza la relación entre carrera y promoción. Más específicamente entre la movilidad de carrera, tomando el concepto de amesetamiento poniendo el foco de su estudio en los senderos de carrera. El Dr. señala variables como el "temor al estancamiento", propone relevar lo que denomina "impaciencia de carrera" y propone estudiar la auto "percepción de empleabilidad".

George Odiorne (1984), es otro de los antecedentes fuertes a considerar en el presente estudio. Investigador de management americano, y referente por su propuesta de trabajo en cuanto a la Gestión por Objetivos, desarrolló la matriz que muchas empresas utilizan para ubicar a las personas evaluando su desempeño en su cruce con el potencial que le han identificado. Odiorne, entiende por potencial a la probabilidad de que el ocupante de un puesto haga una contribución de valor futura para la empresa. El propone seis factores sobre los cuales basar la predicción: Desempeño pasado, disponibilidad, inteligencia, deseo e interés y adaptabilidad, requerimientos del puesto e historia biográfica. Si analizamos cada uno de los factores que Odiorne propone vemos que él considera que si una persona se desempeña bien con éxito en su puesto actual demuestra alta probabilidad de hacerlo en puestos futuros. La disponibilidad tiene que ver con lo que podríamos denominar más domésticamente "camiseta" refiriéndonos a la disposición que tiene la persona de permanecer y moverse dentro de la organización. Así la inteligencia, Odiorne acepta los tradicionales test de inteligencia, no obstante expresa su preferencia por métodos de evaluación mas personalizados que le permitan capturar la capacidad de aprendizaje de la persona. Sobre los intereses y deseos, entendiendo su propuesta nos ubica en el análisis de lo que hoy se llama en las empresas "expectativas de carrera de la persona" Los deseos de la persona por especializarse o convertirse en un generalista en sus posibles senderos de carrera. Los requerimientos del puesto se refieren a la "oferta y demanda" sobre la posición y la probabilidad de éxito de los aspirantes en aumento o disminución proporcional. Finalmente los aspectos biográficos hacen referencia a los logros previos de las persona en su historia de carrera.

Un antecedente difícil de ignorar en materia de estudios de potencial y carrera, es el Modelo del Corporate Leadership Council (CLC). Como entidad estadounidense de investigación sobre temas de management, luego del estudio que realizara en el 2005, el cual abarcó a cincuenta y nueve empresas en más de veinte países, validó un modelo de tres componentes que dan cuenta de la naturaleza del potencial a saber: aspiración, capacidad y compromiso. Un modelo actual y hoy día utilizado por la empresa Microsoft por ejemplo.

El modelo del CLC describe la CAPACIDAD como combinación de características innatas y aptitudes aprendidas utilizadas por una persona en un contexto laboral. Agrupa dentro de las características innatas la agilidad mental/cognitiva y de las aptitudes aprendidas, técnicas/funcionales e interpersonales . La ASPIRACIÓN se refiere a los deseos de la persona en progresar en su carrera y en la organización. Lo aspiracional lo analizan en el marco de cinco dimensiones como son: el prestigio y reconocimiento en la organización, el progreso y la influencia, las recompensas financieras, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo y la satisfacción o disfrute general en el trabajo. Finalmente, el COMPROMISO está compuesto por el compromiso emocional , racional, discrecional y deseo de pertenecer.

Más estudios que buscan identificar factores de potencial y anterior al de CLC, encontramos antecedentes en el Modelo de Developement Dimensions International del 2007. Consultora fundada en 1970 por W. Byham y D. Bray[7], especializándose en la técnica de Assessment Centre para selección, promoción y desarrollo. El modelo parte de la definición de potencial como la probabilidad de una persona para que pueda desarrollarse como un líder exitoso con responsabilidades significativamente expandidas al más alto nivel de liderazgo. La mirada de potencial que contempla es la de largo plazo. A partir de un estudio longitudinal en la firma AT&T (Ann Howard y Douglas Bray), los conceptos propuestos en el libro "Good to Great" de J. Collins y el

[7] Douglas Bray aplicó en el ejército americano en la década del cuarenta, y en AT&T en la siguiente década cuando fue director de personal la técnica de Assessment Centre.

libro "High Flyers" de M. Mc Call, desarrollaron un modelo de diez factores para la identificación y medición de potencial de liderazgo, agrupados en cuatro grupos: Promesa de Liderazgo (1.motivación para liderar- 2.sacar lo mejor de la gente- 3.autenticidad), Orientación al desarrollo personal (4.receptividad al feedback, 5.agilidad de aprendizaje), Balance de valores y resultados (6. adaptación a la cultura y 7.pasión por los resultados) y Maestría de la complejidad (8.adaptabilidad, 9.pensamiento conceptual y 10.navegación de la ambigüedad)

En el 2010 un artículo publicado por Business Strategy Review págs. 52-55, titulado "La anatomía de un alto potencial" basado en un estudio de programas para líderes de alto potencial realizado a cuarenta y cinco empresas en todo el mundo, concluye que además del desempeño sobresaliente, las habilidades de liderazgo y el alineamiento cultural como plataforma para ser considerado un alto potencial, existen un conjunto de factores que los autores llaman *EL FACTOR X*. Doug Ready, Jay Conger, Linda Hill and Emily Stecker[8] alientan a una práctica de investigación para hacerse la pregunta de cuáles son los factores X en tú organización. Los factores recurrentes que ellos encuentran son: El impulso por sobresalir (**A drive to Excel**), refiriéndose a la inclinación de los altos potenciales en dar la milla extra impulsados por una tremenda ambición. El segundo factor es una capacidad "catalítica" de aprendizaje (**catalytic learning capability**). Utilizan el término catalytic, en inglés como en castellano hace referencia a un acelerador de reacciones químicas. Los autores refieren con esta expresión a un individuo inquieto intelectualmente, que busca nuevas maneras e ideas para aproximarse a los problemas. Buscan proactivamente nuevos conceptos, herramientas y personas que lo ayuden y como característica importante tienen el hábito de traducir a la acción aquello aprendido desde la teoría. Como tercer factor X, mencionan **An enterprising spirit** es el tercer factor que los autores encuentra en su estudio. Ellos están más que dispuestos a asumir retos que obligan a abandonar sus zonas de confort carrera periódicamente, si eso es lo que requiere el avance, asumir

[8] Doug ready dready@icedr.org ready is a Visiting Professor of Organisational Behaviour at London Business School and President of Icedr, the International Consortium for Executive Development Research. Jay Conger Jay.Conger@ ClareMontMCKenna.edu Conger is the Henry r. Kravis Professor at Claremont McKenna College and Visiting Professor of Organisational Behaviour at London Business School. Linda Hill lhill@hbs.edu hill is the Wallace Brett Donham Professor of Business Administration at Harvard Business School. Emily Stecker esteCKer@iCedr.org stecker is the Director of Innovation Initiatives at Icedr and a Research Associate at Harvard Business School.

riesgos los emociona. Finalmente como cuarto factor mencionan una sensibilidad especial, **Dynamic sensors** refiriéndose a la capacidad de poder leer tramas de relaciones, tiempos de oportunidad, lo que mencionan como estar en el lugar justo y el momento indicado. Lo interesante de los autores es que no presentan los factores como a un nuevo modelo de competencias o como uno talla única para todo el perfil de los empleados de alto potencial.

Otro modelo que se utiliza en la prestigiosa firma de consultoría Egon Zehnder[9] International, partiendo de la concepción de potencial como la capacidad de una persona de crecer y manejar responsabilidades a mayor escala y alcance. El modelo incluye: CONOCIMIENTOS, como componente adquirible referidos al mercado que opera la empresa. HABILIDADES como aquello que se aprende trabajando a partir de la experiencia en la actividad, con lo cual también se trata de un componente adquirible. IDENTIDAD DE ALTO EJECUTIVO, factor que hace referencia a las aspiraciones personales de la persona, su grado de identificación con un rol de prestigio. ACTIVOS DE LIDERAZGO, dentro de los activos los autores señalan cuatro; la capacidad para procesar grandes cúmulos de información y articularla rápidamente en la práctica, la capacidad de poder comprometer a la gente emocional y racionalmente con profundas habilidades de comunicación, la capacidad de mantenerse con foco en las metas y fortaleza para sobreponerse ante posibles obstáculos y por último la búsqueda de feedback para con flexibilidad readaptarse. MOTIVACIONES, remite a lo que ya McClelland denominaba como motivación de logro, de afiliación y de poder.

Si buscamos más antecedentes sobre la temática, William Rothwell (2010ª) escribe sobre el "proceso de planeamiento de sucesión". El Dr. Rothwell señala que las organizaciones que no tomen medidas para planificar las necesidades futuras de talento en todos los niveles , se enfrentarán a importantes problemas tanto de gestión como económicos, cuando sus empleados clave deciden dejarlos . El autor plantea estrategias para la creación de un programa de planificación completa y la sucesión sistemática. Es evidente que menciona como práctica deseable y necesaria la identificación de potencial como parte de las actividades para armar el cuadro de sucesión. En sus palabras, la identificación de potencial es la "pieza central" del proceso de planeamiento de

[9] http://www.egonzehnder.com/

sucesión. No obstante el autor, no define qué es el potencial sino hace una clasificación entre "alto potencial" dándole un significado polisémico: desde alguien con probabilidad de avanzar dos o más niveles más allá de su actual puesto (potencial vertical), alguien con posibilidades futuras para ocupar los puestos clave dentro de la estructura organizacional, como aquellas personas que avanzan en su carrera sin aún llegar a su meseta. ¿Qué significa evaluar potencial para Rothwell?: es el proceso sistemático de analizar las posibilidades que tiene una persona para cambiar su puesto actual.

Ulrich y Smallwood, en el 2012 elaboran un paper acerca de qué es el talento. Los autores proponen los componentes para medir potencial tales como ambición, capacidad, agilidad y logro. Los altos líderes en una empresa son quienes traducen la estrategia en acción, son aquellas personas que hoy poseen las capacidades necesarias para realizar su trabajo pero que además desarrollan nuevas habilidades para hacer frente y dar respuesta a nuevos escenarios. Señalan que evaluando estos cuatro componentes se pueden identificar a los altos potenciales aunque es algo que debe ser nuevamente evaluado de manera anual. Proponen que entre el 10% y el 15% de la dotación deberían tener alto potencial.

En el recorrido de literatura sobre factores predictivos de potencial, encontramos también a Michael Lombardo y Robert Eichinger (2000). Lombardo & Eichenger[10] fueron los fundadores de la firma Lominger en el año 1991 destacándose en el mercado por sus aportes en temas de Talento.

Sus estudios destacan la agilidad mental como componente clave de potencial. De sus investigaciones concluyen, por ejemplo, que las personas exitosas parecen sentirse cómodas en entornos nuevos y desafiantes.

Los autores señalan que, quienes "prometen" a los 25 años no son simplemente versiones en miniatura de profesionales exitosos a los 50 años. Se preguntan qué

[10] **High Potentials as High Learners** *Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger* Published in *Human Resource Management*, Winter 2000, Vol. 39, No. 4, Pp. 321-330. Finalist for the Ulrich/Lake Excellence in HRM Scholarship, 2001

evidencias tempranas hay que funcionen como predictivas por mantenerse estables en el tiempo.

La premisa del artículo citado es que si las personas aprenden , crecen y cambian a través del tiempo, la identificación de potencial debería hacerse sobre esas características más estables como la inteligencia, que no cambia y entonces puede ser detectada en un momento temprano de la vida profesional de la persona sumándole aquellas características que sí van surgiendo a través del tiempo producto de las experiencias que la persona va enfrentando.

En el artículo que estoy desarrollando (la traducción es mía dado que solo está disponible en inglés) , los autores mencionan un estudio de sus colegas Sternberg, Wagner, Williams and Horvath (1995) quienes expresan en la misma líneas que Lombardo y Eichinger quienes resaltar, que lo que denominan como el "Street smarts", refiriéndose a que encuentran mayor correlación en la predicción de potencial al aprendizaje de la experiencia que si miramos solamente el CI (coeficiente intelectual).

Las personas abiertas a aprender de sus experiencias presentaron características comunes tales como:

- La búsqueda constante de feedback (de sí mismo u otros)
- La búsqueda de la variedad en el trabajo, siempre buscando nuevos desafíos de liderazgo.
- Ellos respondieron a lo nuevo y la adversidad aprendiendo nuevas habilidades e incorporando nuevas formas de pensamiento.

Se realizó en el CLC una investigación para buscar las características que tienen las personas orientadas al aprendizaje para lo cual se entrevistó a 55 managers que resultaron exitosos en sus carreras. También el jefe o alguien que conociera bien a la persona completó un cuestionario de 400 preguntas, se analizaron sus evaluaciones de desempeño. En adición a el análisis de contenido de las entrevistas y cruce de fuentes, se analizó literatura relevante sobre estrategias de aprendizaje. Por ejemplo los estudios de niños quienes espontáneamente aprendieron a leer. (Pressley, Borkowski and Schneider, 1987)

Como resultado del análisis factorial , cuatro factores que describen diferentes aspectos de la agilidad de aprendizaje como indicador de potencial . Ellos son:

People Agility: Describe a las personas que se conocen bien a sí mismos , aprenden de la experiencia , tratar a los demás de manera constructiva , y son frescas y resistente a las presiones del cambio .

Result Agility: Describe a las personas que logran resultados en condiciones difíciles, inspiran otros para realizar allá de lo normal , y exhiben el tipo de presencia que construye confianza en los demás.

Mental Agility: Describe a las personas que piensan en los problemas desde un punto de fresco, miran y se sienten cómodos con la complejidad, la ambigüedad y la explicación de su forma de pensar hacia los otros.

Change Agility: Describe a las personas que sienten curiosidad , tienen pasión por las ideas , les gusta experimentar, y participar en actividades nuevas y comprometerse con el desarrollo de habilidades.

Resumiendo algunos modelos expresados en la bibliografía surge el siguiente cuadro:

DIFERENTES ACERCAMIENTOS A LA MEDICIÓN DE POTENCIAL	HABILIDADES COGNITIVAS	VARIABLES DE PERSONALIDAD	VARIABLES DE APREDIZAJE	MOTIVACION
MDA Leadership Consulting (Barnett, 2008)	Habilidad cognitiva	Dominante Social Sustentable	Orientación al aprendizaje Versatilidad	Drive Compromiso organizacional
Corporate Leadership Council (CLC, 2005)	Habilidad cognitiva.	Interpersonal Inteligencia emocional		Aspiración Compromiso
Development Dimensions (DDI, 2007)	Pensamiento conceptual Manejo de la ambigüedad .	Auténtico	Receptivo al feedback Habilidad para aprender Adaptabilidad	Inclinación a conducir Pasión por los resultados
Personal Decisions (Peterson & Erdahl, 2007)	Complejidad cognitiva	Dominio Optimismo	Adaptabilidad	Iniciativa Responsabilidad Energía Asunción de riesgos Impulso hacia las metas Dominio y control hacia el cambio
Hay Group (Hay 2006, 2008)	Amplitud de perspectiva	Compresión de otros Madurez personal	Inclinado a aprender	
Hewitt Associates (Hewitt, 2008)	Mirada de largo plazo		Adaptabilidad Psicológica Flexibilidad Abierto al feedback	Motivación hacia arriba

DIFERENTES ACERCAMIENTOS A LA MEDICIÓN DE POTENCIAL	HABILIDADES COGNITIVAS	VARIABLES DE PERSONALIDAD	VARIABLES DE APREDIZAJE	MOTIVACION
YSC (Rowe, 2007)	Intelecto y Juicio			Drive
Hogan Assessment Systems (Hogan, 2009)	Razonamiento estratégico Resolución táctica de problemas Juicio	Respeto por la gente Colaboración Conciencia de la estrategia		Excelencia operativa Orientación a resultados Tenacidad
McCall (McCall, 1998)	Visión (Insight)	Integridad	Búsqueda de oportunidades para aprender Búsqueda de feedback Aprender de los errores Apertura a la crítica	Comprometido con las consecuencias Valentía para tomar riesgos
Corporate Survey (Slan & Hausdorf, 2004)	Toma de decisión Manejo de la ambigüedad	Variables de personalidad (55%) Habilidades Interpersonales (25%)	Adaptabilidad y Flexibilidad (75%) Habilidad para el aprendizaje (65%)	Orientación a Resultados Compromiso con la compañía
Harvard Business Review (Ready, Conger & Hill, 2010)	Aprendizaje catalítico Traducción de aprendizajes en acción	Innovación Habilidad para cambiar con confianza Tomar riesgo Conducción al éxito	Habilidad catalítica hacia el aprendizaje Traducir los aprendizajes en acción	Impulso a diferenciarse Espíritu emprendedor

Por muchos años casi como única variable se medía el coeficiente intelectual en los procesos de selección para saber sobre la proyección del individuo. Es por ello y a los fines de mi trabajo, a continuación detallo un recorrido bibliográfico sobre el estudio del llamado Coeficiente Intelectual, en adelante –CI- .

Dentro de las definiciones de potencial, tener potencial es ser inteligente y ser inteligente es tener un CI más alto que la media.

El estudio de la inteligencia puede hacerse a través de los trabajos realizados desde las distintas escuelas tradicionales en psicología. Un recorrido histórico sobre el concepto de inteligencia lleva casi obligatoriamente a comenzar con la tradición psicométrica, al ser esta escuela la que más productividad y más contribuciones importantes ha realizado al tema en cuestión. Siguiendo a Siegler y Dean (1989), los enfoques psicométricos de la inteligencia se caracterizan por su énfasis en cuantificar y ordenar las habilidades intelectuales de las personas, en la confianza en los test generales de inteligencia como base para sus datos y en el uso del análisis factorial para analizarlos. Desde esta perspectiva los seres humanos estamos dotados de un conjunto de factores o rasgos, de

los que cada individuo dispone de manera diferente. Estas diferencias individuales en los factores hacen referencia a las diferencias en el rendimiento intelectual.
Principios del Siglo XX, Galton (1822-1911) fue uno de los primeros investigadores que se dedicó al estudio sistemático de las diferencias individuales en la capacidad mental, demostrando que las personas diferían unas de otras en los procesos más básicos, lo que causaba las diferencias en su capacidad mental. A Galton le interesan todos los factores que hacen diferente a la gente, guiado en ello por la idea de evolución, y en particular por el concepto de variación. Estaba convencido de que las diferencias individuales más importantes, entre las que incluye las morales, intelectuales y de carácter, no son adquiridas. Su meta más importante era llegar a demostrar que son innatas, es decir, que derivan de la herencia.
A finales del siglo XIX, concretamente en el año 1890, Catell inventa las pruebas mentales con el objetivo de convertir a la psicología en una ciencia aplicada (Hardy, 1992). En el año 1905 Alfred Binet (1817 -1911) bajo el encargo del ministro francés de la Instrucción Pública, quien le pidió que creara un test simple que pudiera utilizarse en las escuelas con el objetivo de localizar a los deficientes mentales, para que pudieran recibir instrucción especial, elabora la primera escala de inteligencia para niños y escribe: "El órgano fundamental de la inteligencia es el juicio. En otras palabras, el sentido común, el sentido práctico, la iniciativa, la facultad de adaptarse. Juzgar bien, comprender bien y razonar bien son los resortes esenciales de la inteligencia". Binet se dio cuenta que las tareas utilizadas por Galton tales como el tiempo de respuesta y la agudeza sensorial no estaban relacionadas con el éxito escolar y buscó las bases de la inteligencia en las funciones superiores del hombre, afirmando que: "un individuo muestra su valor personal a través de la totalidad; somos un conjunto de tendencias y la resultante de todas ellas es lo que se expresa en nuestros actos y hace que nuestra existencia sea lo que es". Las escalas de Binet fueron introducidas en EE.UU. por Hery Goddard y se utilizaron en las llamadas clínicas de orientación psicológica de niños, la primera de las cuales aparece en el año 1909, vinculada a un tribunal de menores de Chicago (Hardy, 1992). La escala publicada por Binet fue modificada posteriormente en el año 1916. En la nueva versión del test de Stanford-Binet aparece por primera vez el concepto del Cociente Intelectual (C.I.), definido como la razón entre la edad mental y la edad cronológica.
Es interesante porque se abrió la misma polémica que hasta nuestros días sigue haciéndonos pregunta. El trabajo de Binet dio comienzo a la polémica de si el

rendimiento en inteligencia dependía de un único factor general o de muchos pequeños factores específicos. Este problema atrajo a multitud de investigadores que durante mucho tiempo dedicaron su trabajo a su resolución. Los defensores de una inteligencia general o factor g (Terman, 1916; Spearman, 1927), llamados también monistas, defendían la existencia de un único factor estructural, denominado factor "general", que penetraba en la ejecución de todos los tests y tareas utilizados para valorar la conducta inteligente. Spearman definía el factor g como un nivel individual de energía mental. Por otra parte, los defensores de una teoría correlacional de la inteligencia más pluralista (Thurstone, 1938; Guilford, 1967), defendían que la inteligencia general podía concebirse como un gran número de "vínculos" estructurales independientes, que incluían los reflejos, los hábitos, las asociaciones aprendidas, etc. La ejecución de una tarea activaría muchos de estos vínculos (cit. en Sternberg y Powell, 1989).

