



Harvard Business Review

América Latina

Cómo retener a sus empleados de alto potencial

por Claudio Fernández-Aráoz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria

Cómo retener a sus empleados de alto potencial

por Claudio Fernández-Aróz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria

Las mejores prácticas emergentes para gestionar a los futuros líderes de su compañía

La guerra por el talento no muestra señales de aflojar, ni siquiera en sectores que experimentan un crecimiento modesto. Según un estudio que realizamos globalmente, sólo 15% de las compañías en Norteamérica y Asia cree que tiene suficientes sucesores calificados para los cargos clave. El escenario es un poco mejor en Europa, pero aun así, menos de 30% de las compañías europeas confía en la calidad y cantidad de su reserva de talento. Además, la dotación de ejecutivos experimentados es más limitada en las regiones donde muchas compañías están enfocando sus estrategias de crecimiento en los mercados emergentes y se espera que esta escasez continúe por dos décadas más.

Una popular estrategia de combate es instituir programas que apunten a los altos potenciales, esas personas que las compañías creen que llegarán a ser sus líderes en el futuro. El atractivo de esto está claro para ambos lados: a los ejecutivos prometedores les atraen las empresas que son conocidas por sus excelentes oportunidades de desarrollo, y una reserva de talento bien gestionada aumenta significativamente las probabilidades de que una compañía designará a grandes líderes en la cima.

Pero estos programas no son fáciles de ejecutar. Los criterios de selección suelen ser confusos. Los empleados suelen quedar desconcertados porque se incluye a ciertas personas y se excluye a otras. Los líderes de la compañía deben sopesar las ventajas de brindar oportunidades de desarrollo a las personas que me-

jor se desempeñan contra las desventajas de distraerlas temporalmente de las necesidades inmediatas de la empresa. Las firmas se arriesgan a desmoralizar a los que han contribuido consistentemente pero que *no* son nombrados como altos potenciales; es decir, la gran mayoría de los ejecutivos, las personas que hacen que todo funcione correctamente. A veces, los pocos elegidos no se quedan o no cumplen con las expectativas. Y, demasiado a menudo, los programas no mantienen el impulso inicial, haciendo dudar a las compañías respecto de si realmente valió la pena el esfuerzo y avivando el cinismo en los trabajadores.

Evidentemente, existen excepciones. Compañías como GE, Unilever, PepsiCo y Shell han sido celebradas por mucho tiempo por su esmerada atención a la gestión de talento. Pero esas empresas no son la norma.

Hasta donde sabemos, nadie ha estudiado aún el proceso de gestionar a los altos potenciales de principio a fin. Para llenar este vacío, en 2007 lanzamos un proyecto de investigación conjunta con la firma de selección de ejecutivos Egon Zehnder International en el que hicimos un análisis a gran escala, transversal y longitudinal de cómo las compañías evalúan y gestionan a sus estrellas en ascenso. También entrevistamos a ejecutivos de 70 compañías de todos los tamaños alrededor del mundo que tenían programas para altos potenciales.

La investigación nos permitió identificar un conjunto de prácticas vanguardistas. Algunas provienen de lugares inesperados, como el fabricante argentino de tubos de acero que se ha

convertido en un líder internacional a pesar de la turbulencia en la región y su sector, y un banco turco que se globalizó. Algunas son de amplio alcance, como el caso de un fabricante de dispositivos farmacéuticos cuyo equipo de alta dirección se involucró directamente en el desarrollo de sus 600 líderes más prometedores. A pesar de la abundancia de programas para altos potenciales, dado que la disciplina es tan nueva y tan dinámica, la eficacia de estas prácticas aún no está comprobada. Aun así, pueden brindar ideas valiosas e inspiración para las compañías que desean fortalecer su reserva de talento.

Un hallazgo importante de nuestra investigación fue que la gestión eficaz de la próxima generación de líderes siempre engloba tres conjuntos de actividades. El primero implica el establecimiento de prioridades estratégicas claramente definidas, las que guían la forma en que las compañías preparan a sus líderes de alto potencial. El segundo implica la cuidadosa selección de candidatos de alto potencial y la comunicación de la información dentro de la organización. Esto puede ser muy delicado. Y el tercer conjunto de actividades consta de la gestión del talento en sí mismo; es decir, cómo se desarrolla, recompensa y retiene a los altos potenciales.

No existe un método único para crear un programa exitoso. Así como no se puede usar un proceso de gestión de personas de otra compañía, no se puede suponer que un programa para altos potenciales que funciona en otro lugar funcionará para usted. Su estrategia y cultura influyen sobre el tipo de programa que será más eficaz. Por ejemplo, si su estrategia es la expansión agresiva mediante adquisiciones en mercados emergentes, necesitará un programa distinto al que implementaría si buscara que su empresa tenga los costos más bajos mediante mejoras operacionales y de productividad.

