

# Tres maneras en que los líderes **se equivocan** en las evaluaciones

(y cómo realizarlas correctamente)





Hace algunos años, un director ejecutivo que renovaba su Departamento de Ventas tomó una medida audaz, aunque poco convencional: contrató a un esquiador campeón en la modalidad descenso para que ocupara un puesto de liderazgo de ventas. El individuo tenía poca experiencia en ventas, pero el director ejecutivo supuso que los asuntos de ventas se podían aprender. Dedujo que lo más importante era que alguien con el valor de lanzarse vertiginosamente por una montaña a 129 kilómetros por hora seguramente también tendría el valor de realizar ventas con confianza a extraños. Como era de esperar, el experimento falló, y el líder de ventas dejó la compañía en cuestión de meses.

La decisión de este director ejecutivo de enfocarse en una capacidad limitada (valentía física, en este caso) y extrapolar esa habilidad a un contexto más amplio demuestra una de las dificultades de una evaluación que carece de rigor. En la actualidad, con el ritmo acelerado de los cambios y el constante potencial de interrupciones, el precio de equivocarse en las decisiones de liderazgo importantes, ya sea para la selección de líderes senior, el desarrollo del liderazgo o la planificación de sucesiones, nunca ha sido más alto. A pesar de estos riesgos, muchas compañías siguen subestimando la importancia de un proceso de evaluación sólido. Además de proporcionar información sobre el modelo de toma de decisiones, una evaluación cuidadosa garantiza que no se pase por alto el gran talento interno y que un ejecutivo en un cargo nuevo, ya sea interno o externo, reciba un apoyo óptimo durante su incorporación.

La evaluación para las contrataciones es esencialmente un desafío debido a la necesidad de buscar una correlación entre lo que los ejecutivos hacían en el pasado (“indicadores” de desempeño o aptitud demostrados anteriormente) y la manera en que podrían desempeñarse en una nueva situación. Seleccionar las variables correctas de evaluación es difícil. El desafío se agrava por la expectativa tácita de encontrar a la persona “ideal” para un cargo determinado, lo que puede ocurrir a costa de una evaluación realista de las deficiencias del individuo y los riesgos inherentes.

Existen muchos métodos que los líderes emplean cuando intentan tomar decisiones de liderazgo senior, y algunos son más eficaces que otros. Spencer Stuart evalúa a miles de ejecutivos cada año y se ha asociado con clientes para ayudarlos a beneficiarse de una evaluación profunda. En nuestro trabajo con compañías que realizan sus propias evaluaciones, hemos observado tres áreas principales donde las evaluaciones pueden ser insuficientes o tres razones principales por las que ocurre eso:

- » Pasan por alto la importancia del contexto y no definen las capacidades y el estilo específicos que se requieren para tener éxito.
- » Se ven afectados por un sesgo inconsciente y valoran los supuestos (o “presentimientos”) por encima de los criterios objetivos.
- » Se basan en criterios erróneos, como sobrevalorar la experiencia pasada o equiparar el desempeño de la compañía con el desempeño individual.

## No considerar el contexto

El contexto es un factor crucial al evaluar el potencial de un líder de tener éxito en un cargo determinado, ya que aquello que le permite a un líder tener éxito en un puesto no necesariamente se traducirá en otro puesto. El entorno de negocios, la estrategia, la cultura organizacional, las necesidades y expectativas de los interesados y la complejidad de la situación afectan el conjunto relevante de capacidades, especializaciones y estilos de liderazgo.

Comprender el contexto del puesto es particularmente crucial al considerar la selección de candidatos finalistas o preseleccionados. Hemos observado compañías que se enfocan demasiado en contratar al líder “ideal”, en lugar de buscar un candidato más pragmático para una situación en particular. Esta búsqueda de la persona ideal puede tener ramificaciones de amplio alcance: es posible que una compañía que busque a alguien que cumpla con todos los requisitos no esté preparada cuando aparezcan deficiencias inevitables en el conjunto de habilidades de la persona contratada. Un contexto bien definido, junto con un proceso de evaluación confiable y objetivo, ayudarán a enmarcar las fortalezas y las limitaciones de una manera realista, lo que permitirá elaborar estrategias apropiadas de gestión de riesgos y de incorporación.