En el año 1920 Thorndike publica un artículo titulado: "La inteligencia y sus usos" en donde da un paso hacia una mejor comprensión de lo que significa inteligencia e introduce el componente social en su definición. En dicho artículo Thorndike señala la existencia de tres tipos de inteligencia: la inteligencia abstracta, la inteligencia mecánica y la inteligencia social. Por inteligencia abstracta entiende Thorndike la habilidad para manejar ideas y símbolos tales como palabras, números, fórmulas químicas y físicas, decisiones legales, leyes, etc. Por inteligencia mecánica la habilidad para entender y manejar objetos y utensilios tales como armas y barcos. Finalmente Thorndike define la inteligencia social como la habilidad de entender y manejar a hombres y mujeres; en otras palabras de actuar sabiamente en las relaciones humanas. La inteligencia es por aquel entonces un concepto en auge. En los EE.UU los progresistas creen al igual que Thorndike que "a la larga merece la pena ser gobernados por la inteligencia", Además de la importancia que le otorgan a la inteligencia existe en EE.UU un auténtico énfasis en su medición. Un psicólogo de la época llamado Goddard -discípulo de Galton- afirma que: "el principal determinante de la conducta humana es un proceso mental unitario llamado inteligencia ... que es innata ... (y a la que) afectan poco las influencias posteriores" (cit. en Hardy, 1992).

En el año 1939 Wechsler diseña la escala Wechsler-Bellevue que evalúa los procesos intelectuales de los adolescentes y adultos y que se presenta como una alternativa a la escala de Stanford-Binet que se había mostrado como poco apropiada para adultos. Diez años más tarde, en 1949, Wechsler adaptó la escala de 1939 modificando algunos elementos del test, obteniendo como resultado la "Escala de Inteligencia Wechsler para

Niños". Las posteriores adaptaciones de la escala Wechsler (tanto en su versión para adultos como para niños) Wais y Wisc son incluso hoy en día utilizadas por psicólogos y pedagogos como en algunos procesos de selección en las empresas.

Otras escuelas dentro del campo de la psicología contribuyeron con sus trabajos a ampliar la perspectiva del concepto de inteligencia. Por ejemplo, desde las teorías de la Gestalt consideradas como representantes de las teorías experimentales de la inteligencia- cuyos principales defensores fueron: Wertheimer (1880-1943), Kohler (1887-1967) y Koffka (1887-1941) se introdujo el concepto de discernimiento (Kohler, 1927). En términos de Wertheimer, la conducta inteligente se caracteriza principalmente por el pensamiento productivo, con discernimiento, más que por el pensamiento reproductivo, con memoria. (cit. en Sternberg y Powell, 1989).

A comienzos de los sesenta, emergen dentro de la psicología cognitiva diversas propuestas. Las dos más importantes son el estructuralismo y el procesamiento de la información. El estructuralismo es la primera propuesta de la psicología cognitiva en aparecer. Sus seguidores son psicólogos cognitivos radicales que buscan una ruptura con el pasado y que aspiran a desarrollar un paradigma que una todas las ciencias sociales. En la psicología el más destacado estructuralista es Jean Piaget (1896-1980) que ya he mencionado apropósito del desarrollo de Elliot Jaques. Su teoría del desarrollo intelectual contrasta de modo visible con los enfoques psicométricos y también con el enfoque del procesamiento de la información. De los enfoques psicométricos se diferencia en que éstos pretenden cuantificar las habilidades intelectuales e identificar las diferencias individuales en estas habilidades, mientras que el enfoque piagetiano se preocupa más de los aspectos cualitativos de la inteligencia y de los patrones universales establecidos como los órdenes invariantes de adquisición. Se distingue del enfoque de procesamiento de información, en que al igual que el enfoque psicométrico se dice poco acerca de los procesos específicos implicados en el funcionamiento de la inteligencia, mientras que el enfoque del procesamiento de información pone el énfasis en el estudio de las habilidades individuales de forma aislada (Siegler y Dean, 1989). Piaget comienza a estudiar el desarrollo cognitivo en niños hacia los años 20. Denomina a su campo de trabajo "Epistemología Genética" . La teoría evolutiva piagetiana afirma que en muchos conceptos, los niños progresan a través de una secuencia de estados de conocimiento cualitativamente discretos y

parcialmente correctos, que son anteriores a la comprensión completa. Esta secuencia de comprensiones parciales se produce en un orden fijo, por lo que resulta imposible enseñar la comprensión conceptual a edades considerablemente más tempranas, que las edades en las que normalmente se dominan los conceptos. Es notable la re-significación que Elliot Jaques le da a lo propuesto por Piaget en la estratificación de la Organización acorde a la complejidad de los puestos y la evolución del pensamiento en las personas. Personalmente veo con claridad el paralelismo expuesto, a punto que si a una persona la exponemos a posiciones de mayor complejidad a su nivel de pensamiento/abstracción seguramente no podrá significar – otorgar significado – a los contenidos del puesto.

La segunda propuesta importante dentro del campo de la psicología cognitiva es el procesamiento de la información. En la actualidad esta propuesta es la más influyente y la que cuenta con un apoyo más extenso. El enfoque de procesamiento de la información parte de la idea de que el hombre es un manipulador de símbolos. Sus objetivos más básicos consisten en describir los símbolos que son manipulados (la representación) e identificar los que son manipulados (el procesamiento). Desde la teoría de los correlatos cognitivos el estudio de la inteligencia se ha llevado a cabo seleccionando una capacidad que pueda medirse con un test de inteligencia, como por ejemplo la capacidad verbal, con el objetivo de describir las diferencias individuales en esa capacidad, en función de diferencias en capacidades o técnicas generales de procesamiento de la información. Dentro del enfoque del procesamiento de información, el auge de la llamada . inteligencia artificial hizo que algunos investigadores sobre los procesos superiores humanos, recogieran el modelo computacional para intentar explicar los procesos cognitivos en las personas. La cuestión de si una máquina puede llegara emular la inteligencia humana, se convierte en el centro de la ciencia cognitiva.

Como vemos, el concepto de inteligencia sigue sin estar suficientemente resueltos. La solución a la polémica de si cabe conceptualizar la inteligencia como dependiente de un único factor general o de muchos pequeños factores específicos no es en la actualidad una cuesti6n resuelta. Los tres principales enfoques del desarrollo intelectual, el psicométrico, el piagetiano y el de procesamiento de la información, reflejan esta misma tensión entre la conceptualización de la inteligencia como un rasgo consistente y

como una colección de habilidades poco relacionadas. Mientras que los enfoques psicométrico y piagetiano han hecho hincapié en la unidad entre las habilidades intelectuales, el enfoque del procesamiento de la información se ha inclinado a poner de relieve las habilidades individuales de forma aislada (Siegler y Dean, 1989).

Estas cuestiones junto al papel que desempeñan las contribuciones genéticas y ambientales en la inteligencia humana, la definición de la inteligencia humana, animal y artificial y el papel de la cultura en la inteligencia constituyen una parte importante de la controversia actual en este campo de investigación (Jerison, 1989). Podría extenderme mucho más dado que la bibliografía sobre el tema es por demás extensa.

De acuerdo con Gardner (1993), todas las definiciones de inteligencia llevan la marca de la época, del lugar y de la cultura en las que se han desarrollado y creo que estaremos todos de acuerdo. La idea que tenemos de inteligencia es importante porque da lugar a la idea que tenemos acerca de nosotros mismos. Si seguimos de cerca la evolución del concepto de inteligencia vemos el énfasis de principios de siglo en su medición y en la idea de su innatismo. Esta idea causó verdaderos problemas tales como el racismo y la eugenesia, es decir, la búsqueda de una raza pura; pero también ayudó a responder a una serie de necesidades tanto de la misma psicología -su confirmación como ciencia-, como de la sociedad -la necesidad de establecer un criterio en función del cual poder organizar y clasificar a las personas.

Algunas teorías sólo pueden aparecer en determinados contextos sociales. No es extraño pues que en una sociedad como en la que vivimos actualmente, que se encuentra en plena crisis emocional colectiva, la ciencia decida comenzar a centrarse en las habilidades emocionales y en el estudio de nuestra conciencia y nuestra vida afectiva.

Las necesidades sociales actuales, consecuencia de la liquidez[11], la digitalización y virtualidad de la vida, hacen que los psicólogos seamos conscientes de la necesidad de reivindicar nuestra propia humanidad y comenzar a entender el estudio de la inteligencia como el estudio del potencial humano y de su realización. Aunque los

[11] Bauman, Zygmunt, Modernidad Líquida, Editorial de Cultura Económica, México DF, 2003

investigadores han reconocido durante mucho tiempo que la cognición personal no lo era todo, y por este motivo desarrollaron el concepto de cognición interpersonal, es en la actualidad cuando parece que se ha puesto de relieve la importancia de resaltar los aspectos afectivos y emocionales propios del ser humano que es inteligente.

El término de "Inteligencia Emocional" fue acuñado por Salovey y Mayer en el año 1990 y definida por estos autores como un tipo de inteligencia social, que engloba la habilidad de controlar nuestras propias emociones y las de los demás, así como de discriminar entre ellas y utilizar la información que nos proporcionan para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones. En otras palabras se refiere a la capacidad de una persona para comprender sus propias emociones y las de los demás, y expresarlas de forma que resulten beneficiosas para si mismo y la cultura a la que pertenece. Para estos autores la inteligencia emocional incluye la evaluación verbal y no verbal, la expresión emocional, la regulación de la emoción en uno mismo y en los otros y la utilización del contenido emocional en la solución de problemas (Mayer y Salovey, 1993). Salovey y Mayer (1990) recogen las inteligencias personales de Gardner (1983) en su definición básica de inteligencia emocional expandiéndolas en cinco dominios principales:
1) Conocer las propias emociones. Para los autores que se encuentran actualmente investigando en el campo de la inteligencia emocional, el conocimiento de uno mismo, de nuestros propios sentimientos es la piedra angular de la inteligencia emocional. El reconocer nuestros sentimientos nos da un mayor control sobre nuestras vidas, por el contrario la incapacidad para reconocerlos nos deja a su merced.
2) El manejo de las emociones. La inteligencia emocional no se fundamenta sólo sobre el autoconocimiento de nuestras emociones, ya que es importante también la capacidad de manejarlas de forma apropiada evitando los sentimientos prolongados de ansiedad, irritabilidad, etc.
3) El motivarse a uno mismo. La capacidad de auto motivarse, es decir, de regular las emociones al servicio de una meta es fundamental para prestar atención, conseguir dominar una dificultad y para la creatividad.
4) El reconocer las emociones en los demás. La empatía es la habilidad relacional más importante, comprende la capacidad de sintonizar con los deseos y las necesidades de los demás.

5) La capacidad de relacionarse con los demás. Se refiere a la habilidad para la competencia social, que en buena medida implica el manejo de las emociones de los sujetos con los que se interactúa.

Para Goleman, (1996) la inteligencia emocional puede resultar tan decisiva, y en ocasiones mucho más, que el cociente intelectual de la persona, para predecir la satisfacción personal a lo largo de la vida. Si se define la inteligencia desde un punto de vista cognitivo como la capacidad de recibir información, elaborarla y producir respuestas eficaces, se restringe la inteligencia a una serie de operaciones de cómputo de información cometiendo una reducción injustificable. Es cierto que inteligencia es la capacidad de resolver ecuaciones diferenciales, pero ante todo es la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerlos, ser capaz de liberarse del determinismo de la situación, solucionar problemas y ante todo plantearlos (Marina, 1993). Actualmente los investigadores apuntan a que capacidades tales como motivación personal y persistencia ante las dificultades, el control del impulso y la demora de la gratificación, la empatía, la capacidad de mantener la esperanza y la habilidad en mantener un buen control emocional, podrían explicar gran parte de este 80% de varianza restante, que no pueden explicar los tests de inteligencia o el llamado cociente intelectual. Estas capacidades forman parte de lo que denominan inteligencia emocional (Goleman, 1996). Este autor defiende la importancia de las emociones en el desarrollo y la adaptación personal y social partiendo de la siguiente definición de emoción: "Me refiero tanto a un sentimiento como a sus pensamientos distintivos, estados psicológicos y biológicos y al conjunto relacionado de propensiones para actuar". Desde su punto de vista las emociones son inteligentes porque cada una de ellas desempeña un papel único en predisponer al cuerpo a un tipo diferente de respuesta para su adaptación y supervivencia. El objetivo de Goleman es intentar comprender e investigar cómo la mente procesa los sentimientos con el objetivo de delimitar o definir que es lo que significa ser inteligente. Su tesis es que para predecir el éxito en la gente, el poder de la mente medido con el cociente intelectual mediante tests estandarizados de conocimientos, puede importar menos que las cualidades de la mente conocidas como carácter. El concepto de inteligencia emocional surge como un intento de responder a esta cuestión, es decir, resaltar el papel que tienen las emociones en nuestra vida intelectual y nuestra adaptación social y equilibrio personal. Para este

autor, el concepto de inteligencia emocional es importante porque entre otras cosas constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales.

3.2 Reflexiones sobre el marco teórico

Varias observaciones: no se refleja acuerdo en una definición de potencial, uno ve desde definiciones muy pobres a definiciones que en su afán de cobertura de mayores variables podrían exceder el foco de lo que están definiendo. Veremos más adelante en las conclusiones de la investigación realizada para éste trabajo, que muchas organizaciones arman su propia definición. No obstante analizando los diferentes modelos ya sean teóricos como aquellos elaborados por cada compañía, las diferencias que se encuentran son mínimas. En otras palabras los términos cambian pero en su definición contienen ideas recurrentes sobre factores a considerar.
R. Silzer., & A.H. Church (2010) realizaron una investigación sobre los contenidos de las definiciones de potencial bajo la pregunta ¿Potencial para qué? Y sus hallazgos fueron los siguientes:

- 35% - refiere al rol: el potencial para moverse a un nivel de liderazgo alto o senior
- 25% - refiere al nivel: la capacidad para asumir dos niveles más al actual nivel.
- 25% - refiere al alcance: la capacidad para asumir un papel de liderazgo y desarrollar el potencial a largo plazo.
- 10% - por resultados: un historial considerable de desempeño sobresaliente.

Lo siguiente para señalar es la falta de consenso sobre lo que es crítico.
Hay gran número de los modelos existentes y la mayoría proporcionan buenos conocimientos sobre la construcción de alto potencial . Algunos hacen hincapié en las variables de personalidad , mientras que otros se centran más en la capacidad de adaptación intelectual y agilidad. En general sin embargo , hay poco consenso sobre los factores críticos que deben estar en su lugar antes de que un individuo puede ser identificado como de alto potencial.[12]

[12] R. Silzer., & A.H. Church (2011) The Pearls and Perils of Talent Identification.

Lo tercero a señalar es la distinción entre Potencial y Desempeño. Los decisores juzgan potencial por el rendimiento actual de un individuo . La evaluación de los conocimientos actuales , las habilidades y capacidades de la persona es un primer paso importante , pero a menudo se confunde con la determinación de la capacidad de una persona para crecer , adaptarse y desarrollarse lo suficiente como para manejar los desafíos y responsabilidades de trabajos futuro más complejas . Se ha establecido que el desempeño y el potencial no debe estrechamente vinculado. Investigaciones demuestran sólo el 29 % de los alto desempeño identificados en 59 organizaciones en 15 industrias y 29 países encuestados también fueron considerados como de alto potencial[13]. Las organizaciones necesitan tener en cuenta que el alto rendimiento no es más que un indicador de potencial y no debe ser la única fuente de evidencia utilizada para justificar una elección.

[13]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.

1. METODOLOGIA

4.1 ***Tipo de estudio/diseño.***

Alcance: empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires en los últimos 15 años.

Tipo de diseño: explicativo- longitudinal/retrospectivo, es decir se toman datos en el año 2016 pero los mismos se refirieran a momentos de años anteriores, por lo cual se denomina estudio de tipo "retrospectivo". *Hans Zetterberg*[14] es quien precisa dicha denominación para este tipo de diseño.

Identificada la muestra de empresas que reflejen las características previstas en el alcance se tratarán casos individuales de dichas empresas que den cuenta de experiencias de éxito (potencial alcanzado) y de fracaso (descarrilamientos, no logro del potencial esperado).

[14] *Hans Zetterberg* sociólogo de la Universidad de Minnesota desde los años 50´, traductor de la obra de Max Weber "Economía y Sociedad" actividad por la cual los miembros de la Asociación Americana de sociología en 1997 votó este trabajo como el libro más influyente del siglo XX en la sociología. En su país natal , Zetterberg fue el primer presidente ejecutivo y organizador del Tricentenario Fondo del Banco de Suecia , una de las fundaciones más grandes de Europa que apoyan las ciencias sociales . Se volvió hacia el sector privado y se convirtió en un encuestador profesional de larga data , director general y propietario de Sifo AB , una empresa de investigación social y de mercado . Se convirtió en editor en jefe del diario de circulación nacional , Svenska Dagbladet , y desarrolló aún más su escritura para llegar a un público curioso. Zetterberg es un ex presidente de la *Asociación Mundial para la Investigación de Opinión Pública* .