A continuación, delinearemos los aspectos estratégicos, de selección y gerenciales de los programas eficaces para altos potenciales. Pero primero, empecemos con una definición.

¿Qué es el potencial?

Nos sorprendimos un tanto al descubrir cuántas compañías lanzan programas para altos potenciales sin antes establecer claramente qué quieren decir con potencial. Nosotros usamos una definición simple: el potencial indica si alguien será capaz de tener éxito en un rol más importante en el futuro. Es la *capacidad de una persona de crecer y manejar responsabilidades a mayor escala y alcance*. Con la ex-

presión a mayor escala, nos referimos a un trabajo en la misma área pero, por ejemplo, con un mayor presupuesto o más empleados; por mayor alcance nos referimos a un trabajo que involucra actividades que son sustancialmente más amplias y complejas.

Piense en una vicepresidenta de ventas que siempre cumple con sus pronósticos de presupuesto. ¿Es razonable que usted espere que ella también se haga responsable de marketing? ¿Sería capaz de liderar una iniciativa que abarcara varias divisiones y reposicionar el negocio desde una organización centrada en el producto hacia una organización centrada en el cliente? Para que sea considerada como un alto potencial no es necesario que esto lo haga de inmediato. Sin embargo, si va a invertir significativamente en su desarrollo, la idea es que tenga una confianza razonable en que su inversión valdrá la pena.

Entonces, antes de clasificarla como un líder en ascenso, usted debería buscar señales que indiquen que tiene la capacidad de aprender rápidamente mientras trabaja, además de un interés genuino en ampliar su alcance (¿le gusta asistir a reuniones donde puede aprender cosas que no están relacionadas directamente con su trabajo?) y que está dispuesta a asumir más trabajo con poca antelación. Ella puede ser muy inteligente y una contribuidora muy valorada, pero aun así, podría no calificar como un alto potencial.

Un modelo básico para evaluar el potencial de un ejecutivo, desarrollado por Egon Zehnder International, se muestra en el recuadro “Los elementos esenciales del potencial del ejecutivo”. Contiene cinco elementos que se muestran en cinco círculos concéntricos. Éstos varían desde muy difíciles de cambiar (motivaciones) hasta muy fáciles de enseñar (habilidades).

En el centro se encuentran las motivaciones de las personas. Éstas predicen patrones consistentes de conducta en el tiempo. Tienden a ser estables, generalmente inconscientes y están altamente relacionadas con lo que les gusta hacer y aquello que las energiza o les interesa mucho. ¿Le satisface a la persona el hecho de ver a otros tener éxito? ¿Demuestra pasión por la misión de la organización por sobre la recompensa individual? Una investigación seminal en Harvard mostró hace mucho tiempo la relevancia de las Tres motivaciones sociales: el logro, la afiliación y la capacidad de influir sobre otros. Una de las formas en que se expresa la tercera motivación, el deseo de tener la *capacidad de influir socialmente* (tener un impacto positivo en otros por el bien de la toda la organización), es un vaticinador del potencial para ser

La idea en síntesis

El arma más eficaz en la guerra por el talento es la gestión cuidadosa de candidatos para los cargos más importantes.

Lamentablemente, el desarrollo de los futuros líderes o altos potenciales de una compañía suele ser poco coherente: no existe un acuerdo sobre las mejores prácticas. Los criterios de selección son confusos; los contribuidores

sólidos a menudo se desmoronan porque no son incluidos en el proceso; los programas de desarrollo tienden a alejar a los ejecutivos prometedores de las operaciones del día a día.

En un trabajo de investigación de largo alcance, los autores identificaron varios conjuntos de actividades mejores prácticas emergentes que usan las compañías con programas sólidos de gestión de talento. Éstas incluyen:

Alinear los programas con la estrategia corporativa en vez de adoptar los enfoques estándar que parecen ser eficaces en otras organizaciones.

Elegir cuidadosamente a los candidatos mediante una combinación de nominaciones y evaluaciones objetivas para no desperdiciar recursos costosos en las personas equivocadas.

Rotar a las personas en distintos trabajos que encajen

con sus metas de desarrollo y experiencias.

Comunicar con honestidad. Las compañías a menudo son reacias a reconocer quién logró ser incluido en la lista de candidatos, pero la única razón real para mantener esto en secreto es que usted sospecha que el proceso es demasiado subjetivo o injusto.

un alto ejecutivo. Hasta cierto grado, puede ser algo innato o, al menos, el resultado de interacciones sociales tempranas. No obstante, las experiencias laborales positivas y un buen mentor pueden ayudar a las personas a desarrollar mejores motivaciones.