El contexto importa incluso cuando se consideran rasgos específicos: por ejemplo, las organizaciones suelen desear un líder “sumamente colaborativo”, pero no definen completamente el significado de “colaboración” para ese cargo en particular ni los problemas relacionados con la colaboración que la persona podría enfrentar. En un cargo, “colaborar” puede significar llevarse bien con los colegas con los que ya forman un equipo unido, pero en otro, podría significar facilitar la colaboración entre un grupo de personas que no tenían una relación anteriormente.

Una comprensión profunda del contexto también permite la evaluación realista de las posibles deficiencias de los individuos en las capacidades y los conocimientos (deficiencias que incluso tendrán inevitablemente los ejecutivos más exitosos), que podrían abordarse a través del programa de incorporación o los planes de desarrollo.



## Verse afectado por un sesgo inconsciente

Las investigaciones han demostrado que estamos predispuestos a confiar en las personas que son como nosotros: personas que, por ejemplo, asistían a la misma universidad, practicaban el mismo deporte o tuvieron una trayectoria profesional similar. Esta inclinación nos lleva inconscientemente a atribuir cualidades positivas a aquellas personas que comparten antecedentes similares e incluso a suponer determinadas capacidades que esas personas pueden tener o no.

Otras formas de sesgo inconsciente, como los supuestos que se hacen en función del estilo, el sexo, la nacionalidad o la fluidez en el idioma, pueden llevarnos a atribuir a los individuos cualidades positivas o negativas que no tienen nada que ver con sus habilidades o estilos reales. En su lugar, podrían expresarse como una impresión o un “presentimiento”.

El sesgo inconsciente puede variar entre culturas. En los Estados Unidos, las personalidades extrovertidas y extraordinarias tienden a considerarse de manera favorable: se supone que son más participativas y que tienen una mayor capacidad para inspirar. Por otra parte, en ocasiones se considera que las personas más reservadas se empeñan y se relacionan menos que sus homólogos más extravagantes. Sin embargo, en otros países, como Alemania o Japón, puede pasar lo contrario; es posible que un estilo más reservado se perciba como más comprometido, serio o confiable y es posible que refleje un estilo de liderazgo mucho más participativo, mientras que las personas extrovertidas pueden considerarse egoístas o demasiado agresivas.

Si bien es válido considerar la personalidad y los antecedentes de un candidato para formar la “imagen completa”, el uso de estas variables se convierte en un problema cuando se usan como indicadores de idoneidad cultural o como pruebas de capacidades particulares. De hecho, las investigaciones determinan que solo el 10 por ciento del desempeño laboral se puede atribuir a la personalidad, incluso en los puestos de nivel inferior.

## Usar criterios erróneos

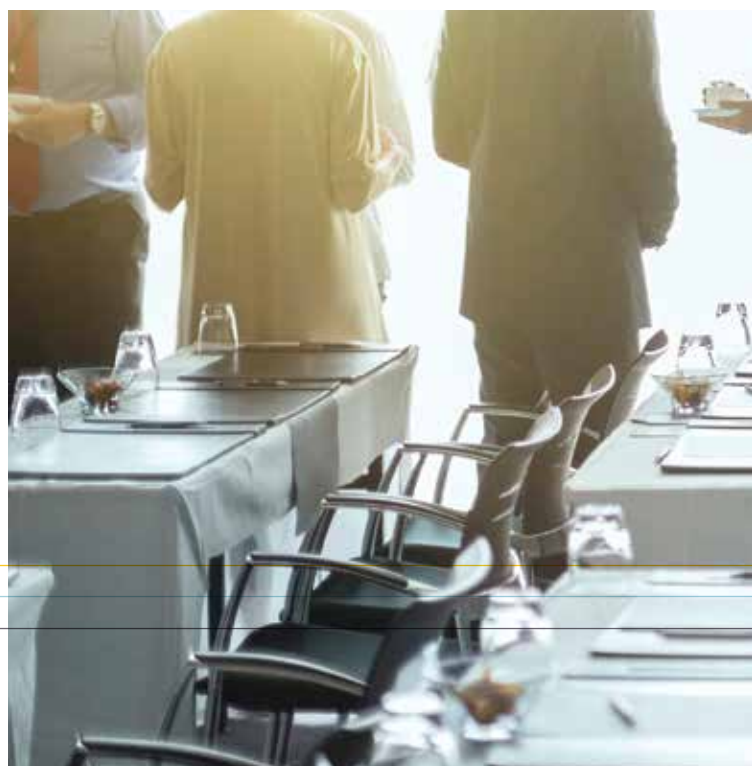
¿Una persona trabajó “demasiado tiempo” en determinado cargo o en determinada compañía, o no trabajó lo suficiente en estos? ¿La experiencia en una firma líder de banca de inversión o de consultoría significa que una persona tiene capacidades analíticas o estratégicas sólidas que se traducen en un cargo de liderazgo superior o que probablemente tengan dificultades en un cargo operativo? El uso de datos particulares —sobre la experiencia, el historial académico, el trabajo en compañías anteriores o las elecciones profesionales de una persona— como indicadores de capacidades o de rasgos de liderazgo específicos es otra dificultad común de evaluación.