4.2 ***Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos***

Código	Herramienta de recolección de datos	Descripción	Objetivo	A quiénes se aplica
A	ENTREVISTA	Reunión presencial de aproximadamente 1 hora Se sigue una GUÍA DE PAUTAS	Relevar las características recurrentes de las personas que crecieron dentro de la empresa ya sea funcional, lateral o verticalmente.	GERENTES / DIRECTORES RRHH
B	ENCUESTA web	Encuesta electrónica (Herramienta estructurada) con preguntas abiertas y cerradas	Recolectar las características recurrentes de las personas que crecieron dentro de la empresa + datos sobre los factores de potencial que funcionaron como predictores de avance de carrera en las empresas de los respondientes.	GERENTES / DIRECTORES RRHH

4.3 ***Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ejes temáticos relevantes, indicadores (si corresponde).***

Definición de la unidad de análisis.

Personas que ocupan actualmente niveles de dirección/gerenciales, en empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires en los primeros 15 años del siglo XXI. Se incluye a personas que salieron de dichas empresas cuando tenían nivel gerencial y que estuvieron en dichas empresas un período no menor de 15 años (para analizar el derrotero dentro de esa empresa).

Para el caso de la encuesta: managers de RRHH de empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires en últimos 15 años. Algunas de las empresas incluídas en la encuesta: Al Mundo.com, Amadeus, Avan Trip, Banco Blind, Banco Hipotecario, Galicia Seguros, Grupo Codere, Grupo Los Grobo, Grupo Irsa, Grupo Sancor Seguros, IMS Corp., San Miguel, Unilever, Wal-Mart,

Presentación de las principales variables de análisis.

Nivel jerárquico (nivel de medición ordinal): especialista-jefe-gerente-director.

Factores de potencial (nivel de medición nominal): Factores Internos: a- psicológicos como la motivación(ambición, energía y aspiración) , la inteligencia emocional, capacidad de aprendizaje, capacidad de análisis y la inteligencia social. B. coeficiente intelectual, Factores externos: contexto social en el cual creció y se formó la persona (familia, casas de formación, amigos)

Instrumentos de medición.

Entrevistas a *Gerentes y Directores de RRHH*, para obtener datos de avance de carrera analizando los casos de éxito bajo su gestión como número uno del área de Talento.

Por otro lado, para ampliar la muestra toma electrónica de una encuesta estructurada con un campo de "verbatim" a Gerentes y Directores de RRHH para identificar los factores que permitieron el avance de carrera de la persona en la pirámide organizacional.

Al final del trabajo se incorpora un anexo metodológico que expone los contenidos con mayor detalle.

5. HALLAZGOS/DESARROLLO

5.1 Introducción

¿Quiénes llegan a ocupar los más altos niveles de liderazgo dentro de una compañía?

¿Cómo se produce el camino hacia la cima? ¿Por qué unos llegan y otros quedan en el camino? Con éstos interrogantes y muchos más que se irán exponiendo en esta sección, trascurrieron las conversaciones con Directores y Gerentes de empresas nacionales y multinacionales.

Entre la tensión del saber y no saber, tal como señala Popper refiriéndose al punto de partida del conocimiento científico, comenzaron las entrevistas con profesionales de renombre en el mercado de los recursos humanos quienes con mucha disposición dieron tiempo de su agenda en contribución al presente trabajo.

Los interrogantes recurrentes en cada una de las entrevistas, buscaban encontrar factores comunes predictivos de potencial, en un trabajador profesionalizado entre 27 y 38 años, impulsando su avance de carrera laboral en empresas nacionales y multinacionales en Buenos Aires de los últimos 15 años, desde sus perspectivas.

En otras palabras, los interrogantes apuntaban a analizar los impulsores de carrera valorados como factores de potencial que hicieron que una persona transitara de un nivel de menor complejidad hacia uno de mayor.

Así durante los meses de octubre y noviembre del 2016 transcurrieron las entrevistas que tuvieron una duración promedio de una hora y media. Como dato adicional, en todos los casos la temática apasiona a los referentes de Recursos Humanos y es siempre motivo de preocupación en el área. La gran dificultad encontrada por ellos es el escaso tiempo que el área de RRHH puede dedicar para identificar potencial. Así se destina la mayor parte de la gestión en temas de Selección para cobertura de puestos, Gestión del Desempeño, Capacitación, Clima y Remuneración. Al decir de los mismos

entrevistados, la Gestión del Talento dentro de la cual la identificación de potencial es una de las actividades necesarias, es "un lujo" que muy pocos pueden darse.

5.2 La guía de pautas

En todos los casos se recorrieron los siguientes temas:

1- Mirar al **grupo de managers** de la organización tal como se fue configurando en los últimos 10 años, y exponer las causas de las promociones según fueron consideradas para el avance de carrera.

2- **Poner énfasis** en algunos casos en particular y profundizar en los siguientes aspectos: ¿Qué factores intervinieron en la construcción de una carrera jerárquica en la compañía? Factores, tanto en la empresa como por fuera de la ella.

- socio –económicos, (nivel social)
- acceso a la educación, (Público – Privado; Grado, Posgrado, MBA)
- familia, (composición familiar, casado/soltero)
- características personales, (estilo, conductas tipo)

5.3 Modelo de Encuesta

Encuesta CARRERA Y POTENCIAL

Breve encuesta en contribución con Tesis de Maestría.

POTENCIAL

. **1- Defina qué se entiende por potencial en su compañía.**

. **2- ¿Se utiliza algún MODELO (conjunto de factores constituyentes del potencial de los individuos, por ej: "capacidad de aprendizaje") para identificar potencial en las personas de su compañía?**

Selecciona todos los que correspondan. Sí -No - Otro:

. **3- ¿Se evalúa el POTENCIAL de TODA la dotación?**

Selecciona todos los que correspondan. Sí - No

. **4- Si su respuesta anterior fue NO, por favor detalle los criterios que se utilizan para definir al grupo sobre el cual se realiza el análisis de potencial.**

. **5- ¿Qué herramientas utilizan en su compañía para identificar potencial? (incluya tanto tests como otros recursos que posiblemente utilice)**

. **6- ¿Explora en su análisis de potencial alguna de éstas áreas?**

Selecciona todos los que correspondan.

COEFICIENTE INTELECTUAL (es un número que resulta de la realización de una evaluación estandarizada que permite medir las habilidades cognitivas de una persona en relación con su grupo de edad)

INTELIGENCIA EMOCIONAL (como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.)

COMPETENCIAS GENÉRICAS (conjunto de conductas, definidas por cada compañía, que impulsan a un desempeño superior como por ej. Trabajo en equipo - Negociación ...)

COMPETENCIAS TÉCNICAS (conjunto de conocimientos específicos - de un puesto de trabajo - incorporados a partir del aprendizaje formal como por ej: SAP, Herramientas SQL ..."

CONTENIDO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO (evaluación estructurada vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. En general conformada por Objetivos y Competencias referidos al Qué y Cómo del fenómeno del desempeño)

Otro:

Su mirada sobre el tema

A continuación se le proponen algunas preguntas que esperamos que sean contestadas considerando lo que Ud. ha visto que sucede realmente en la práctica dentro de su compañía en lo que se refiera al avance de carrera de las personas y a las prácticas de identificación de potencial.

Indique su "experiencia concreta" sobre las personas con potencial que Ud. ha visto dentro de su compañía.

1- ¿Qué nivel de estudios máximo, en general, fue alcanzado por las personas identificadas con potencial?

Marca solo un óvalo.

- *SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS*
- *TERCIARIO*
- *UNIVERSITARIO*
- *POSGRADO*
- *MASTER*

2- ¿De qué tipo de Casa de estudios o Universidades provienen

mayoritariamente las personas con potencial?

Selecciona todos los que correspondan.

- *Pública*
- *Privada*

3- Mayoritariamente, los antecedentes académicos de las personas con potencial son:

Selecciona todos los que correspondan.

- *SOBRESALIENTES*
- *MUY BUENOS*
- *BUENOS*
- *REGULAR*
- *BAJO*

4- Las personas que se identificaron con potencial muestran generalmente en sus Evaluaciones de Desempeño, una calificación:

Selecciona todos los que correspondan.

- *ALTA*
- *MEDIA*
- *BAJA*

5- Según su buen saber y entender (tenga en cuenta las categorías tradicionales de: educación - ingreso - lugar de residencia- acceso a la propiedad) ¿A qué clase social representan generalmente las personas con potencial?

- *ALTA*
- *MEDIA*
- *ALTA MEDIA*
- *MEDIA*
- *BAJA*

Indique su grado de ACUERDO con la AFIRMACIÓN

1- Las personas que se identificaron con potencial muestran un nivel de aspiración y ambición altos.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

2- Las personas que se identificaron con potencial muestran un alto nivel de energía de trabajo en el cumplimiento de las metas.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

3- Las personas que se identificaron con potencial se conducen habitualmente "positivas" "optimista" incluso ante escenarios con mayores dificultades.

NADA DE ACUERDO ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

4- Las personas que se identificaron con potencial muestran un estilo de vínculo social rico, flexible y empático.

NADA DE ACUERDO ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ TOTALMENTE DE ACUERDO

5- Las personas que se identificaron con potencial son de las llamadas "líderes de opinión". Convocan y contagian naturalmente a sus seguidores.

NADA DE ACUERDO ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

6- Las personas que se señalaron con potencial se conocen generalmente con curiosidad por aprender y aprenden rápido.

NADA DE ACUERDO ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

7-Las personas que se señalaron con potencial muestran habilidad para observar, analizar y sacar aprendizaje de su entorno y de sus propias experiencias.

NADA DE ACUERDO ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ ⬭ TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

CARRERA

AVANCE DE CARRERA DENTRO DE LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL:

1- ¿Existen en su empresa casos en los cuales hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial?

Selecciona el que corresponda

- *SI* ⬭
- *NO* ⬭

2- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿qué otras variables intervienen como impulsoras del avance de Carrera? Por favor enumérelas:

ANTES DE FINALIZAR

- **Agregamos este espacio para darle la oportunidad de señalar cuestiones sobre la temática con mayor libertad.**

- **¿Qué otros aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta?**

5.4 Hallazgos

En primer lugar, y tal como surge del recorrido por la bibliografía publicada hasta el momento y expuesta en el marco teórico desarrollado en la sección existente del presente trabajo, no se recoge una definición clara o una definición unificada del concepto de POTENCIAL. En otras palabras, no se ha arribado a un consenso sobre una única definición. Si bien no es objetivo del trabajo, cabe mencionarse la confusión o mejor dicho "pegoteo" conceptual entre la noción de Talento con la de Potencial, muy frecuentemente utilizada sobre todo en la práctica, como expresiones sinónimas.

Si ponemos atención en la encuesta[15] on line podemos identificar recurrencias en la idea temporal de *predicción futura* de avance profesional de una persona dentro de una *estructura de puestos en la organización*, por un lado y la dimensión de *mayor complejidad en el contenido del puesto* a ocupar en el tiempo proyectado.

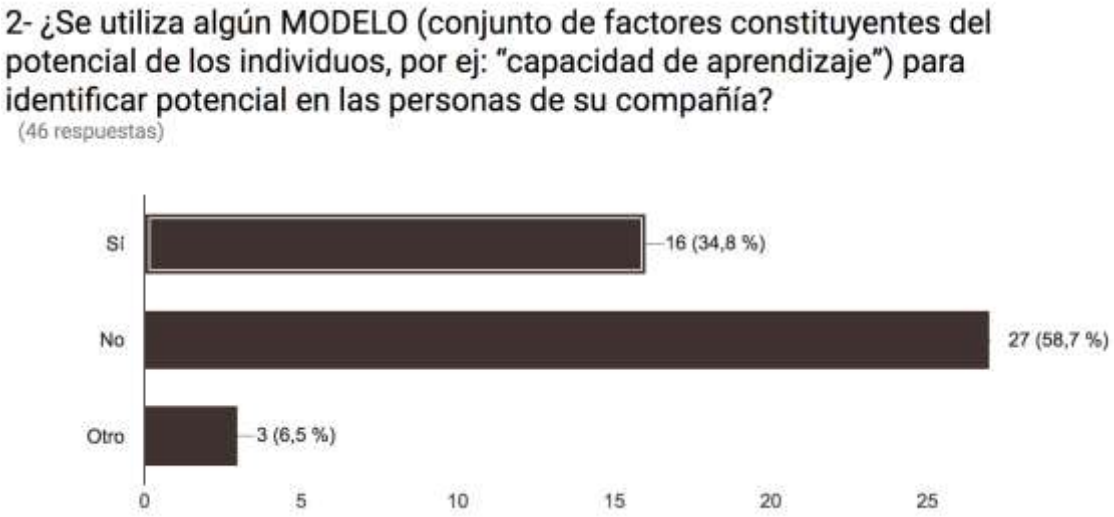
Para traer alguna de las respuestas textuales recogidas en la encuesta a modo de ejemplo, ante la pregunta por la definición de Potencial: "Empleados que pueden acceder a una posición mayor dentro de un plazo determinado.", "Posibilidades de avance, crecimiento a futuro.", "crecer hacia nuevos puestos más complejos.", "Posibilidad de avance, crecimiento a futuro, habilidades para tomar puestos con complejidad gerencial", "avance en posiciones del organigrama más complejas", "capacidad para tomar puestos de mayores desafíos, responsabilidades, complejidad y

[15] Encuesta - elaborada como uno de los dos trabajos de campo - para TFM. Enviada a 100 gestores de talento de compañías nacionales y multinacionales vía Linkedin con un grado de efectividad de casi el 50% (se recogieron 49 respuestas) de carácter anónimo.

exposición.", "posibilidad de la persona de avanzar en la pirámide de la compañía, en su estructura de puestos que van siendo más complejos y desafiantes a nivel de gestión."

Esta amplitud en la definición de potencial es coherente con que el 58,7% de los encuestados responda que no se utiliza un *modelo de potencial* librando así la evaluación al buen saber y entender de cada evaluador. Así, cruzando datos relevados de los entrevistados personalmente, en su mayoría señalan que cada manager identifica potencial apelando a su experiencia, "feeling" (percepción) y como casi único dato "objetivo" los resultados de la evaluación del desempeño, con todo lo polémica y cuestionada en los últimos años de esta última herramienta mencionada. A continuación podrá observarse el gráfico que resulta de la encuesta en relación a la utilización o no de un Modelo de Potencial.

GRÁFICO 1 USO DE UN MODELO DE POTENCIAL



Continuando con las tres dimensiones recurrentes para definir qué se entiende por potencial, como definición (proyección futura – estructura organizativa – complejidad del puesto) Jaques nos habla de la "capacidad potencial futura" lo que nos ubica en otro antecedente de estudios sobre la temática de potencial y carrera. Aquí la definición hace foco en el nivel predicho de capacidad potencial que una persona poseerá a un determinado tiempo específico en el futuro. Sus estudios tal cual se referencia en el apartado del presente TFM bajo el encabezado *Marco teórico,* hacen un análisis detallado de los niveles de complejidad estructural dentro de una organización más específicamente de los puestos en cada estrato organizativo para luego cruzarlo con el análisis de desarrollo de pensamiento del individuo y proyectar su capacidad potencial.

Otro aspecto recurrente de las definiciones refiere al conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos propios de la persona. Muchos de los enunciados utilizan la palabra "en potencia" como por ejemplo: "Características que hoy están en la persona y no las pone en juego, es decir las tiene en potencia." O "habilidades que aún no se expresan en las personas y que pueden ponerse en juego cuando la persona es puesta en el puesto." Lo que no aclaran estas definiciones es cuáles serían los factores

Si realizamos un recorrido por los factores enunciados en la hipótesis - enunciada en la página 16 del presente trabajo - en diálogo con el análisis de contenido que surge de las *entrevistas realizadas y la encuesta on line* resultan las siguientes hallazgos:

FACTORES INTERNOS

Energía y Aspiración.

Muchos de los managers entrevistados, ante la pregunta por las características recurrentes observadas en aquellas personas que a lo largo de los últimos 15 años han visto expresar y hacer efectivo su potencial, han señalado que: "son personas con empuje que van para adelante", " van más allá de lo que tienen que hacer", "Se comen la cancha. Tienen una actitud positiva y muestran pasión por lo que hacen". También hemos recogido respuestas como "Son personas con energía, que les costó llegar y tienen una constante inercia a auto superarse", "Están dispuestos a dar mucho por su trabajo y trabajan un montón" . Uno de los entrevistados lo expresó de la siguiente manera: "Las personas con potencial tienen **voluntad de poder**, ese es su motor y de allí sacan toda su energía. Es gente que tiene un pensamiento propio de las cosas y quiere influir en los demás."

En el caso de los encuestados en el apartado en el cual se les pide el *Grado de acuerdo* en una escala de 1 a 6 (ver detalle en pág. 46-47) ante la pregunta sobre **aspiración** la afirmación planteada es la siguiente: **1- Las personas que se identificaron con potencial muestran un nivel de aspiración y ambición altos**. Los resultados fueron; **5**: (42,2 %) **6**: (35,6 %) **4**: (22,2 %), lo que indica que podría ser un buen predictor de potencial que la persona quiera ir por más.

En combinación con la ambición, como dos caras de la misma moneda, el factor de **energía** también arroja resultados alineados con lo visto en el factor aspiracional. A la

afirmación: **2- Las personas que se identificaron con potencial muestran un alto nivel de energía de trabajo en el cumplimiento de las metas**, las respuestas fueron: **6**: (42,2 %), **5**: (37,8 %) **4**: (17,8 %).