En el siguiente nivel encontrará una serie de capacidades que llamamos activos de liderazgo, los que vaticinan cuán lejos y cuán rápido podemos esperar que crezca un ejecutivo. Existen cuatro activos importantes: un alto potencial *obtiene percepciones (insights)*; puede comprender una gama muy grande de información y descubrir y aplicar nuevas ideas que transforman prácticas pasadas o establecen nuevas direcciones. También *compromete a otros* eficazmente a través de las emociones y la lógica, comunicando una visión convincente y conectando a los individuos. También *demuestra determinación* y avanza hacia sus metas a pesar de los desafíos. Finalmente, y quizás lo más importante, el alto potencial *busca comprender*, en el sentido de que constantemente va tras nuevas experiencias, ideas y conocimiento, solicita feedback y adapta su conducta de manera acorde.

En el próximo nivel encontramos un sentido de sí mismo o de identidad. La identidad es cómo uno se ve a sí mismo sobre el escenario. Para los altos potenciales, esto significa visualizarse como un alto ejecutivo, no sólo por el prestigio del cargo, sino porque desean poner en acción su pasión por desarrollar un equipo o hacer que las cosas sucedan. Por ejemplo, un contribuidor individual se puede sentir motivado por el éxito de otros pero no necesariamente desea asumir un rol de mayor alcance dentro de la empresa.

Las características que se encuentran en los tres círculos interiores –las que son difíciles de cambiar o de aprender– son esenciales para un alto potencial. Los elementos en los dos círculos exteriores –habilidades y conocimiento– pueden adquirirse. Las habilidades lo que un ejecutivo es efectivamente capaz de hacer y de aplicar pueden enseñarse o aprenderse

eficazmente en el trabajo. Y para desempeñarse bien en un trabajo particular, cada ejecutivo requiere cierto grado de conocimiento especializado (por ejemplo, sobre un mercado, un negocio o ciertas prácticas) que debería ser probado y aplicado en algún momento antes de cualquier ascenso importante.

Alinear el desarrollo con la estrategia

Los programas para altos potenciales de muchas empresas simplemente replican los que existen en otras compañías, como si el talento pudiera desarrollarse con un modelo estándar, sin tomar en cuenta las metas de la organización. El potencial es algo situacional y los programas que lo gestionan deberían estar alineados con la estrategia de la compañía (si su propuesta de valor para los empleados es que los desarrollará para tener carreras exitosas en cualquier lugar, eso es un objetivo legítimo, pero no es algo que necesariamente vaya a fortalecer su reserva de talento). No existe un modelo universal del buen ejecutivo, como descubrimos cuando llevamos a cabo un análisis de un grupo grande de graduados de GE que se fueron a otras compañías para asumir el cargo de CEO. Algunos aportaron un tremendo valor a sus nuevas organizaciones, pero otros resultaron ser un desastre. Sin duda, todos pasaron por un riguroso proceso de desarrollo en GE pero sólo podían lucirse en una nueva compañía si había un calce sólido en lo estratégico, organizacional y sectorial.

Por ejemplo, si la estrategia de una compañía es crecer en mercados emergentes, podría focalizarse en una reserva de talento más global además de fijarse en personas que hayan demostrado flexibilidad para trabajar en entornos que no les son familiares. Por el contrario, una compañía que está comprometida con tener los costos más bajos podría buscar a personas altamente disciplinadas y orientadas a los resultados.

Las organizaciones que aplican las mejores prácticas comienzan con este foco estratégico pero ree-

valúan sus prioridades estratégicas y renuevan su reserva de candidatos periódicamente. Esta flexibilidad es clave: según lo que hemos visto, las compañías que establecen metas rígidas acerca del tipo o la cantidad de altos potenciales, en vez de tomar una perspectiva dinámica, se tornan autocomplacientes y no logran muchos resultados con estos programas.

Un comentario más sobre cómo vincular la gestión del talento con la estrategia: no es sólo un asunto de RR.HH. Si no se involucra al equipo de gestión de altos ejecutivos, el proceso puede estar condenado al fracaso. Puede ser difícil lograr que los ejecutivos de mayor nivel se comprometan de corazón con el desarrollo del talento, pero si no están involucrados personalmente desde un inicio, el programa bien podría seguir un camino equivocado.