Es posible que trabajar demasiado tiempo o no trabajar lo suficiente en una compañía determinada se consideren indicadores de cualidades como la resiliencia, la capacidad de compromiso o la capacidad de adaptación. De manera similar, correlacionar el desempeño de un individuo con el desempeño de una compañía puede generar que las organizaciones supongan que alguien que proviene de un negocio sumamente exitoso será un líder de alto desempeño (incluso si el desempeño de la compañía se relaciona más con circunstancias externas, por ejemplo, precios firmes de productos básicos, en lugar de liderazgo). O bien, es posible que se pase por alto a las personas con talento si sus antecedentes profesionales incluyen una compañía de bajo desempeño o manchada por un escándalo. Otra posible dificultad en esta categoría es sobreponderar la especialización técnica a costa de una investigación más exhaustiva de las capacidades y los rasgos de liderazgo de una persona.

## Hacerlo correctamente: cómo realizar evaluaciones eficaces

Entonces, ¿cómo pueden las organizaciones evitar estos errores y mejorar su capacidad de tomar decisiones cruciales de liderazgo senior? La manera de realizar correctamente las evaluaciones es comprometerse con un proceso de evaluación exhaustivo que proporcione información sobre un candidato determinado, incluido el potencial, las fortalezas, las deficiencias relacionadas con los requisitos para el cargo y los riesgos asociados con los rasgos colectivos del individuo. Las evaluaciones eficaces realizan lo siguiente:

- » **Comienzan con una definición exhaustiva del cargo y su contexto organizacional.** Basándose en los aportes de múltiples interesados, el primer paso de una evaluación es comunicar explícitamente las metas, las situaciones y los desafíos relacionados con el cargo. Las investigaciones han demostrado constantemente que el desempeño ejecutivo depende en gran medida de cuán bien se alinean las capacidades, el estilo de liderazgo y la especialización del individuo con la naturaleza específica del cargo y la situación.
- » **Miden la competencia del candidato en las capacidades que son explícitamente relevantes para el cargo en el contexto organizacional determinado.** El sesgo inconsciente y los criterios erróneos se infiltran cuando se permite que las evaluaciones se desvíen de los criterios rigurosamente desarrollados en función de las demandas específicas del cargo. Una evaluación eficaz califica a los líderes en relación con un conjunto objetivo de capacidades de liderazgo, de manera que los individuos puedan realizar comparaciones directas entre sí y con los requisitos del cargo. También es importante evaluar objetivamente el carácter y el estilo personal de los líderes para valorar cómo se adaptan a la cultura organizacional, un punto crucial de la transición de liderazgo.
- » **Determinan el potencial de cambio y la adaptabilidad del individuo a la nueva situación.** Los conocimientos y las relaciones existentes de un líder solo sirven en cierta medida cuando se afrontan nuevos desafíos o se asciende en una organización. En un panorama que cambia permanentemente, una evaluación también debe examinar la capacidad de un individuo de desarrollar nuevas capacidades, superar las deficiencias de desarrollo y adaptarse a las demandas cambiantes del negocio.
- » **Obtienen observaciones y aspectos de los datos a través de múltiples fuentes o herramientas.** Las investigaciones han demostrado que un método de evaluación nunca es suficiente. Para proporcionar una imagen más completa y precisa del potencial y las habilidades de un ejecutivo, y evitar que predomine una capacidad o un área de especialización, las evaluaciones deben combinar entrevistas basadas en la experiencia, cuestionarios de estilo interpersonal, demostraciones basadas en casos reales, verificaciones de referencias o encuestas de 360 grados. De hecho, la influencia del sesgo inconsciente puede ser tan fuerte que en algunas organizaciones un equipo de dos personas entrevista a los candidatos, de manera que el equipo pueda corroborar impresiones y garantizar que las observaciones se vinculen a mediciones objetivas.
- » **Comunican claramente un análisis honesto y realista de los riesgos y las deficiencias que se asocian con un posible nombramiento en particular.** La evaluación exhaustiva de un individuo basada en el contexto del cargo resaltarán cualquier deficiencia en el conocimiento o en las capacidades y proporcionará la base para un plan viable de desarrollo o de incorporación.