GRÁFICO 2 FACTOR DE POTENCIAL: ASPIRACIÓN y AMBICIÓN

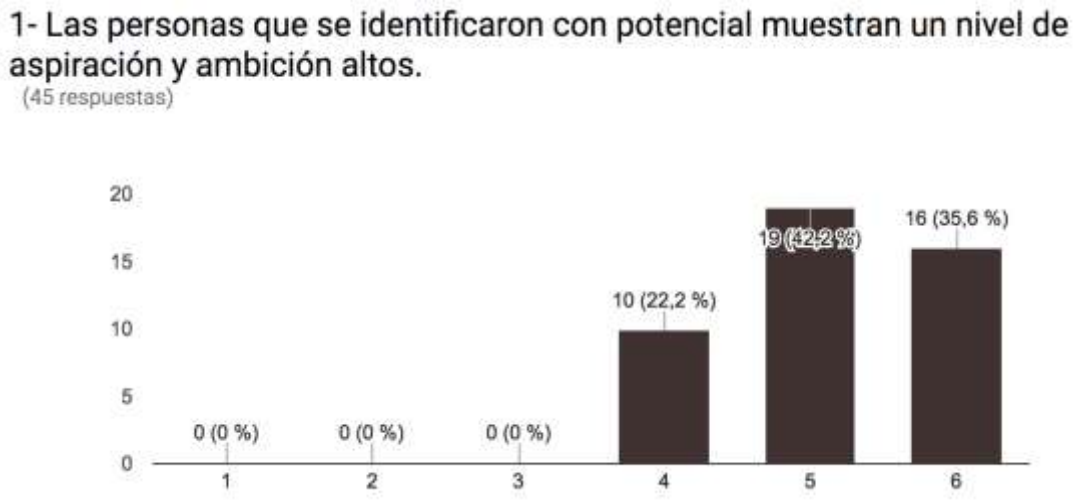
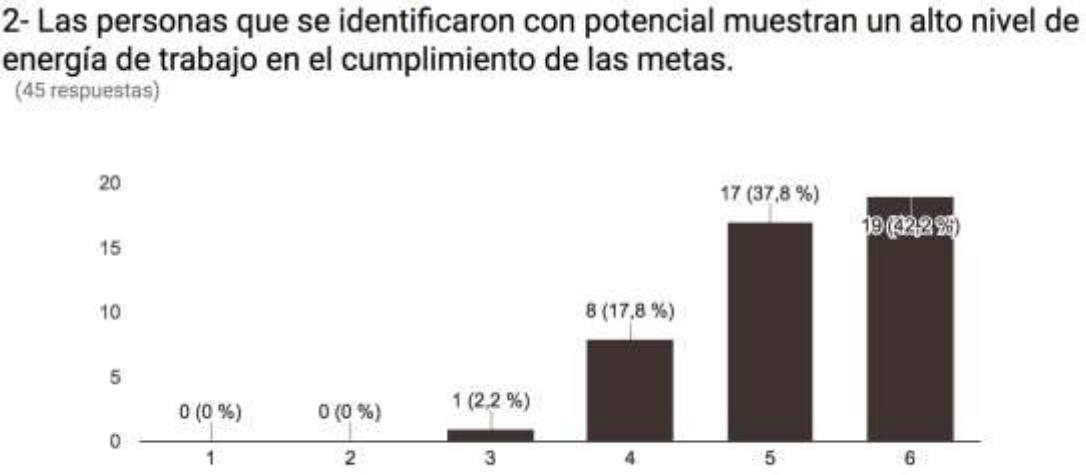


GRÁFICO 3 FACTOR DE POTENCIAL: ENERGÍA



George Odiorne (1984), posiblemente hablaba de deseo e interés entro los factores que él utilizaba o el Modelo del Corporate Leadership Council (CLC), que propone aspiración como uno de sus tres factores. Como ya hemos desarrollado en el recorrido bibliográfico el CLC define la aspiración como los deseos de la persona en progresar en su carrera y en la organización. Lo aspiracional lo analizan en el marco de cinco dimensiones como son: el prestigio y reconocimiento en la organización, el progreso y

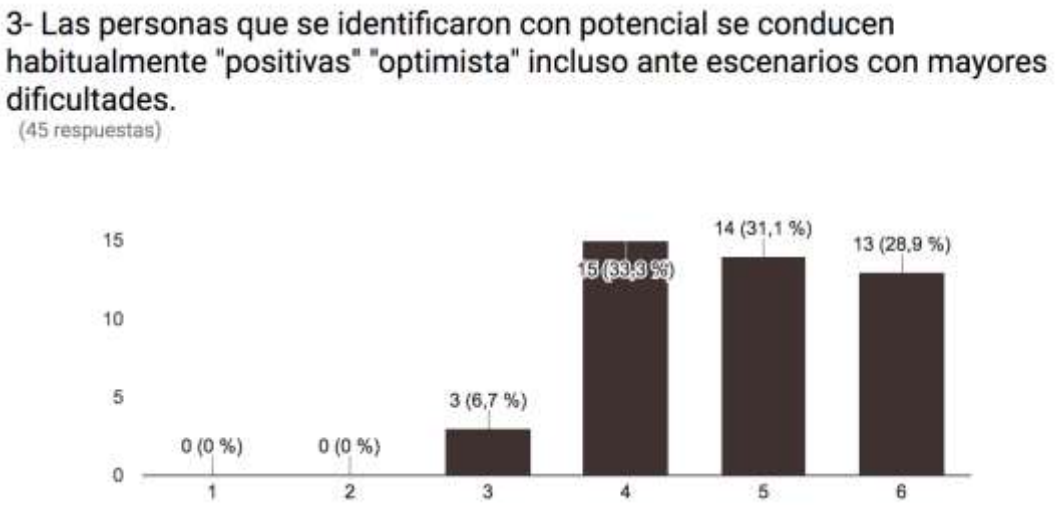
la influencia, las recompensas financieras, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo y la satisfacción o disfrute general en el trabajo. También el impulso por sobresalir (**A drive to Excel**), refiriéndose a la inclinación de los altos potenciales en dar la milla extra impulsados por una tremenda ambición enunciados por Doug Ready, Jay Conger, Linda Hill and Emily Stecker en su artículo "La anatomía del potencial" ya desarrollado anteriormente en el TFM.

Inquietud y optimismo.

En cuanto a ésta dupla de factores explorados, si bien no fueron de las entrevistas realizadas de los más mencionados directamente, muchos de los managers referenciaron que las personas que vieron crecer, fueron y son perfiles ágiles en cuanto a su "impaciencia por hacer" y "espíritu positivo ante las dificultades con tal de llegar a la meta", al decir textual de uno de los managers entrevistados. En otra de las entrevistas se menciona la curiosidad en el marco del aprendizaje, otro factor que analizaremos más adelante.

Si vamos a los resultados de la encuesta en el ítem sobre el cual los respondientes debían señalar su grado de acuerdo en la escala de 1 a 6, ante la afirmación: **3- Las personas que se identificaron con potencial se conducen habitualmente "positivas" "optimista" incluso ante escenarios con mayores dificultades.** Los resultados fueron **4**: 33,3%; **5**: (31,1 %) **6**: (28,9 %)

GRÁFICO 4 FACTOR DE POTENCIAL: OPTIMISMO



Los resultados reflejan con los comentarios recogidos en las entrevistas, en la misma tendencia analizada en la encuesta, tal como muestra el *gráfico 4* . Aquellas personas identificadas con potencial, han mostrado una definida inclinación por mantenerse optimista y demostrando recursos tanto de fortaleza psíquica como de gestión. En otras palabras podríamos decir que son personas recilientes.

Doug Ready, Jay Conger, Linda Hill and Emily Stecker en su artículo "La anatomía del potencial" identifican como tercer factor X, **An enterprising spirit** describiendo a personas más dispuestas a asumir retos que obligan a abandonar sus zonas de confort y a asumir riesgos los emociona. Vistos a la luz de los factores en cuestión-Inquietud y optimismo – podrían estar refiriéndose a lo mismo.

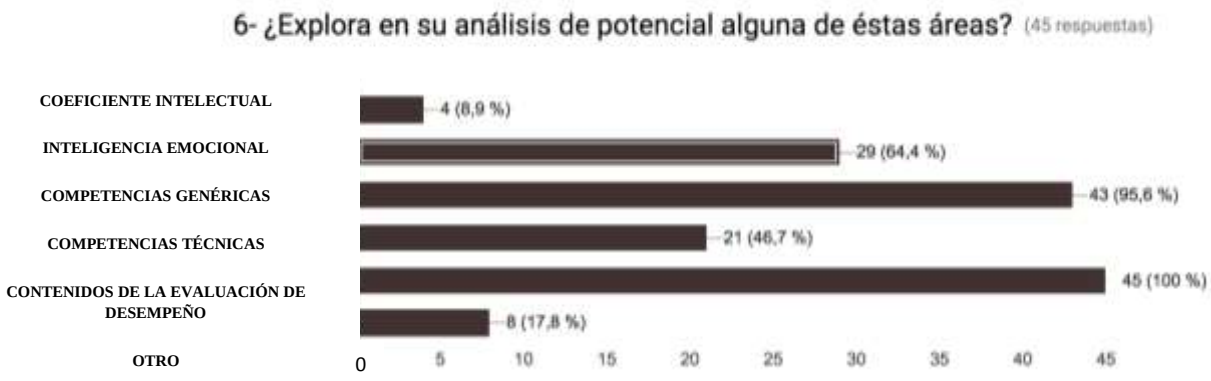
Inteligencia Social.

Este factor apunta fuertemente al marco teórico que cobró notoriedad dentro del mundo de las organizaciones de la mano de Goleman bajo la denominación de "Inteligencia emocional". Casi en oposición a la corriente que pondera el uso del coeficiente intelectual (CI), la idea de atender y medir un "coeficiente social" apunta a las habilidades que posee una persona para vincularse con aspectos "soft" de su mundo. Este autor defiende la importancia de las emociones en el desarrollo y la adaptación personal y social. Tal como está expresado dentro del apartado correspondiente al marco teórico del presente trabajo, el objetivo de Goleman es intentar comprender e investigar cómo la mente procesa los sentimientos con el objetivo de delimitar o definir que es lo que significa ser inteligente. Su tesis es que para predecir el éxito en la gente, el poder de la mente medido con el cociente intelectual mediante tests estandarizados de conocimientos, puede importar menos que las cualidades de la mente conocidas como carácter. El concepto de inteligencia emocional surge como un intento de responder a esta cuestión, es decir, resaltar el papel que tienen las emociones en nuestra vida intelectual y nuestra adaptación social y equilibrio personal.

Si analizamos lo recogido en el relevamiento de campo, más precisamente en la encuesta, observamos que para el análisis de potencial el *coeficiente intelectual* no pondera como un factor de fuerte predicción y la *inteligencia emocional* (contiene en su

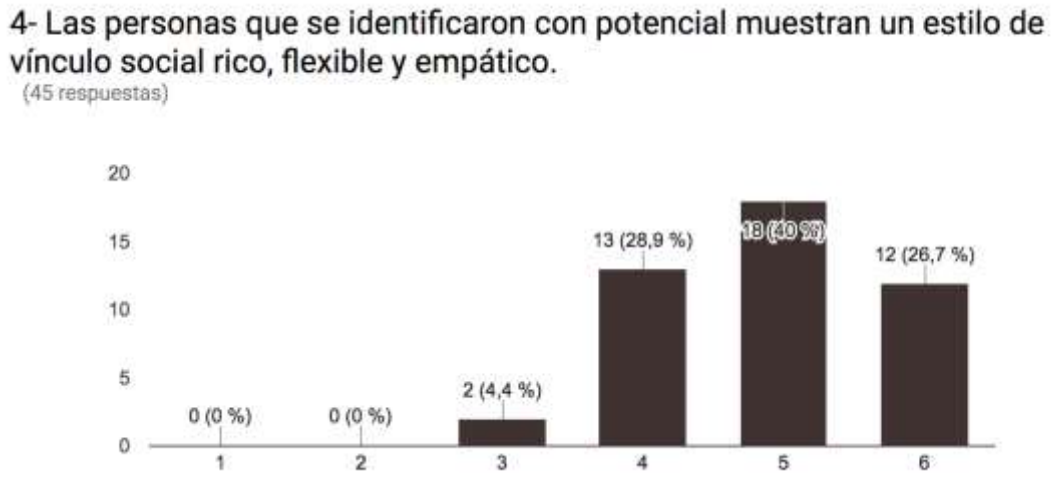
definición a la *inteligencia social*) es considerada en un 64,4% del total de los encuestados.

GRÁFICO 5 ÁREAS EXPLORADAS DE POTENCIAL



En la pregunta específica sobre lazos sociales, se obtienen los siguientes resultados abonando a la relevancia del factor en personas con potencial:

GRÁFICO 6 ESTILO DE VÍNCULO EN PERSONAS CON POTENCIAL



La inteligencia social, como habilidad de la persona para establecer redes ricas y efectivas, aparece sin dudas como una capacidad en personas que van asumiendo roles de liderazgo en su ascenso en la pirámide organizacional.

Como se recoge de una de las entrevistas de campo, el punto a resolverse con un Manager en quien se ha identificado potencial es el aspecto social que cobra relevancia más que los temas técnicos en roles de mayor jerarquía. A continuación trascripción de sus experiencia en la gestión de talento con este factor:

"Era analista y hoy está como Manager pero es soberbio sabe que es superior al resto y se muestra inteligente pero **hay que monitorearlos emocionalmente.** Depende la cultura de la organización si tolera ese tipo de soberbia acá somos mas low profile. ***Crecer es tener equipo conseguir cosas de los otros. Tenes gente que se destaca que es inteligente pero arrogante le cuesta mas lo social … entonces se le vuelve en contra y para de crecer…. "***

Capacidad Analítica.

Este factor es de todos los contemplados en la hipótesis, el que más tiene que ver con la intelectualidad de la persona. Hace referencia al manejo concreto y abstracto de la persona. Cómo aborda la información y cómo logra articularla. Pareciera ser que en el avance de carrera, los futuros gerentes son perfiles que pueden trascender lo concreto y lograr mayores niveles de abstracción en el abordaje, articulación e interpretación de la información.

De los directivos entrevistados hay acuerdo en que la gente que creció se mostraba como "gente que piensa mas allá de lo que esta haciendo hoy", "gente con visión". Para citar textual en uno de los casos, el entrevistada decía: "son perfiles que juegan entre el corto y largo plazo, gente que tiene capacidad para pensar más a largo plazo y más abstracta". En el mismo sentido otro Gerente comentaba que es gente que capta rápidamente los temas haciendo insight y viendo lo que a otros les cuesta ver.

El análisis requiere de la habilidad de ir desde lo más profundo hacia lo más evidente, requiere tolerar la ambigüedad y la incertidumbre. En otras palabras, requiere demorar de la acción directa casi compulsiva lo que demanda equilibrio emocional para disponer del tiempo y la racionalidad necesaria en el proceso de análisis. Dicho esto es pertinente lo que decía uno de los entrevistados respecto a muchas de las personas a las que vio crecer durante su gestión: "Los altos potenciales son personas que podríamos calificar como buenos jugadores de ajedrez: tienen mente fría, calculan cada movimiento, anticipan y tienen una visión de futuro que los diferencia de cualquier otro colega"

Todos los entrevistados, acuerdan que quienes crecieron y tomaron roles de mayor complejidad, eran considerados personas inteligentes – haciendo referencia a su

capacidad de pensamiento analítico – Del mismo modo, hay alto grado de acuerdo que tener conocimientos es importante al menos como llave de acceso a la posición aunque luego reconocen que los temas de manejo de colaboradores cobran mayor relevancia.

Para tomar elementos de la encuesta, el haber realizado estudios Universitarios (71,1) como de Posgrado (17,8) y Masters (11,1) fueron señalados como aspectos recurrentes en los perfiles que desplegaron su potencial, sin por ello haberse relatado de excepciones. El pasaje por casas de estudio que inculcaron metodologías de trabajo, herramientas de investigación, acceso a bibliografía académica con cierto nivel de complejidad, hace a la diferenciación entre perfiles que han cumplido su titulación con aquellos que no han cerrado o pasado por la experiencia universitaria.

De mi experiencia en la consultoría, muchos candidatos que no han mostrado potencial, desvalorizan la formación académica mencionándola como "burocracias que solo provee un -papelito o certificado- que no hacen a la formación propiamente dicha".

GRÁFICO 7 NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS EN PERSONAS CON POTENCIAL

Capacidad de Capitalizar Aprendizaje.

Este factor resulta interesante en tanto refiere no a la capacidad de aprender propiamente dicha sino el foco está puesto en la habilidad que muestra la persona en capitalizar aquello que ha podido aprender. En otras palabras, apunta a una visión constructivista del aprendizaje mas que acumulativa.

El alto potencial acorde a lo relatado en las entrevistas, es una persona que busca tener experiencias y aprende de ellas. Cuando uno habla con las personas analizadas como altos potenciales, advierte rápidamente que son personas formadas pero prácticas. En general son perfiles que "no tropiezan dos veces con la misma piedra" pues han aprendido de la experiencia. Siguiendo lo que Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger estudian en la investigación publicada bajo el título "High Potentials as High Learners" (citada ya en el Marco Teórico) como Learnig Agility.

Los autores mencionados resaltan la agilidad en el aprendizaje como la característica que tienen las personas con alto potencial de preguntar, escuchar, ser curiosos, buscar experiencias, nuevos desafíos y nuevas habilidades. Incluyen el "aprender de otros" lo que en la denominación del factor Capacidad para capitalizar aprendizajes refiere a aprender de experiencias propias como ajenas.

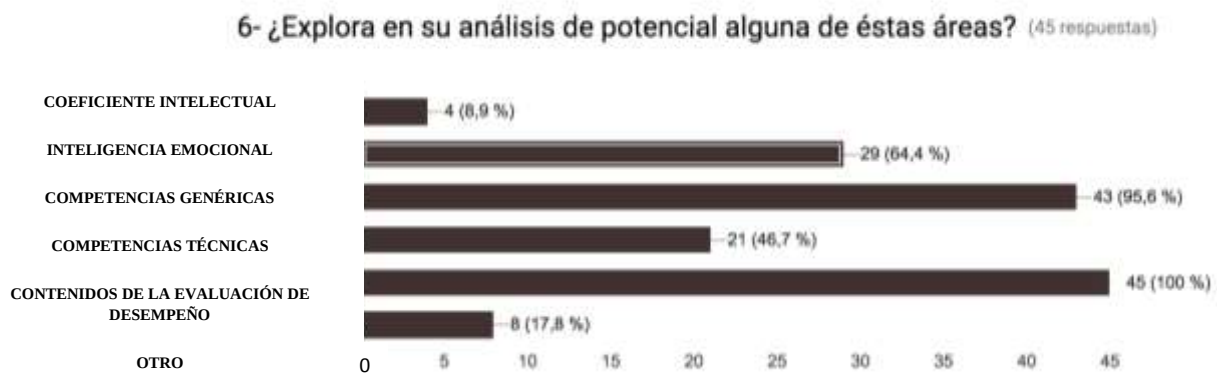
Sternberg, Wagner, Williams and Horvath (1995) denominan "Street smarts" a esta idea de aprendizaje más constructivista - experiencial que puramente intelectual- racional. Ellos encuentran mayor correlación en la predicción de potencial al aprendizaje de la experiencia que si miramos solamente el CI (coeficiente intelectual).

De las entrevistas con los Managers, aparece como recurrente la idea fuerte en ponderar la capacidad de las personas que muestran la habilidad de aprendizaje, no a nivel académico sino más bien en su aspecto práctico. Si bien no se desatiende la formación "formal" para la mayoría de los entrevistados el track de experiencia es un factor importante. Vale aclara que no se valora la experiencia de manera lineal sino aquella que ha hecho la persona "aprendiendo". En otras palabras, la edad no es lo importante aquí sino las experiencias que ha atravesado la persona y lo que ha hecho con ellas.

En esta línea, el desempeño cobra relevancia desde este factor que requiere que la persona "haga camino". Uno de los managers entrevistados comenta en su entrevista que el concepto de potencial ha ido cambiando en su empresa y una de las cuestiones que ellos advierten es que deben ser más amplios en la mirada refiriéndose a los factores predictivos. Él dice: "nos dimos cuenta que estábamos criando niños y formando clones. Lo que nos interesa ahora es que la persona *demuestre desempeño y sus building rocks de experiencia*" . El mismo entrevistado comenta que los Programas de Jóvenes Profesionales ha reformulado ciertos "criterios de admisión" incluyendo la idea de *Street smarts* mencionada más arriba. Incluso el manejo de idioma en un nivel avanzado, es un requisito que la compañía ha flexibilizado. El Director entrevistado señala "es algo que pueden aprender, lo que no podemos enseñarles son las experiencias que pudieron haber pasado una vez que entra en nuestra compañía. El que sepan idioma o sean egresados de colegios bilingües, dan un perfil social más de profesionales que han dedicado su adolescencia y primera juventud a estudiar en cuidadas casas de estudio con poca experiencia en *el llano* y sin hacer un prejuicio de ello –cuidamos ver el caso a caso- en general el estudiante que pudo hacerse de experiencias enfrentando la adversidad, desarrolla un perfil interesante dentro del mundo del trabajo". Claramente el Director entrevistado apuntaba a aquellos profesionales que han podido sacar aprendizaje de sus experiencias y no el mero hecho de haberlas atravesado.

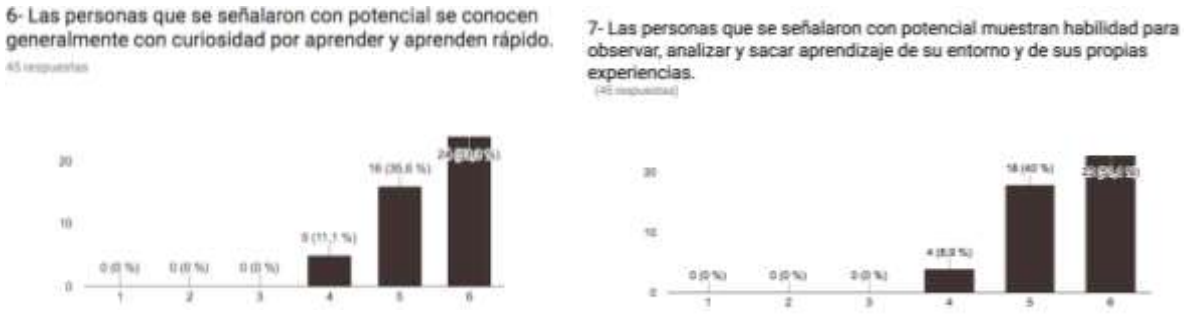
Cobra significado de la encuesta el alto porcentaje que obtiene como factor a ser tenido en cuenta los resultados de la Evaluación de Desempeño si la miramos desde esta perspectiva del aprendizaje. El 100% de los encuestados toma los resultados de la herramienta como factor para analizar el potencial.

GRÁFICO 8 AREAS EXPLORADAS EN PERSONAS CON POTENCIAL



En la misma encuesta en el apartado en el cual se les pide el *Grado de acuerdo* en una escala de 1 a 6 (ver detalle en pág. 47-48) ante la pregunta sobre la capacidad de las personas con portencial para capitalizar aprendizaje el grado de acuerdo entre 5 y 6 obtiene los mayores porcentajes de respuestas abondando a la importancia que tiene como factor predictivo de potencial.

GRÁFICO 9 -10 CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN –ANÁLISIS- APRENDIZAJE EN PERSONAS CON POTENCIAL



FACTORES EXTERNOS

En la multi-causalidad a considerar entre los factores predictivos de potencial en una persona, considero en mi hipótesis factores externos, algunos de los cuales han sido refutados por la comprobación empírica de la muestra definida en mi estudio.

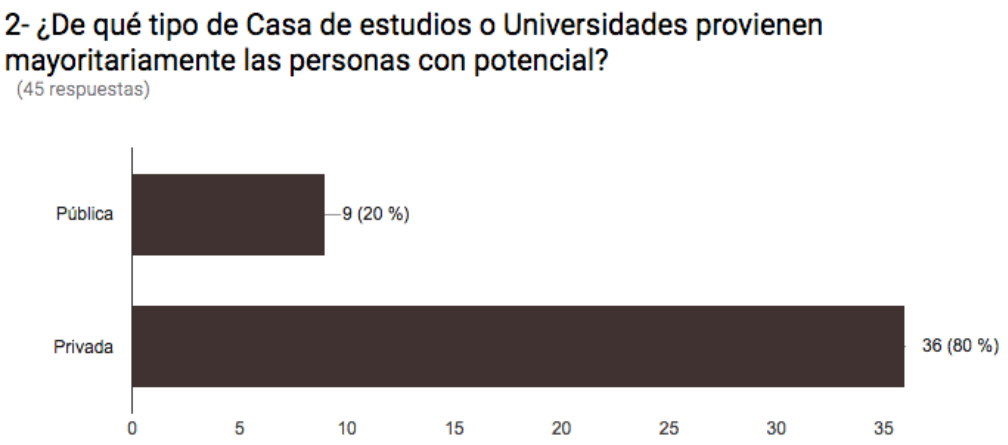
Por ejemplo la **Proveniencia de una clase social media/alta** ha sido desestimado por la mayoría de los entrevistados. En generar se resalta el "hambre de gloria" que tienen los perfiles de alto potencial justamente por "haberles costado todo desde pequeños" al decir de uno de los entrevistados. Sí se encuentra recurrencia en el análisis de contenido de las entrevistas un contexto familiar impulsor hacia la mejora y auto-superador. En varios casos los managers han mencionado durante la entrevista, el vínculo social de amigos con foco en los intereses que éstos mantienen como grupo. Para citar un caso textual: "Veo que los chicos que crecen vienen motivados y desafiados por un círculo social que los impulsa a superarse. Son competitivos y socialmente para estar a tono con sus círculos quieren puestos de mayor jerarquía. Chicos que sus amigos o parientes pertenecen al mundo de las empresas, que son personal jerárquico, entonces ellos se ponen también esa meta, el

medio los impulsa definitivamente". Así está el relato de otro gerente que comenta cómo vio desperdiciada la carrera de una persona identificada como posible sucesor de su jefe y su núcleo social lo niveló hacia abajo.

También la variable **Oportunidades de acceso a escuelas y universidades de prestigio**, fue refutada por lo recogido en las entrevistas. La mayoría de los entrevistados señalan que no es una variable recurrente en aquellos que han accedido a puestos de mayor complejidad por su potencial la proveniencia de la casa de estudios aunque en la encuesta *on line* se muestra una tendencia fuerte a favor de las universidades privadas.

Si atendemos a lo que unos de los managers, proveniente de una de las corporaciones en Argentina como una de las empleadoras mas deseables para trabajar en las encuestas tomadas todos los años, señalaba respecto a la importancia del aprendizaje de la experiencia en detrimento a perfiles que parecieran tener todo resuelto y solo se dedican a estudiar, pudiera inclinarse la balanza hacia perfiles provenientes de universidades públicas en las cuales la diversidad de perfiles y vicisitudes a enfrentar modela el perfil del egresado de manera significativamente diferente. No obstante los datos de la encuesta siguen mirando la universidad privada como semillero de talentos.

GRÁFICO 11 PROVENIENCIA DE TIPO DE CASA DE ESTUDIO DE PERSONAS CON POTENCIAL



Más allá de la proveniencia de la casa de estudio, la **Trayectoria académica muy buena** es un factor externo que se presenta como recurrente entre quienes se identificaron con alto nivel de potencial. Se recoge de las entrevistas descripciones en ésta área que hacen al buen desempeño académico: "son chicos que ya desde la universidad incluso desde antes, se ponen metas y las cumples" o "son chicos autoexigentes, sus promedios universitarios demuestran no solo una capacidad de aprendizaje outstanding sino disciplina, rigurosidad y excelencia en todo lo que hacen.

Cito en este punto un artículo publicado en el 2015 por iProfesionals escrito por Paula Krizanovic sobre alumnos estrella o 'chicos 10', quienes lograron esa puntuación como nota final en una Maestría en Administración de Negocios (MBA) cosa poco posible a ese nivel.

La mayoría son jóvenes pero tienen más de 10 años de experiencia laboral acaban de terminar su posgrado o maestría con el mejor promedio de su clase en alguna importante universidad o escuela de negocios de la Argentina, y están entre los nombres a tener en cuenta en el ámbito empresarial argentino.

"Graduados y con honores, ya están en el ojo de los reclutadores de talento. No es para menos, el esfuerzo y dedicación necesarios para lograr este mérito dice mucho de ellos", señala Paula Krizanovic .

Con un rápido paneo entre las entidades académicas consultadas por iProfesional sobre quiénes obtuvieron la nota mayor este año en posgrados de negocios o MBA, pueden trazarse algunas tendencias.

Estos mejores promedios tienen entre 27 y 38 años, aunque la cifra se incrementa a la hora de poner el foco en los programas en formato ejecutivo, que son los que generalmente ofrecen mayores facilidades para combinar el trabajo con el estudio.

La mayoría supera los 10 años de trayectoria laboral pero no tiene más de 15 en su haber, lo que configura la etapa ideal en la que los alumnos pueden sacar el mayor provecho de este tipo de formación. Sin embargo, algunos de los que se inclinaron por una maestría de tiempo completo, inician ese camino en una instancia de carrera más temprana.

Casi el 100% de los que tuvieron las mejores calificaciones completó en tiempo y forma el programa cursado, siendo en general entre un año y medio y dos años (más uno de tesis aproximadamente) la regla que se estila en la Argentina para estas maestrías.

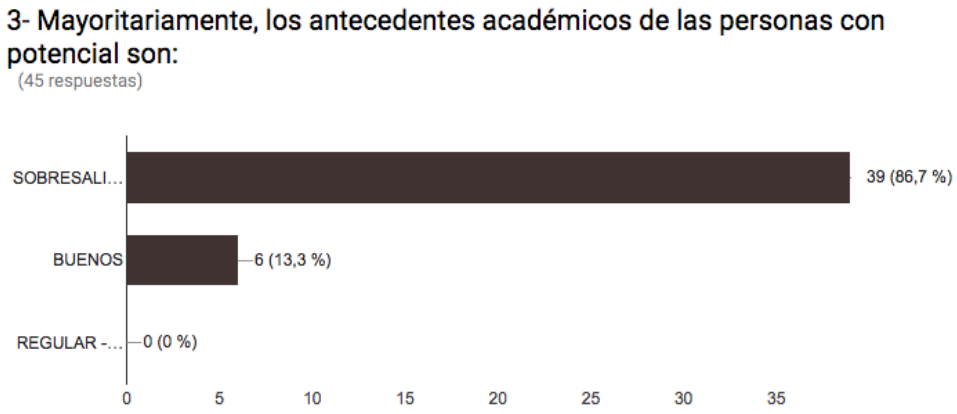
No sorprende que pocas de ellas sean mujeres. Las chicas suelen tener altos promedios, pero son aún una minoría entre las alumnas de negocios a nivel de maestría. La muestra de los mejores promedios de género femenino casi replicó el estándar nacional, que ya es de un tercio de alumnado

Otro dato clave: según las universidades consultadas por la autora es que el 50% de ellos recibió algún tipo de beca o ayuda económica para financiar su posgrado, ya sea de las propias entidades educativas o de las empresas en las que se desempeñan.

Por último, seis de los diez graduados con la nota máxima tuvieron la oportunidad de realizar experiencias en el exterior. Si no lo hicieron instalándose en el extranjero, fue a través de trabajos de consultoría realizados desde la Argentina.

Asimismo, en algunos de los casos, el MBA fue el vehículo por el cual accedieron a cursar al menos algunas clases en prestigiosas universidades internacionales.

GRÁFICO 12 ANTECEDENTES ACADÉMICOS DE PERSONAS CON POTENCIAL



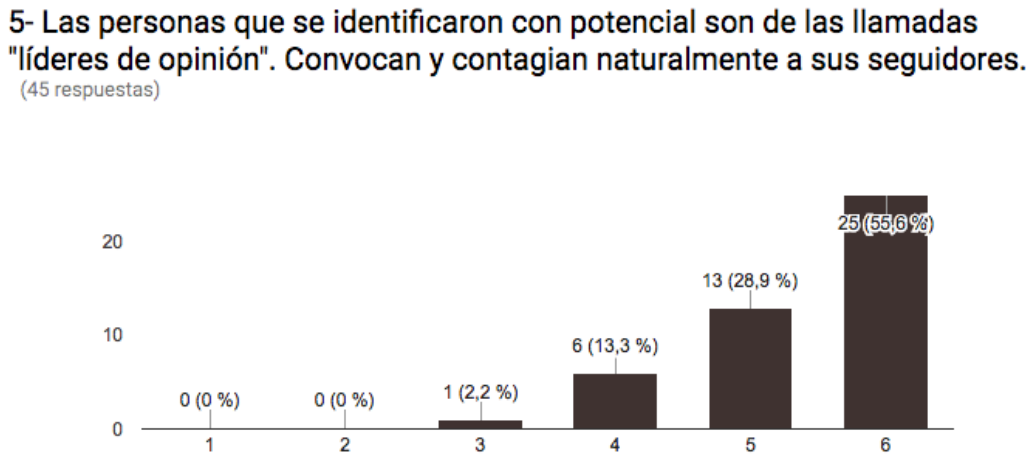
En cuanto a la ultima variable de mi hipótesis**, Interacción con audiencias desafiantes,** abarca varios puntos relevados en las entrevistas. Los managers hacen referencia a la "inteligencia social" inspirados en Goleman necesaria en niveles de

mayor complejidad. Todos acuerdan en que las personas que crecieron supieron manejar todo tipo de audiencias con equilibrio emocional, empatía y lo que Lombardo y Eichinger señala como "Street smarts" y en su parafraseo suele nombrarse como "Street management".

Si tomamos datos de la encuesta, la habilidad social es muy importante para alguien que quiere crecer, aún más que los aspectos técnicos como señala Goleman en su artículo para la HBR ¿qué hace a un líder? El CI y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional, lo que hace al manejo de las emociones propias como las de los otros es la condición sine quanon del liderazgo.

Los resultados de la encuesta arrojan que las personas que crecieron tienen fuerte vínculo social. Están fuertemente de acuerdo en un 66,6% que son personas "líderes de opinión" en otras palabras influyentes sobre las audiencias con las que interactúan.

GRÁFICO 13 HABILIDAD DE LIDERAZGO DE PERSONAS CON POTENCIAL



Haciendo un resumen de lo relevado por la encuesta y que va en línea con lo recogido en el trabajo de campo presencial, se detalla en el cuadro a continuación las respuestas obtenidas en cada uno de los factores explorados y analizados más arriba.

	FACTORES DE POTENCIAL EXPLORADOS						
Cant. De rtas.	1- Las personas que se identificaron con potencial muestran un nivel de aspiración y ambición altos.	2- Las personas que se identificaron con potencial muestran un alto nivel de energía de trabajo en el cumplimiento de las metas.	3- Las personas que se identificaron con potencial se conducen habitualmente "positivas" "optimista" incluso ante escenarios con mayores dificultades.	4- Las personas que se identificaron con potencial muestran un estilo de vínculo social rico, flexible y empático.	5- Las personas que se identificaron con potencial son de las llamadas "líderes de opinión". Convocan y contagian naturalmente a sus seguidores.	6- Las personas que se señalaron con potencial se conocen generalmente con curiosidad por aprender y aprenden rápido.	7- Las personas que se señalaron con potencial muestran habilidad para observar, analizar y sacar aprendizaje de su entorno y de sus propias experiencias.
1	6	6	6	6	6	6	6
2	6	6	6	4	6	6	6
3	4	3	3	5	5	4	4
4	6	6	6	6	6	6	6
5	4	4	3	3	4	5	5
6	5	4	4	3	3	5	5
7	5	5	4	5	6	6	5
8	6	6	4	4	6	6	6
9	6	6	4	4	6	6	6
10	6	4	5	5	5	5	5
11	5	4	4	4	4	4	4
12	6	6	6	6	6	6	6
13	5	5	5	5	5	5	5
14	5	6	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5
16	6	6	6	6	6	6	6
17	5	6	6	6	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5
19	5	6	4	5	6	6	6
20	4	4	4	4	6	4	4
21	4	4	4	4	6	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	4	5	6	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5
25	6	6	6	6	6	6	6
26	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	6	4	5
28	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	5	4	6	6	6
30	4	5	5	5	6	6	6
31	4	5	5	5	6	6	6
32	6	6	4	5	5	5	5
33	6	6	6	6	6	6	6
34	6	6	6	6	6	6	6
35	5	5	4	5	6	6	6
36	6	6	5	6	6	6	6
37	4	4	4	4	4	6	6
38	5	5	3	4	4	5	5
39	5	5	4	4	4	5	5
40	6	6	6	4	6	6	6
41	6	6	6	6	6	6	6
42	4	5	5	4	5	6	6
43	5	6	6	6	6	6	6
44	5	5	4	5	5	6	6
45	6	6	6	6	6	6	6
46	6	6	6	6	6	6	6
	5,15	**5,22**	**4,85**	**4,91**	**5,39**	**5,43**	**5,43**

OTROS FACTORES DE POTENCIAL RELEVANTES

Es preocupante que el 80,74% de los encuestados respondan afirmativamente a la pregunta de si **existen en su empresa casos en los cuales hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial**. Agregando al análisis causas que van desde gestión de Recursos Humanos cortoplacistas (urgencias de estructura) hasta variables políticas (afinidad con el jefe o ser amigo de…, por ejemplo)

Referido a lo que se recoge de la pregunta **por otros aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta**, llama la atención la importancia que se le otorga a la variable política, lo que abre variadas hipótesis que nos aleja de habilidades personales / profesionales necesarias en las personas que hacen "carrera" dentro de las organizaciones.

Por otro lado aparece fuerte la variable CULTURAL y en menor medida el cambio en las aspiraciones de los nuevos trabajadores como son los MILLENIALS.

Estos hallazgos podrán ser primeros indicios de futuras líneas de investigación sobre la temática Carrera y Potencial.

A continuación las respuestas que se recogen de la encuesta. Se incluyen solo los casos en los que hubo respuestas.

	OTROS FACTORES DE POTENCIAL RELEVANTES		
Cant. De rtas.	1- ¿Existen en su empresa casos en los cuales **hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial**?	2- Si su respuesta anterior es afirmativa, **¿qué otras variables intervienen como impulsoras del avance de Carrera?** Por favor enumérelas:	¿Qué otros **aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta?**
1	SI	Autopostulaciones	
2	SI	La urgencia hace que se promueva como apuesta ciega.	factores politicos y subjetivos como el capricho de quienes pueden decidir sobre estos temas.