## Conclusión

Los métodos de evaluación no científicos que presentan imágenes incompletas, o lo que es peor, imprecisas, de los candidatos dificultan seleccionar a las personas más adecuadas para cargos clave o posicionarlas para que tengan éxito en el trabajo. Sin embargo, las evaluaciones más rigurosas realizadas por evaluadores experimentados pueden brindar una mejor comprensión de las capacidades de un candidato, aprovechando la experiencia además de un análisis del contexto posicional y cultural, y reducir el potencial de sesgo inconsciente. La aptitud cultural es un elemento crucial de la evaluación, tanto que debe evaluarse a través de criterios objetivos, en lugar de confiar en algo tan intangible como el “presentimiento”.

El resultado más valioso de una evaluación es la determinación del potencial de un individuo para desempeñarse bien en un cargo determinado, considerando sus fortalezas y deficiencias, y la obtención de información importante sobre cómo optimizar su potencial de desempeño o gestionar los riesgos, en ese contexto específico. A través de una evaluación exhaustiva del cargo y del candidato, y conociendo las necesidades individuales y los posibles puntos ciegos de los candidatos, las compañías pueden encontrar líderes que hagan avanzar y crecer a su organización.

## Autores

**Stephen Kelner** (Boston), **Filomena Leonardi** (Nueva York),  
**Laura Menezes** (São Paulo) y **Nicolas von Rosty** (Múnich)



## Acerca de Spencer Stuart

En Spencer Stuart, sabemos cuánto importa el liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para que las ayudemos a tomar decisiones de liderazgo de alto nivel que tengan un impacto duradero en sus empresas. A través de nuestros servicios de asesoramiento en liderazgo, dirección y búsqueda de ejecutivos, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto desempeño para clientes selectos que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes e instituciones sin fines de lucro.

Con una gestión privada desde 1956, nos enfocamos en brindar conocimiento, introspección y resultados a través de los esfuerzos colaborativos de un equipo de expertos, que ahora está compuesto por 57 oficinas, 30 países y más de 50 especialidades prácticas. Las juntas directivas y los líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para poder abordar sus necesidades de liderazgo en constante cambio en áreas tales como búsqueda de ejecutivos senior, reclutamiento de directores, eficacia de las juntas directivas, planificación de sucesiones, evaluación exhaustiva de gerencias séniores y muchas otras facetas de la eficacia organizacional. Para obtener más información sobre Spencer Stuart, visite [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

## Redes sociales en @ Spencer Stuart

Manténgase al día con las tendencias y los temas relevantes para su negocio y su carrera.

    @Spencer Stuart

© 2018 Spencer Stuart. Todos los derechos reservados.

Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, comuníquese con: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

Ámsterdam  
Atlanta  
Bangalore  
Barcelona  
Pekín  
Bogotá  
Boston  
Bruselas  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhague  
Dallas  
Dubái  
Düsseldorf  
Fráncfort  
Ginebra  
Hong Kong  
Houston  
Estambul  
Johannesburgo  
Lima  
Londres  
Los Ángeles  
Madrid  
Melbourne  
Ciudad de México  
Miami  
Milán  
Minneapolis-St. Paul  
Montreal  
Moscú  
Bombay  
Múnich  
Nueva Delhi  
Nueva York  
Condado de Orange  
París  
Filadelfia  
Praga  
Roma  
San Francisco  
Santiago  
São Paulo  
Seattle  
Shanghái  
Silicon Valley  
Singapur  
Stamford  
Estocolmo  
Sídney  
Tokio  
Toronto  
Viena  
Varsovia  
Washington D. C.  
Zúrich