	OTROS FACTORES DE POTENCIAL RELEVANTES		
Cant. De rtas.	1- ¿Existen en su empresa casos en los cuales **hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial**?	2- Si su respuesta anterior es afirmativa, **¿qué otras variables intervienen como impulsoras del avance de Carrera?** Por favor enumérelas:	¿Qué otros **aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta?**
3	SI	no hay nadie para ese puesto y tiene un conocimiento difícil de encontrar en el mercado.	intereses políticos
4	NO		Tipos de prácticas de retención del talento en colaboradores con potencial
5	SI	desempeño liderazgo empatia	
6	SI	Buena relación política con el entorno Mejor "piel" con su superior	La cultura de la organización hace que la definición de carrera y potencial tenga una visión diferente de la "tradicional". Así, hay empresas que entienden al potencial como aquel que sabe más sobre un tema, sin adentrarse particularmente en si el perfil es adecuado para asumir tareas en las que tenga personal a cargo, por ejemplo.
8	SI	referencias	
9	SI	Oportunidades en la estructura de manera anticipada, cintura política del candidato	Los factores culturales de cada compañía, he visto crecer gente en otras compañías que en la mía no hubieran podido hacerlo
10	SI	lo desarrollador que es el jefe y su opinión.	
11	SI	la urgencia por cubrir el puesto y la pericia técnica	
14	SI	Urgencias	Politica
15	SI	Necesidades inprevistas	Cuentan hoy dia variables de intereses de la persona Expectativas. Se da que la persona tiene potencial pero no le interesa avanzar
16	SI	Cuando te supera la necesidad. Ahi ponderamos	

	OTROS FACTORES DE POTENCIAL RELEVANTES		
Cant. De rtas.	1- ¿Existen en su empresa casos en los cuales **hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial**?	2- Si su respuesta anterior es afirmativa, **¿qué otras variables intervienen como impulsoras del avance de Carrera?** Por favor enumérelas:	¿Qué otros **aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta?**
		cuanto sabe tecnicamente	
17	SI	Proactividad resolución de problemas análisis de la situación buena exposición oral idiomas	
18	SI	caprichos de jefes o los famosos referidos	Politica
19	NO		a veces temas políticos te tiran abajo todo el sistema
20	SI	adaptación a la cultura	
21	NO		el antojo de alguna jefe
22	NO		cultura de la empresa
23	SI	politicas de la organización	
24	SI	politicas organizacionales	
25	SI	urgencias de estructura	
26	NO		Como es el potencial de los Millenials
29	SI	politica organizacional	
30	SI	pedidos del jefe	
32	SI	agujeros en la estructura y urgencias para cobertura	
36	SI	urgencias de cobertura o razones políticas del jefe	culturales de la organización
39	SI	cambio de puesto por apertura de negocios, y ver su plan de carrera	armado de los planes de carrera en vision de los objetivos de la cia.
40	SI	politica (algún jefe que tiene preferencia por alguien y le da espaldas para avanzar)	

	OTROS FACTORES DE POTENCIAL RELEVANTES		
Cant. De rtas.	1- ¿Existen en su empresa casos en los cuales **hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial**?	2- Si su respuesta anterior es afirmativa, **¿qué otras variables intervienen como impulsoras del avance de Carrera?** Por favor enumérelas:	¿Qué otros **aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta?**
41	NO		la cultura es muy importante para definir el potencial
42	SI	urgencia de la estructura	
43	NO		temas politicos internos de las organizaciones
44	SI	la necesidad y el imprevisto hace que uno apueste intuitivamente cuando surge la necesidad de cobertura.	Hay una combinación entre cultura y temas políticos que barren con que si la persona tiene o no potencial.
46	SI	Ser amigo de y estar en el lugar justo en el momento indicado.	La política de la persona o su diplomacia para ir sembrando relaciones y estar visible para los decisores.

6. CONCLUSIONES/REFLEXIONES FINALES

En este capítulo, se recuperarán los hallazgos de los puntos más relevantes del desarrollo del TFM y su articulación. Supone la continuidad del desarrollo, por lo tanto, no es el propósito incorporar nuevos ejes de discusión no planteados en los capítulos correspondientes a los hallazgos.

Por otra parte, se incluirá alguna reflexión sobre las limitaciones de la investigación y las consecuencias que se visualizan, así también como sugerencias para investigaciones futuras. Finalmente, contendrá algunas reflexiones sobre las implicancias prácticas en el mundo de las organizaciones del TFM y su valor como aporte al desarrollo de la práctica profesional.

6.1 Potencial: ¿definición – definiciones?

Acorde a lo expuesto en el presente TFM, aparece con claridad, la libertad que cada organización se otorga para definir *qué es el potencial en un individuo*. Las definiciones recogidas van, desde el mero sentido común de la persona quien define el término para su gestión –en general algún profesional de Recursos Humanos - hasta definiciones más elaboradas acorde al background y marco teórico con el que comulgue el profesional de RRHH.

Sí podemos aseverar, que el potencial visto desde el lado de las organizaciones, hace referencia a *las capacidades que posee un individuo –en potencia- y que al ser puesto en situaciones de mayores desafíos y complejidad pondrá en acto para resolver con éxito.*

También todos acuerdan en sus definiciones, que se trata de prospectiva o sea de futuro. En éste sentido, la mayoría de las definiciones hacen referencia al potencial de *crecimiento vertical* si miramos la tradicional pirámide organizacional.

Encontramos en la apreciación de los profesionales entrevistados y encuestados, al menos en su gran mayoría, cierto uso sinónimo de POTENCIAL con TALENTO. Ello

marca una distorsión importante y una imperante necesidad de formación e información en el tema, dado que identificar Talento mirando únicamente el potencial de un individuo y generalmente incluyendo la variable del desempeño, hace incompleta la evaluación.

Finalmente, observamos que partiendo de una definición imprecisa resulta luego un análisis desalineado a lo que la realidad posteriormente refleja.

A continuación un detalle de las respuestas recogidas en la encuesta on line:

Cant. De rtas.	1- Defina qué se entiende por potencial en su compañía.	PALABRAS CLAVE para el Análisis
1	Aquellas personas con podibilidades de asumir mayores y mas responsabilidades en el corto y mediano plazo	mayores y más responsabilidades
2	la capacidad de asumir roles de mayor desafío	roles de mayor desafío
3	roles de mayor desafío de una persona en futuras posiciones	Proyección / Posiciones
4	el nivel máximo de desarrollo actual en el que un colaborador se podría desempeñar si valora el rol y si tiene la formación, experiencia y conocimientos necesarios para desempeñarse en mencionado rol.	Nivel máximo de desarrollo
5	Potencial es la gestion que se utiliza para conocer de acuerdo a evaluaciones empleados que tienen posibilidades de demostrar crecimiento dentro de la empresa y talento de acuerdo a competencias requeridas.	crecimiento
6	Empleados que pueden acceder a una posición mayor dentro de un plazo determinado	posición mayor / plazo dado
7	nos se registraron respuestas	
8	hasta que puesto puedo proyectar a una persona y puede hacerlo bien.	proyección / puesto
9	Capacidad aun no puesta en acto en el trabajo para desempeñarse en nuevos puestos.	capacidad NO PUESTA EN ACTO/ nuevos puestos
10	nos se registraron respuestas	
11	habilidades que aún no se expresan en las personas que pueden ponerse en juego cuando la persona es puesta en el puesto	Habilidad NO EXPRESADA
12	Competencias para ocupar futuros puestos	Competencia / puesto/ futuro

Cant. De rtas.	1- Defina qué se entiende por potencial en su compañía.	PALABRAS CLAVE para el Análisis
13	Proyeccion hacia puestos futuros	proyección / puesto / futuro
14	Capacidad de una persona en avanzar en su carrera	capacidad / avance / carrera
15	Caracteristicas que hoy están en la persona y no las pone en juego es decir las tiene en potencias.	características EN POTENCIA
16	Posibilidas de avance, crecimiento a futuro	crecimiento / futuro
17	nos se registraron respuestas	
18	Habilidades para tomar puestos con complejidad gerencial	habilidades /puestos gerenciales
19	se refiere a un conjunto de factores en el marco de la agilidad mental que le da a la persona posibilidades de asumir mayores retos	agilidad mental / mayores retos
20	habilidad de la persona para subir en la jerarquía	habilidad / jerarquía
21	nos se registraron respuestas	
22	crecer hacia nuevos puestos mas complejos	crecimiento / puestos / complejidad
23	proyección en la estrutura	Proyección / Posiciones (estructuras)
24	es la capacidad en potencia de una persona para tomar desafíos de mayor complejidad abstracta en puestos mas complejos	Capacidades EN POTENCIA/ Proyección / Posiciones (estructuras)
25	tener las capacidad para poner en acto cuando se van asumiendo temas de mayor complejidad	Capacidad/ mayor complejidad
26	no usamos definiciones pero entendemos que se trata si la persona puede crecer en jerarquías	crecer / jerarquías
27	habilidades en potencia para poner en acto ante desafíos del contexto laboral	habilidades EN POTENCIA / desafíos
28	capacidad para crecer en una compañía	crecer / jerarquías
29	habilidades para avanzar en el nivel jerárquico.	avanzar / jerarquías
30	avance en posiciones del organigrama más complejas	jerarquías / complejidad
31	habilidades para ocupar puestos de mayores niveles de desafío.	habilidades /puestos más desafiantes
32	es la capacidad para ascender dentro del organigrama. Acá puede ser vertical como lateralmente.	ascenso / estructura
33	la agilidad que tienen la persona para captar nuevos desafíos.	agilidad / nuevos desafíos

Cant. De rtas.	1- Defina qué se entiende por potencial en su compañía.	PALABRAS CLAVE para el Análisis
34	Capacidad aún no puesta en acto que le permite a la persona asumir nuevos desafíos en su gestión	capacidad NO PUESTA EN ACTO/ nuevos desafíos
35	Capacidad para tomar puestos de mayores desafíos, responsabilidades, complejidad y exposición.	Capacidad/ mayor complejidad
36	ascenso ya sea hacia arriba como hacia los costados o dentro de su función	ascenso
37	la que propone Jacques Elliot	niveles de complejidad de pensamiento/estructural
38	nos se registraron respuestas	
39	capacitacion y plan de carrera	capacitación / carrera
40	capacidad para crecer jerárquicamente dentro de una organización	crecer / jerarquías
41	capacidades en potencia como dice la palabra que la persona tiene hoy para explotar cuando esta inmerso en la cultura de la organización.	Capacidades EN POTENCIA/ cultura
42	la proyección de crecimiento que una persona puede tener dentro de la estructura de la empresa.	crecimiento/ estructura
43	el potencial es poder identificar capacidades en potencia que posee hoy la persona y no pone en acto en su puesto actual pero que las tiene y puede crecer hacia puestos en los cuales las requiera.	Capacidades EN POTENCIA/ Proyección / Posiciones (estructuras)
44	posibilidad de la persona de avanzar en la pirámide de la compañía, en su estructura de puestos que van siendo más complejos y desafiantes a nivel de gestión.	puestos más desafiantes / estructura
45	una persona con talento para crecer	Talento/ crecer
46	compentencias en bajo estado de desarrollo, latentes de ponerse en acto para la gestion de mayores complejidades	Capacidad/ mayor complejidad

Si uno pudiera ensayar como emergente del trabajo de campo alguna definición de potencial, entonces podría decirse que el POTENCIAL es:

El conjunto de habilidades/capacidades, que posee un individuo en potencia y que en contextos de mayor complejidad, como contenidos de puestos de trabajo de mayor jerarquía dentro de una organización, pondría en acto para resolver los nuevos desafíos con éxito.

6.2 Factores de Potencial: Universal-Cultural

Retomando lo analizado del contenido de las entrevistas y los resultados arrojados por la encuesta, así como la definición de potencial parecieran ser una *construcción organizacional*, los factores que se incluyen en las evaluaciones también varían de empresa a empresa, si bien existen algunos factores recurrentes.

Podemos coincidir en que un individuo con habilidades analíticas (**capacidad de análisis**) "promete". Hace referencia a alguien que demuestra en su estilo de abordaje hacia los datos, capacidad para transformarlos en información. Acorde a lo relevado como recurrente, un individuo que puede manejar abstracciones, crear escenarios imaginarios, puede anticiparse apoyado en su capacidad intuitiva de pensamiento. Las personas más concretas en su modalidad de tratamiento de los datos, elaboran escenarios de más corto plazo, lo que las pone en desventaja evidente para manejar complejidades cuando se trata de temas menos evidentes y más estratégicos.

Otro factor recurrente asociado al anterior, es la capacidad de **capitalizar aprendizajes**. Un individuo que naturalmente aprende es valorado dentro del mundo del trabajo como alguien con potencial para avanzar en posiciones de mayor complejidad. Hay acuerdo en que poder "capitalizar" aprendizajes requiere de una actitud mental con profundidad de análisis para poder –aprehender- tanto de teorías como de los hechos. Se incluye el aprendizaje de experiencias propias como ajenas sobre las cuales el individuo reflexiona y saca aprendizaje. En otras palabras, es alguien que "no tropieza dos veces con la misma piedra" y no comente errores que sabe; que otros ya cometieron.

Bajo diferentes denominaciones, también hay acuerdo en se analiza en las personas para identificar su proyección hacia posiciones más desafiantes, su **energía y aspiración**. Se recoge como recurrente tanto de la encuesta así también como de los managers entrevistados, que un rasgo distintivo en los altos potenciales es su alto nivel de actividad (energía encausada hacia el logro) y su "hambre de gloria". En general, son individuos con "perfil alto", personas que no pasan desapercibidas, con habilidades para liderar. Es importante analizar la balanza –energía y aspiración- focalizando si la energía que muestra el individuo está puesta o encausada hacia aquello que aspira.

En la misma línea de análisis aparece coincidencia en los trabajos de campo, que se trata de individuos **inquietos y optimistas**. Bajo diferentes denominaciones, tal vez como proactividad, orientación a la acción, señalando es aspecto de inquietud o resiliencia en el caso del optimismo, pero en su mayoría se encuentra recurrencia en que como parte de la anatomía del potencial, se encuentran estas características.

Finalmente, la **inteligencia social** es un factor importante e incluido en un ciento por ciento en los estudios de campo realizados en el presente TFM. Hace referencia a la habilidad para manejar el mundo de relaciones que se complejiza en la medida en que el individuo va ascendiendo hacia posiciones más complejas. La habilidad del manejo de audiencias desafiantes se expone como un punto importante para las personas que mostraron potencial. En algunos casos se mide concretamente el coeficiente de inteligencia social (inspirados en el marco teórico de Goleman) que ha cobrado tal relevancia como la que en sus inicios tomó la medida de la inteligencia o coeficiente intelectual.

De los resultados recogidos por la encuesta, se obtiene un fuerte grado de acuerdo en los factores propuestos para las personas que efectivamente mostraron potencial. (ver tabla a continuación)

	FACTORES DE POTENCIAL EXPLORADOS EN ESCALA DE 1 A 6 GRADO DE ACUERDO						
Cant. De rtas.	1- Las personas que se identificaron con potencial muestran un nivel de aspiración y ambición altos.	2- Las personas que se identificaron con potencial muestran un alto nivel de energía de trabajo en el cumplimiento de las metas.	3- Las personas que se identificaron con potencial se conducen habitualmente "positivas" "optimista" incluso ante escenarios con mayores dificultades.	4- Las personas que se identificaron con potencial muestran un estilo de vínculo social rico, flexible y empático.	5- Las personas que se identificaron con potencial son de las llamadas "líderes de opinión". Convocan y contagian naturalmente a sus seguidores.	6- Las personas que se señalaron con potencial se conocen generalmente con curiosidad por aprender y aprenden rápido.	7- Las personas que se señalaron con potencial muestran habilidad para observar, analizar y sacar aprendizaje de su entorno y de sus propias experiencias.
	5,15	5,22	4,85	4,91	5,39	5,43	5,43

¿Qué hay de los factores externos? Aquí es importante mencionar, tal como lo señalan las Ciencias Sociales, que predecir potencial solamente considerando factores internos del individuo nos lleva a encontrarnos con un tope en la realidad misma. El Ser, como ser social , está en constante intercambio con el medio al que modifica y por el cual es modificado. Dicho esto, analizar algunas variables de contexto que rodean a la persona son importantes.

Resultados de las variables externas exploradas en la encuesta on line:

CLASE SOCIAL		ANTECEDENTES ACADÉMICOS	
MEDIA ALTA	16	BUENOS	5
MEDIA	**30**	**SOBRESALIENTES - MUY BUENOS**	**41**
NIVEL MÁXIMO DE FORMACIÓN		**PROCEDENCIA CASA DE ESTUDIOS**	
MASTER	5	**PRIVADA**	**37**
POSGRADO	8	PÚBLICA	9
UNIVERSITARIO	**33**		

En los hallazgos del presente TFM, se partía de la hipótesis que por ejemplo, la proveniencia de la casa de estudios podría ser una variable a considerase (público - privada). Sin embargo, no se ha podido aseverar que éste sea un aspecto relevante aunque los números si miramos solamente la encuesta arrojan la tendencia marcada sobre el sector privado. No obstante, los managers entrevistados no otorgaron a este factor relevancia.

Por el contrario, sí el nivel de estudios alcanzados, lo que nos da muestra de un desarrollo del pensamiento en aquellos individuos que pasaron por la rigurosidad académica, propio de individuos con habilidad para el manejo de escenarios más complejos.

Respecto a los antecedentes académicos, es fuerte el grado de acuerdo en la excelencia alcanzada por los individuos que fueron identificados como potencial. El buen desempeño académico no solamente nos lleva a poder hacer inferencias de la intelectualidad de la persona sino también de su nivel de exigencia, metodología de trabajo, constancia hacia el arribo de metas con calidad, entre otros posibles análisis.

Tampoco se ha podido confirmar la hipótesis, que la proveniencia de algún estrato social funciona como variable predictiva. Refiriéndonos a las clases sociales, en el sentido de Karl Marx desde su visión del materialismo histórico quien ha definido a las clases en términos estrictamente económicos, y para ser aún más específicos, las definió en términos de poseedores y no poseedores de los medios de producción. En este sentido, se asumía al inicio del TFM que la posesión de recursos económicos y el acceso a las facilidades que se asume en personas con dinero, daba al individuo cierta ventaja en el desarrollo de sus habilidades. Por ejemplo el poder viajar con frecuencia y desarrollar una mirada global, roce social o poder pagar una formación en

universidades caras o acceder al estudio de idiomas. Nada de esto se recogió como una variable a considerarse. Muy por el contrario, se han analizado relatos en los cuales la energía y la aspiración del individuo - que sí funcionó como motor de avance de carrera - provenían de un contexto desafiante por sus carencias y pocas facilidades de acceso económico.

Finalmente es de destacarse la importancia que cobra, en tanto resulta enriquecedor al desarrollo del individuo, la variedad de experiencias por las que ha atravesado el individuo, más aún lo que ha hecho de esas experiencias. En otras palabras, no se trata de acumular sino de poder aprender en el sentido constructivista del término, de las experiencias vividas. *Aquí va el juego entre lo interno y externo al individuo que hacen a su potencial para enfrentar dentro del mundo del trabajo posiciones de mayor complejidad.*

6.3. Carrera: ¿Potencial para qué?

A propósito de la pregunta sobre la definición de potencial, muchos Directores de Recursos Humanos reflexionan sobre lo cultural de la definición, pero además se preguntan y con atino ¿potencial para qué?

Ubicados dentro del mundo del trabajo, cuando hablamos de potencial estamos queriendo establecer una diferenciación/ clasificación de los trabajadores que pueden crecer ocupando puestos de mayor rango o jerarquía dentro de la estructura de una organización. Como hemos ya mencionado, en general, se identifica el potencial para proyectar al individuo de manera vertical siendo poco habitual la identificación de potencial de largo plazo u horizontal tal como propone el Dr. Ojeda en su libro "Vigilar y Diferenciar" [16]

[16]Ojeda, Hugo; Vigilar y Diferenciar; Letra Viva, 2012; La planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las elites en el mundo del trabajo

Potencial vertical, horizontal y de largo plazo: Una propuesta: Luego de haber recorrido algunos modelos clásicos, nos proponemos aquí desplegar nuestro propio punto de vista sobre el potencial. (…) Dicho de otro modo, la mayoría de los modelos de potencial, que vemos en el mercado de las prácticas de gestión de talento, supone una visión de un solo gradiente de potencial, donde se confunden tanto el clásico *promotability* con el potencial y el *readiness* en términos temporales. Estos aspectos, si bien todos ellos se refieren al potencial, deben ser entendidos de manera clara y precisa, de manera de obtener predicciones precisas. (pág.134)

Siguiendo con el planteo del Dr. Ojeda, él propone llamar **Potencial Vertical** a la capacidad para la asunción de "n" niveles por encima del actual. **Potencial Horizontal**, a la capacidad para ampliar el alcance de su actividad y desarrollarse, aún más, dentro del mismo nivel en el que se encuentra y **Potencial de Largo Plazo**, a la capacidad, identificada en etapas tempranas de la carrera –como en el caso de los Jóvenes Profesionales, para proyectarse a largo plazo y crecer en la pirámide organizacional hasta niveles de liderazgo. Señala entonces el autor como una de las implicancias interesantes, al considerar el potencial en estas tres dimensiones, la ampliación del portafolio de potencial, dando cuenta del problema de limitar la idea de "carrera" al mero ascenso vertical.

Atendiendo a la conocida estadística del **30% [17] en el cumplimiento de la predicción de potencial**, podríamos plantear como una de las hipótesis que explicaría tan bajo porcentaje, el mismo inicio del proceso en tanto se partiría de una definición ambigua de potencial y del para qué (ascenso vertical).

Así como hablamos de "Carrera" que nos remite al plano automovilístico y al mundo de los caminos y carreteras, hay un concepto cuya traducción es la de "descarrilamiento" lo que sería si seguimos la analogía el "despieste o fuera de pista".

Derailment, su término en inglés, es definido por investigadores del CLC (Ellen Van Velsor and Jean Brittain Leslie) para referirse a aquel ejecutivo que, después de haber alcanzado un nivel alto dentro de la pirámide organizacional, encuentra que hay pocas posibilidades de avanzar en el futuro debido a un desajuste entre los requisitos del trabajo y las habilidades personales. El ejecutivo se estabilizó o bien deja la organización. Lo interesante es que descarrilar en una empresa, no determina de forma

---

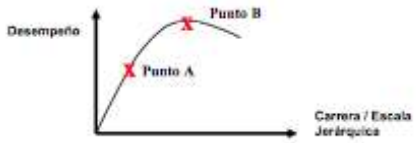
[17] Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). Preventing derailment: What to do before it's too late. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. "Derailment risks Derailment is the failure to achieve one's potential. The outcomes associated with leadership derailment can be very costly on many dimensions. In addition to the millions of dollars of direct and indirect financial costs, derailed managers can engender a negative impact at the individual, team, and organizational levels. Such leaders don't build cohesive teams, dwindle the morale of coworkers, damage customer relationships, and fail to meet business objectives (Bunker, Kram, & Ting, 2002; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2008). Some estimate that 30% to 50% of high potential managers and executives derail (Lombardo & Eichinger, 1989)."

permanente la carrera del individuo. Los que dejan sus organizaciones debido a que han descarrilado, acorde a los investigadores, a menudo pasan a crear su propia empresa o a unirse a otras empresas en las que tienen éxito. Lo cual nos lleva a la *dimensión cultural del potencial* de los individuos, de la cual hemos hablado más arriba en el presente TFM.

Dentro de la misma categoría podríamos colocar las "anclas de carrera" de Edgar Schein (1990). Como variable de predicción de potencial es importante incluir las pripias motivaciones del individuo, como se contempla en la técnica que propone Schein al considerar las valoraciones y motivos personales al elegir el individuo sus senderos de carrera.

Finalmente, atendiendo a la pregunta ¿potencial para qué? y por supuesto al tema más amplio que motivó a la elaboración del TFM; **Carrera y Potencial** es preciso citar al reconocido, dentro del mundo de las organizaciones, *Principio de Peter* (2009), el cual refiere a que todos los seres humanos tenemos un techo en nuestras carreras. En otras palabras todos tendemos a alcanzar nuestro nivel de incompetencia máximo.

Gráfico Nro.5 Curva Desempeño-Jerarquía de identificación de nivel de incompetencia



[18]

6.4 Consecuencias que visualizo

En primer lugar y atendiendo a la gran confusión visualizada a lo largo de todo el trabajo de campo, si se continúa utilizando como sinónimo la idea de *potencial y talento*, muy posiblemente el porcentaje de predicción sea mucho menos al 30% señalado párrafos anteriores. Así como no es lo mismo *potencial que talento*, tampoco lo es *desempeño y desarrollo* o *crecimiento y desarrollo*.

Podría resultar desalentador para las compañías invertir tiempo y dinero, si finalmente lo proyectado se cumple en tan bajo porcentaje y así explicaríamos por qué las empresas

[18] Ojeda, Hugo; Vigilar y Diferenciar; Letra Viva, 2012; La planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las elites en el mundo del trabajo (pág 99)

dejan para lo último poner al día sus cuadros de reemplazo y análisis sobre su matriz de vulnerabilidad estructural.

Aún se percibe la necesidad de formación en temas de análisis de personas, en aquellos profesionales dentro del mundo de las organizaciones, que ocupan posiciones de poder y deciden sobre el futuro de las personas.

Aún no se explica, por qué las organizaciones no construyen su propio modelo de potencial. Recordemos los resultados en el estudio de campo del presente TFM el cual arrojó que el 58,7% de los encuestados señaló que en sus organizaciones no se utiliza un **modelo de potencial** librando así la evaluación al buen saber y entender de cada evaluador *(Gráfico 1, página 49).* Así, cruzando datos relevados de las entrevistas presenciales, en su mayoría señalan que cada manager identifica potencial apelando a su experiencia, "feeling" (percepción) y como casi único dato "objetivo" los resultados de la evaluación del desempeño, con todo lo polémica y cuestionada en los últimos años de esta última herramienta mencionada.

Otro aspecto a considerar y que no ha sido objeto de estudio en este TFM son las herramientas utilizadas, las cuales, devienen de una concepción y marco teórico que cada organización elige adoptar. Pero entonces si no parten de un modelo, ¿cómo eligen sus herramientas? Y si el desempeño o mejor dicho la herramienta de gestión –como es de público conocimiento dentro del mundo empresarial- está siendo cuestionada ¿cómo se proyecta un individuo en su próximo paso?

6.5 Implicancias prácticas en el mundo de las organizaciones

Es ampliamente consensuado que nuestras prácticas de Management, son heredadas de países anglosajones y norteamericanos con baja producción local. Lo cual impacta significativamente en su uso o aplicación lineal en un contexto socioeconómico y político tal como se traza en países latinos y en particular en nuestro país, Argentina.

Dicho esto, las carreras manageriales en nuestro país, se desarrollan en un marco de inestabilidad económica y vaivenes políticos que hacen a las nuevas formas de gestión del trabajo y de reorganización interna de las empresas y que suponen que las posibilidades de llevar adelante una carrera directiva sea incierta.

Traigo este comentario hacia el final del escrito, ya que lo que movilizó al TFM es la pregunta por los factores predictivos de potencial y en un contexto latino en el cual son evidentes las diferencias con respecto a nuestros colegas sajones y norteamericanos.

De mi experiencia en consultoría y de las charlas informales que uno tiene con directivos de grandes corporaciones, es recurrente el comentario de lo atractivo que es para "el resto del mundo" *el perfil del manager argentino*. Lo atractivo para otros países es habilidad de gestión en la incertidumbre, la capacidad para cambiar el rumbo con flexibilidad y la disposición para desechar un plan que en la mayoría de los casos no ha llegado a trazar en un documento estratégico.

Por lo dicho y como sugerencia a investigaciones futuras, sería interesante profundizar en cómo funciona la actividad de identificación de potencial en los individuos dentro del mundo de las organizaciones para identificar talento y armar sus cuadros de reemplazo, siendo que los contextos y ya no solamente en Argentina, son al decir de Bauman[19] de mayor liquidez. Como fenómeno social "el cambio" es la constante.

Entonces vuelvo a las preguntas que movilizan al TFM: ¿Cuáles fueron los factores – reales (vs. teóricos) - impulsores de su avance de carrera?, ¿fue su nivel de coeficiente intelectual lo que permitió su crecimiento de carrera? ¿fueron sus habilidades de

[19] Bauman, Zygmunt, Modernidad Líquida, Editorial de Cultura Económica, México DF, 2003

liderazgo?, ¿su pericia técnica, fue lo que hizo que creciera profesionalmente? O ¿fueron sus habilidades "políticas" para avanzar en la jerarquía organizacional? ¿cómo contribuyó su inteligencia emocional?

Desde mis estudios de grado me gusta citar a Gastón Bachelard[20] a quien leí a propósito de la materia del ciclo básico común (CBC) "Pensamiento Científico", las preguntas son necesarias para avanzar en el conocimiento. Superar lo que Bachelard define como obstáculos epistemológicos es nuestro desafío como profesionales responsables, quienes trabajamos en el diagnóstico de las personas y de alguna manera marcamos el curso de sus vidas.

Si vamos a ser "pronosticadores" del futuro de las personas, que sea sobre bases sólidas. Si no, deberemos asumir y aceptar en silencio, cuando nos califican como si nuestra práctica profesional fuera similar a lo que hacían los antiguos brujos de las tribus o adivinadores del futuro. Siempre podemos elegir cómo llevar adelante nuestra gestión de talento dentro del área que lideramos.

Motivada por lo que ves que pasa en la vida real, insisto versus lo que puede decir la pura teoría, es que el tema me inquieta y veo que; si todo cambia ¿es correcto mantener algunas prácticas para identificar el potencial en nuestra gente? Cuando, en realidad, el mundo nos plantea escenarios inciertos los cuales traspasan las paredes de la organización y se "hacen texto" [21] dentro de la vida de las empresas.

[20] Bachelar Gastón (1884-1962), Concibe el proceso del conocimiento científico como un continuo diálogo de la razón y la experiencia. Rechazando en consecuencia la concepción cartesiana de unas verdades científicas inmutables.
Bachelard Gastón, (OBSTACULO EPITESMOLOGICO: limitaciones o impedimentos que afectan la capacidad de los individuos para construir el conocimiento real o empírico). La formación del espíritu científico. México: Editorial Siglo XXI (1987)

[21] Fernandez Ana Maria, El campo Grupal Cap VII – El Nudo Grupal.Buenos Aires. Ed. Nueva Vision (1991)
El Proceso Grupal, (Del psicoanálisis a la psicología Social, I), Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 2001

7. BIBLIOGRAFIA

1. **Bachelard Gastón**, La formación del espíritu científico. México: Editorial Siglo XXI (1987)
2. **Barnett, R.** Identifying high potential talent. Minneapolis, MN: MDA Leadership Consulting, Inc. 2008.
3. **Bauman, Zygmunt**, Modernidad Líquida, Editorial de Cultura Económica, México DF, 2003
4. **Bunker, K., Kram K. & Ting S.** "The Young and the Clueless" en *Harvard Business Review,* Dec. 2002.
5. **Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L.** (1974). Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives. New York: Wiley.
6. **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.

   , 2010 "Six Mistakes That Drive Away Your Rising Stars", The Corporate Executive Board Company. All Rights Reserved. CEB6571710SYN-B
7. **Dennet, D. C.** Brainstorms: philosophical essays on mind aOOpsychology. Cambridge: MIT Press. (978).
8. **Doug Ready, Jay Conger, Linda Hill and Emily Stecker** "The anatomy of a high potential", Business Strategy Review págs. 52-55, 2010.
9. **Fernandez Ana Maria,** "El campo Grupal Cap VII "– El Nudo Grupal.Buenos Aires. Ed. Nueva Vision (1991)

   - "El Proceso Grupal", (Del psicoanálisis a la psicología Social, I), Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 2001
10. **Fernández-Aráoz, Claudio; Groysberg, Boris & Nohria, Nitin** "Cómo retener a sus empleados de alto potencial: Las mejores prácticas emergentes para gestionar a los futuros líderes de su compañía", en *Harvard Business Review,* Octubre 2011.
11. **Gardener, Howard** "Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica", 3ra. Reimpresión,

Paidós, Buenos Aires, 2008.

12. **Gardner, H.; Komhaber, M. y Krechevsky, M**. Abordar el concepto de Inteligencia. En H. Gardner Intetigencias múltiples: de la teoría a la práctica (pp. 243-259). Barcelona: Paidós Ibérica. (1993)
13. **Ginzberg, Eli** , "What Makes an Executive? Report of a Round Table on Executive Potential and Performance" Universidad de Columbia, 1955.
14. **Hardy, T. ,** "Historia de la psicologia", Madrid: Debate, 1992.
15. **Hay Group,** 2006, **"**Potential for What". Hay Group, (www.haygroup.com).

    2008, **"**Growth Factor Index: Technical Manual", (www.haygroup.com)
16. **Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. "**Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill Cuarta edición, 2006.
17. **Hewitt Associates** " Getting to High Potential: How organizations define and calibrate their critical talent", www.hewitt.com**,**(2008).
18. **Hogan Assessment System Inc. ,** "The Hogan Developement Survey: Overview Guide", Tulsa, Ok, www.hoganassessments.com, 2009,
19. **Huselid, M. Becker, B. Y Beatty, R.** "¿Jugadores A o posiciones A? La lógica estrtégica de la fuerza de trabajo", en Harvard Business Review America- Latina, Diciembre 2005b.
20. **Huselid, M. Becker, B. Y Beatty, R.** "El Cuadro de Mnado del Capital Humano: gestión del capital Humano para ejecutar la estrategia", Edic. Deusto, Barcelona, 2005ª.
21. **Jaques E. & Cason K.** "Human Capability: A Study of Individual Potential and its Application", Arlington, VA: Casoin Hall & Company, 1994.
22. **Jaques E**., "The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting" (London: Tavistock), 1951.

    "La organización requerida", Granica, 2º Edición 2004.
23. **Lévy-Leboyer Claude** "Gestión de las competencias", Ediciones Gestión, Barcelona, 2000.
24. **Lombardo, M & Eichinger R. ,** 2000 **, "**High Potentials as High Lerners" en Human Resources

Management, Vol. 39, Nr. 4, pags 321-329.

25. **Luci, Florencia**, "Formas de sociabilidad y movilidad profesional en los altos niveles ejecutivos: los headhunters y el manejo del mercado de trabajo directivo" in Papers. Revista de Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona, Vol. 97, Nro. 2, 2012, pp. 385
- "La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas" in Trabajo y Sociedad, Número 18, vol. XVI, Verano, 2012, pp. 121-139.
-" El managment como gramática: la producción de los dirigentes de empresa", en: Revista de Ciencias Sociales, N° 135-136, 2012 Universidad de Costa Rica. ISSN 2215-2601.
- "La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una "revolución managerial"?" en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET), Año 16, Número 26, 2011, pp. 145-181
- " La Era de los Managers", Paidos 2016.
26. **Marina, J. A. "**Teoría de la inteligencia creadora". Barcelona, Anagrama. (1993)
27. **McCall M and M. Lombardo**, "Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed, Center for Creative Leadership" Technical Report #21
28. **McCall,M.** "High Flyers: Developing the Next Generationof Leaders", Boston, M.A. Harvard Business School Press, 1998.
29. **McClelland, David** "Human Motivation" Cambridge University Press, 1990
30. **Odiorne, George** "Strategic Management of Human Resources", San Francisco, Cal.,Jossey-Bass Pub.1984
31. **Ojeda, Hugo** "Vigilar y Diferenciar", Letra Viva, 2013.
32. **Ojeda, Hugo; Araujo, Verónica y Wirth, Mónica** "Estudio de Prácticas de Gestión de Desempeño y de Talento: Informe de Resultados", Facultad de Ciencias Económicas UBA/RHO, Buenos Aires, Mayo de 2009.
33. **Peterson, D.B & Erdahl, P.** (2007). Early Identification and Development of Senior Leadership Talent: The Secret Insider's Guide. Workshop presented at the Annual conference of the

Society of Industrial- Organizational Psychology, New York, April, 2007.

34. **Peter L. y Hull R.** "El Principio de Peter", Debolsillo, Barcelona, 2009.
35. **Popper, Karl R.**, et al. "La lógica de las ciencias sociales", México: Grijalbo, 1978

Strategy Review. Retrieved from http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-(2010). 8616.2010.00685.x/pdf

36. **Pressley, Borkowski y Schneider,** 1987) "Cognitive strategies: Good strategy users coordinate metacognition and knowledge. In R. Vasta & G. Whitehurst (Eds.), Annals of Child Development (Vol. 5, pp. 89-129). New York: JAI Press.

The Development of Metacognitive Competences (PDF Download Available).

Available from: https://www.researchgate.net/publication/226367707_

The_Development_of_Metacognitive_Competences [accessed May 18, 2017].

37. **Randle, Wilson C.** 1956 C "How to Identify Promotable Executives,"

HBR May–June 1956, p. 122.

38. **Ready Doug, Conger Jay, Hill Linda y Emily Stecker, "The Anatomy of Potential"**

Bussines Strategy Review Q3–2010, pag 52-55

39. **Rosen Ned , Billings Robert y Turney Jhon,** (1976) "The emergence and allocation of leadership r esources over time in a technical organization." Academy of Management Journal , 1976, 155-183.
40. **Rogers, R.W. & Smith, A. B. (2007).** Finding future perfect senior leaders: Spotting executive potential. Bridgeville, PA: Development Dimensions International.
41. **Rothwell, William J.** "Effective Succession Planning", 4rd Edition,

Amacom, NY, 2010 (a). "The manager's guide to maximizing employee potential",

Amacom, NY, 2010 (b).

42. **Rothwell, William J. & Kazanas, H.C.** "Planning & Managing Human Resources:

Strategic Planning for Personnel Management", HRD Press, Massachusetts, 1994.

43. **Rowe, K. ,** (2007), "How to Identify Leadership Potential",.UK guide to skills and learning,

Pg 234-236.

44. **Schein, E. H. "**Career Anchors: Discovering your real Values", Pfeiff& Co. 1990.
45. **Schein, E. H. "**Career dynamics: Matching individual and organizational needs",

Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

46. **Schlemenson Aldo, "**La estrategia del talento", Cap. 5, Paidos 1º Edición, 2002.
47. **Scribano, Adrian Oscar**, "El proceso de investigación Social Cualitativo", Prometeo Libros, 2008.
48. **Sennett, Richard** "La cultura del nuevo capitalismo", Anagrama, Barcelona, 2006.
49. **Siegler, R. S. y Dean**, El desarrollo de la Inteligencia, (1989). En R. J. Stemberg(Ed.). Inteligencia Humana. IV Evolución y desarrollo de la inteligencia (pp. 1395-1489). Barcelona: Paidós Ibérica.
50. **Silzer, R. & Dowell, B. (eds.)** "Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative", Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
51. **Silzer. R , & Church A.H.** Identifying and Assessing High Potential Talent Current Organisational Practices. (In R. F. Silzer and B. E. Dowell (Eds.) Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative, Jossey Bass) San Francisco. (2010)
52. **Slan, R. & Hausdorf, P.** (2004). Leadership succession: High potential identification and development. Toronto: University of Guelph and MICA Management Resources.
53. **Sloan, Elaine** "Identifying and Developing High Potential Talent: A Sucesión Management Methodology", Presentación de la SIOP Conference, 2000.
54. **Spencer, Lyle& Spenser Signe** "Competence al Work: Models of Superior Performance", John Wiley &Sons, USA, 1993.
55. **Stemberg, R. J. Y Detterman, D. K.,** (1988), " ¿Qué es la inteligencia?" Madrid: Pirámide.
56. **Stemberg, R.J. y Powell,J. S**., (1989), "Teorías de la Inteligencia" . En R. J. Stemberg (Ed.). Inteligencia humana, IV Evolución y desarrollo de la Inteligencia (pp. 1503-1540). Barcelona: Paidós Ibérica.
57. **Thomdike, E. L.** , 1920, "Intelligence and its uses" , Harper's Magazine. /40. 227-235.
58. **Tosi Henry L. y Carroll Stephen J,** 1973 "Management by Objectives, Aplication and Research" (second edition) 1982, New York: Wiley
59. **Macmillan,Thomdike, E. L**. (1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine. /40. 227-235.

60. **Ulrich, D. & N. Smallwood,** "What is Talent" en *Leader to Leader*, nr. 63, pg. 55-61, Winter 2012.

61. **Van Velsor, Ellen and Jean Brittain Leslie**, "Why executives derail: perspectives across time and cultures", Academy of Management Executive, 1995 Vol. 9 No. 4

62. **Vasilachi de Gialdino**, I (Coordinadora). "Estrategias de Investigación Cualitativa", Editorial Gidesa, 2006.

63. **Veiga,** 1981 "Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential ACAD MANAGE J 24:566-578; doi:10.2307/255575

64. **Wallerstein, Immanuel** "Abrir las Ciencias Sociales. Siglo XXI" , México. ISBN 968-23-2012-7. 1996.

65. **Zetterberg Hans L "**Social Theory and Social Practice", Totowa, N.J.: The Bedminster Press, 1962, p. 189.

8. ANEXO 1: ENCUESTA Y ENTREVISTAS

Se adjunta formulario de encuesta y protocolos de relevamiento de datos primarios que se consideran relevantes para el análisis del trabajo.

1- ENCUESTA ON LINE:

Dada la extensión en hojas que arroja el sistema para imprimir los resultados, se provee del link de la encuesta que ofrece los verbatim como los gráficos

https://docs.google.com/forms/d/1z74idjJQRVx04zFi8US-0GLH7yQ1LWXaOBYO3b6WZoI/viewanalytics

FORMULARIO DE LA ENCUESTA

Encuesta CARRERA Y POTENCIAL

Breve encuesta en contribución con Tesis de Maestría. Los resultados le serán enviados al mail que Ud. indique y será invitado Ud. y las personas que Ud. nos indique de su equipo, a la Universidad de Buenos Aires- Facultad de Ciencias Económicas - a la instancia de exposición y defensa de la Tesis.

POTENCIAL

. **1- Defina qué se entiende por potencial en su compañía.**

_____

_____

. **2- ¿Se utiliza algún MODELO (conjunto de factores constituyentes del potencial de los individuos, por ej: "capacidad de aprendizaje") para identificar potencial en las personas de su compañía?**

Selecciona todos los que correspondan.

. *SI*
. *NO*
. Otro:

. **3- ¿Se evalúa el POTENCIAL de TODA la dotación?**

Selecciona todos los que correspondan.

. *SI*
. *NO*

. **4- Si su respuesta anterior fue NO, por favor detalle los criterios que se utilizan para definir al grupo sobre el cual se realiza el análisis de potencial.**

_____

_____

_____

. **5- ¿Qué herramientas utilizan en su compañía para identificar potencial? (incluya tanto tests como otros recursos que posiblemente utilice)**

_____

_____

_____

. **6- ¿Explora en su análisis de potencial alguna de éstas áreas?**

Selecciona todos los que correspondan.

COEFICIENTE INTELECTUAL (es un número que resulta de la realización de una evaluación estandarizada que permite medir las habilidades cognitivas de una persona en relación con su grupo de edad)

INTELIGENCIA EMOCIONAL (como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.)

COMPETENCIAS GENÉRICAS (conjunto de conductas, definidas por cada compañía, que impulsan a un desempeño superior como por ej. Trabajo en equipo - Negociación ...)

COMPETENCIAS TÉCNICAS (conjunto de conocimientos específicos - de un

puesto de trabajo - incorporados a partir del aprendizaje formal como por ej: SAP, Herramientas SQL ..."

CONTENIDO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO (evaluación estructurada vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. En general conformada por Objetivos y Competencias referidos al Qué y Cómo del fenómeno del desempeño)

Otro:

_____

_____

_____

Su mirada sobre el tema

A continuación se le proponen algunas preguntas que esperamos que sean contestadas considerando lo que Ud. ha visto que sucede realmente en la práctica dentro de su compañía en lo que se refiera al avance de carrera de las personas y a las prácticas de identificación de potencial.

Indique su "experiencia concreta" sobre las personas con potencial que Ud. ha visto dentro de su compañía.

1- ¿Qué nivel de estudios máximo, en general, fue alcanzado por las personas identificadas con potencial?

Marca solo un óvalo.

- *SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS*
- *TERCIARIO*
- *UNIVERSITARIO*
- *POSGRADO*
- *MASTER*

2- ¿De qué tipo de Casa de estudios o Universidades provienen mayoritariamente las personas con potencial?

Selecciona todos los que correspondan.

- *Pública*
- *Privada*

3- Mayoritariamente, los antecedentes académicos de las personas con

potencial son:

Selecciona todos los que correspondan.

- *SOBRESALIENTES*
- *MUY BUENOS*
- *BUENOS*
- *REGULAR*
- *BAJO*

4- Las personas que se identificaron con potencial muestran generalmente en sus Evaluaciones de Desempeño, una calificación:

Selecciona todos los que correspondan.

- *ALTA*
- *MEDIA*
- *BAJA*

5- Según su buen saber y entender (tenga en cuenta las categorías tradicionales de: educación - ingreso - lugar de residencia- acceso a la propiedad) ¿A qué clase social representan generalmente las personas con potencial?

- *ALTA*
- *MEDIA*
- *ALTA MEDIA*
- *MEDIA*
- *BAJA*

<u>Indique su grado de ACUERDO con la AFIRMACIÓN</u>

1- Las personas que se identificaron con potencial muestran un nivel de aspiración y ambición altos.

NADA DE ACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

2- Las personas que se identificaron con potencial muestran un alto nivel de energía de trabajo en el cumplimiento de las metas.

NADA DE ACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

3- Las personas que se identificaron con potencial se conducen

habitualmente "positivas" "optimista" incluso ante escenarios con mayores dificultades.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

4- Las personas que se identificaron con potencial muestran un estilo de vínculo social rico, flexible y empático.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

5- Las personas que se identificaron con potencial son de las llamadas "líderes de opinión". Convocan y contagian naturalmente a sus seguidores.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

6- Las personas que se señalaron con potencial se conocen generalmente con curiosidad por aprender y aprenden rápido.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

7- Las personas que se señalaron con potencial muestran habilidad para observar, analizar y sacar aprendizaje de su entorno y de sus propias experiencias.

NADA DE ACUERDO ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5 6

CARRERA

AVANCE DE CARRERA DENTRO DE LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL:

1- ¿Existen en su empresa casos en los cuales hay personas que han avanzado en sus carreras sin necesidad de habérseles evaluado su potencial?

Selecciona el que corresponda

- *SI*
- *NO*

2- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿qué otras variables intervienen como impulsoras del avance de Carrera? Por favor enumérelas:

_____

_____

ANTES DE FINALIZAR

Agregamos este espacio para darle la oportunidad de señalar cuestiones sobre la temática con mayor libertad.

- **¿Qué otros aspectos piensa que son relevantes sobre la temática "Carrera y Potencial" y no han sido relevados/considerados en ésta encuesta?**

_____

_____

_____

2- GUÍA DE PAUTAS PARA LA ENTREVISTA PRESENCIAL CON MANAGERS

GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA CON DIRECTORES/ GERENTES DE RECURSOS
HUMANOS(Duración 1 hora)

1- Mirando al **grupo de managers** de la organización tal como se fue configurando en los últimos 10 años, y exponer las causas de las promociones según fueron consideradas para el avance de carrera.

2- **Poner énfasis** en algunos casos en particular y profundizar en aspectos:
Qué factores intervinieron en la construcción de una carrera jerárquica en la compañía Factores, tanto en la empresa como por fuera de la empresa.

- socio –económicos, (nivel social)
- acceso a la educación, (Público – Privado; Grado, MBA)
- familia, (composición familiar, casado/soltero)
- características personales, (estilo, conductas tipo)

ALGUNOS PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

A modo de ejemplo se incluyen algunos fragmentos de entrevistas, las cuales han sido editadas en aquellos tramos en los que se violaría la confencialidad de los informantes.

1- ENTREVISTA PRESENCIAL

Hay rasgos culturales generacionales que tienen sus particularidades Hace 10 años XXX cambio lo que era la definición de potencial para mejorar Las herramientas están cambiando rotundamente.

XXX hace una revisión del concepto y lo aplica

XXX definía Potencial alineado con las capacidades futuras a desarrollar en una persona.

De 10 años a esta parte se incluyó y definió pormenorizadamente si el individuo que tiene capacidades futuras (LIDERAZGO) pueden ser desarrollados Luego usamos segmentación del tiempo cuanto potencial y en cuanto.

HOY Se sumó experiencia y performance No es solo las que tiene estos estándares de liderazgo sino las que tiene experiencia determinada y un desempeño que ya en presente demuestra tenerla.

LA GENTE SOBRE LA QUE SE ANALIZA EL POTENCIAL Cambió radicalmente en el pasado estaba relacionaba a los jóvenes… al incluir estas categorías incluye gente con experiencia y que ya demuestra desempeño.

No necesitamos solo jóvenes talentosos y sin experiencia sino que también valoramos la experiencia y el desempeño que ha demostrado. "Ya no bastaban tus habilidades de liderazgo sin demostrar desempeño y building blocks de experiencia" . Ahora no solo a la gente la formas en liderazgo sino que la expones a experiencias para darle experiencia (construir experiencia) y por el otro lado ver su desempeño diferencial de negocio y como líder Mucho mas foco en el camino que viene recorriendo. Eso cambio las herramientas

El JP hasta 22 años sin experiencia era antes hoy jóvenes hasta 27 y con experiencia al menos 2 o 3 años así hay mayor diversidad. Criabas niños de probeta era clones, empezaban acá y se criaban acá no tenían roce de otros lados.

SL + PERFORMANCE + EXPERTISE

CON EL CAMBIO GENERACIONAL fue mutando ese proceso de identificación tratando de eliminar el "labeling", el etiquetamiento ya no hay listas, matrices

Estamos eliminando también el performance rating En el pasado eran productivos pero para esta generación es lo contrario a lo que quieren es una generación mas colaborativa

no quieren ser etiquetados… Estamos eliminando los work level … la gente estaba todo el día preocupada

Bandas de pago cero estratificación

Hay proceso de menos diferenciación

Este año se decidió a nivel global ya se acordaron varias cosas…

Va a estar mas asociada a la retribución y a herramientas mas flexibles en vez de beneficios definidos bolsas para que vos elijas.

En Argentina hay menos rotación la posibilidad de retención es mayor somos una marca empleador fuerte.

Nadie piensa en quedarse 10 años mucho mas de corto plazo menos etiquetado mas a tu medida Ya no es un tema cuando van a llegar a Directores no están mirándose a 10 años tienen una Idea diferente de lo que es la carrera

Lo que fue pasando que se trabajo mas con el IDP Individual Developement Plan se trabajaba sobre la idea del propósito personal las áreas de fortalezas y de desarrollo con coach interna que trabajabas vos en tus áreas de desarrollo

Enfocar la idea en bajar un cambio y pensar en mi propósito personal mas que en estar sacar la discusión de la carrera….

Las cias. Globales crecen con la misma cantidad de gente La gente de arriba de 40 que esta quedando afuera y no calificada para volver Duplicamos la facturación con la misma dotación con lo cual …..

Me cuenta charla en universidad de la matanza Chico con Tatu Planta Tortuguita … ……..Administración de empresas trabaja en RRHH en Planta Tortuguita

Como lograr neutralizar prejuicios versus la necesidad de diversidad… sacarte las lentes y ver como el mundo cambio … SACARSE LOS PREJUICIOS EN LA EVALUCION ES CLAVE POR EL GAP GENERACIONAL El mayor bloques son los prejuicios culturales generacionales y tus propios valores socio laborales

Los de arriba de 40 tienen prejuicios con las nuevas generaciones.

En los test on line se toma CI…. Pero no es un filtro es algo mas …. Es para ver las fortalezas matemática o …….

2- ENTREVISTA PRESENCIAL

Características de las personas que vi crecer:

Son personas carismáticas: tienen llegada a las personas son fáciles de entender cuando bajan lineamientos y estrategias, son claros en la transmisión de alguna información o alguna estrategia a seguir. Si vos estas en sintonía es fácil seguirlos.

Son personas que tienen empuje, van para adelante Me acuerdo frases de algunos Esto es un tren y esto no para el que no se sube el tren va a seguir de largo igual.

Carisma por ejemplo en una reunión de directorio vos lo ves entrar y todos se relajan no hay un clima tenso y a partir de ahí lo que se gestiona y se haga todo mas rápido como fue claro en lo que quiere es mas fácil para todos y eso hace que los procesos internos fluyan mas rápido.

Conocer los procesos, la estructura y tienen aprobación del corporativo. Validados por la dirección general de la cia. Factor politico

Tienen alto grado de análisis son analíticos. Si vos estas hablando de números, el tipo esta entendiendo lo que le estas diciendo pero esta validando lo que vos decís. Es difícil pasarlos por arriba. Y así con todo son personas que están mil paso más adelante.(visión/estrategia)

No tiene en cuenta el factor humano, son mas resultadistas, fríos en ese sentido Si hay que sacar gente hay que sacar gente. Cuando hay que reducir personal porque la cia se lo pide no interesa que hay personas Son personas que pueden tomar decisiones difíciles y no les tiempla el pulso.

En su mayoría casados con estudios universitarios, estudios de alguna especialización determinada o master afuera. Personas preparadas estudiando y actualizando permanentemente. Están leyendo libros tratan de tomar ejemplos y experiencias y asimilarlas

Hay correlación entre el desempeño y el potencial.

SI TUVIERAS QUE ELEGIR HOY ALGUIEN QUE FACTORES DE POTENCIAL LE BUSCAS:

Una persona que le pedís cosas y enseguida te responde, que esta en sintonía con vos.

No hace falta explicarle tanto porque entiende rápido

Es una persona que te da opciones, te agrega cosas a tu pedido. Enriquece hace sugerencias ¡da un pasito mas allá

de lo que vos le pedís, un plus un valor agregado.

Son personas integras que tienen tu confianza.

Están alineadas con tu forma de gestionar y de trabajar desde la puntualidad hasta la forma de vestirse hasta la de mandar un correo.

El contexto influye, la clase social en la que te vas desenvolviendo, tus amigos, están todos en la misma línea. Se van agrupando, juntando, tus influencias

INCIDENTE CRÍTICO:

Amigo de la secundaria

El egresó y no estudió nada en la Administración del Hotel Alvear luego empezó a estudiar contador y siguió trabajando en el hotel e hizo carrera en la parte administrativa Sus amigos de barrio. Uno era remisero, otro fletero el otro era un vago y el flaco se terminaba contagiando Renuncia al Hotel Alvear y se va a España a probar suerte y termina trabajando de camarero Teniendo el título de Contador y teniendo un regio trabajo acá. Volvió y está tratando de hacerse. Había llegado a una Jefatura tienen 39 años y antes de los 30 se fue a España y volvió a los 36 años anda haciendo changas. El factor social con el que te relacionas te puede jugar a favor o en contra. Si hubiera tenido otro roce social teniendo la inteligencia que tenia hubiera sido otra cosa. Su familia, los padres no eran profesionales la hermana tampoco….

Otro caso de amigos menos inteligentes pero que los factores externos los ayudaron y los impulsaron a escalar un poco mas…. También depende la personalidad que permitan que el contexto te penetre…..

También esta el caso que tenes todo para triunfar y te fuiste por tu personalidad.

El potencial es de la persona y las organizaciones tienen sus criterios propios de potencial. La manera en que se gestionan las personas las estructuras las jerarquías son las mismas en todas las organizaciones.

3- ENTREVISTA PRESENCIAL

Uno incorpora a uno en la organización y ves que se empieza a destacar por comentarios del jefe como manera de desenvolverse en las reuniones

Es gente que va mas allá de lo que tiene que hacer, es bien predispuesta, inteligente. Es gente con ambición con capacidad de trabajo, ganas de colaborar. Le gusta tomar temas y proyectos que son desafíos y allí se muestras.

Se destacan sobre el resto, nN es gente perfecta pero esta abierta a aprender

EJEMPLO

Un analista y hoy esta como Manager pero es soberbio sabe que es superior al resto y se muestra inteligente pero hay que monitorearlos emocionalmente….Depende la cultura de la organización si tolera ese tipo de soberbia acá somos mas low profile

"Crecer es tener equipo conseguir cosas de los otros. Tenes gente que se destaca que es inteligente pero arrogante pero le cuesta más… entonces se le vuelve en contra y para de crecer…. "

La cultura y la emocionalidad

El jefe de línea lo quiere hacer rapidísimo pero el negocio te lleva a que te tengas que apurar.

OTRO CASO:

De coordinador a Country leader es maduro emocionalmente. ávido de aprender tal vez es menos brillante intelectualmente ….

INTELIGENCIA, capta rápido las cosas toma los temas y los desarrolla. No miden coeficiente intelectual

No hay modelo

Se define una parte de la población que uno ve que puede crecer no es que hay un modelo. desempeño y tu intuición…

A veces el jefe quiere promocionar por la inteligencia y porque tiene buen desempeño …

Lo que hace en XXX se postula gente se hace comité de calibración… y de ahí se deciden que se va a hacer con esa persona se le da un menú de acciones el HR BP es una reunión que se hace cada 12 meses…

No hay criterio de admisión es inteligencia y desempeño … no importa la edad miran que pueda crecer dos niveles mas

Los directores desvirtúan las herramientas porque tienen a sus "delfines" … que quieran que crezcan …. POLITICA

Hay millenials quieren crecer rápido … entonces como los retengo ¿?? Entonces se acelera y la persona no esta madura….

9. ANEXO 2: INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 *USO DE UN MODELO DE POTENCIAL----------49*

GRÁFICO 2 *FACTOR DE POTENCIAL: ASPIRACIÓN y AMBICIÓN ----------51*

GRÁFICO 3 *FACTOR DE POTENCIAL: ENERGÍA ----------51*

GRÁFICO 4 *FACTOR DE POTENCIAL: OPTIMISMO ----------52*

GRÁFICO 5 *ÁREAS EXPLORADAS DE POTENCIAL ----------54*

GRÁFICO 6 *ESTILO DE VÍNCULO EN PERSONAS CON POTENCIAL ----------54*

GRÁFICO 7 *NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS EN PERSONAS*

CON POTENCIAL - ----------56

GRÁFICO 8 *AREAS EXPLORADAS EN PERSONAS CON POTENCIAL ----------58*

GRÁFICO 9 – 10 *CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN –ANÁLISIS-*

APRENDIZAJE EN PERSONAS CON POTENCIAL ----------59

GRÁFICO 11 *PROVENIENCIA DE TIPO DE CASA DE ESTUDIO DE PERSONAS CON POTENCIAL ----------60*

GRÁFICO 12 *ANTECEDENTES ACADÉMICOS DE*

PERSONAS CON POTENCIAL ----------62

GRÁFICO 13 *HABILIDAD DE LIDERAZGO DE PERSONAS*

CON POTENCIAL ----------