Seleccionar con cuidado

Si bien es algo difícil, la elección de candidatos para estos programas es una parte extremadamente importante del proceso: las consecuencias de una evaluación errada pueden ser costosas. Además de ser un desperdicio en términos de capacitación y desarrollo de personas que probablemente nunca llegarán a ser líderes, socava la moral de los empleados y la credibilidad del programa completo. Por otra parte, las evaluaciones mal hechas también implican que las personas que tienen un elevado potencial son excluidas. Desalentar a una posible estrella por las razones equivocadas puede ser extremadamente costoso.

Identificar a los candidatos prometedores.

La selección generalmente comienza con la nominación por el supervisor inmediato del empleado o mediante el proceso anual de evaluación. En varias empresas que estudiamos, incluyendo una firma caribeña de servicios financieros, una empresa italiana de servicios públicos y un banco chipriota, se espera que los ejecutivos identifiquen a los empleados de alto potencial. En algunas compañías, se espera que los ejecutivos propongan candidatos de sus propios departamentos aunque también pueden nombrar a individuos de otros departamentos.

Otras compañías, como un banco danés que estudiamos, además de una línea aérea europea y un proveedor de servicios online escandinavo, permiten que los empleados se automenen. Sin embargo, hallamos que esa práctica no es muy frecuente porque acarrea riesgos. Generalmente, las personas sobreestiman su potencial. Sus autoevaluaciones pueden ser útiles pero deben ser tomadas en su contexto.

Usar las evaluaciones anuales para realizar la pri-

mera selección hace que el proceso sea más objetivo. En una empresa de gasoductos que investigamos, un individuo es calificado como un alto potencial tras dos años de evaluaciones destacadas. En una compañía de seguros se exige específicamente que las personas sean categorizadas como lateral, potencial o alto potencial en el proceso anual de evaluación: *lateral* significa que alguien está listo para asumir cargos sólo en el mismo nivel; *potencial*, que está listo para un ascenso en dos años; y *alto potencial*, que tiene la capacidad de asumir dos importantes cargos en los próximos cinco años. Pero las evaluaciones anuales por sí solas no son suficientes ya que la investigación ha demostrado que la mayoría de las personas con un desempeño excelente no son, de hecho, altos potenciales. Debido a esto, recomendamos complementar las evaluaciones con apreciaciones subjetivas de los candidatos, como las recomendaciones de los supervisores u otras opiniones.

Después de haber concluido con la primera selección de candidatos, el próximo paso es realizar evaluaciones válidas y confiables de su potencial. Muchas compañías suelen usar los tests de personalidad para esto. Esta práctica es bastante común en Norteamérica y menos popular en Asia y África. A pesar de que algunas investigaciones a inicios de los 90 evidenciaron que la personalidad puede predecir el desempeño en el trabajo, no la recomendamos, dado que ahora se sabe que los tests de personalidad no tienen mucha validez. Además, cuando los empleados contestan sobre ellos mismos, no se puede evitar que mientan. Las mejores herramientas para evaluar el potencial son las referencias y las entrevistas conductuales. En algunas empresas, las evaluaciones psicométricas sólo se aplican para personalizar los planes de desarrollo para candidatos que ya han sido seleccionados por otros medios.

Cada vez más, las grandes organizaciones también complementan sus propias evaluaciones internas con contribuciones periódicas de socios externos calificados. Las evaluaciones externas disminuyen la posibilidad de sesgo y ofrecen un conjunto amplio de elementos para realizar benchmarking, permitiendo así a las compañías comparar su talento con candidatos externos sólidos.

La persona que realiza la evaluación es tan importante como la elección de los métodos. La mayoría de las personas no son tan buenas como creen para evaluar a otros. De hecho, la mayoría de los ejecutivos son muy malos para predecir los logros futuros de los empleados. La buena noticia es que esto no

Los elementos esenciales del potencial del ejecutivo

tiene que ver con la intuición: es posible aprender a evaluar con precisión. Y la persona correcta que usa el modelo apropiado puede aprender a evaluar el potencial (la predicción respecto de si una persona no será ascendida, será ascendida una vez, o si lo será dos veces o más dentro de los próximos cuatro a cinco años) con 85% de precisión.

Comunicar con sabiduría. Muchas organizaciones intentan ocultar sus elecciones de altos potenciales, como si eso fuera posible. Un estudio realizado por Anthony J. Fresina & Associates en 1987, con 225 corporaciones en 10 sectores, halló que 78% de las compañías no informó a sus altos potenciales que habían sido designados como tales, pero que en 90% de los casos, los empleados se enteraban de todos modos. En ese estudio se incluso se demostró que informar a los altos potenciales de su condición de tales estaba claramente asociado con una mayor retención y un aumento en la productividad.

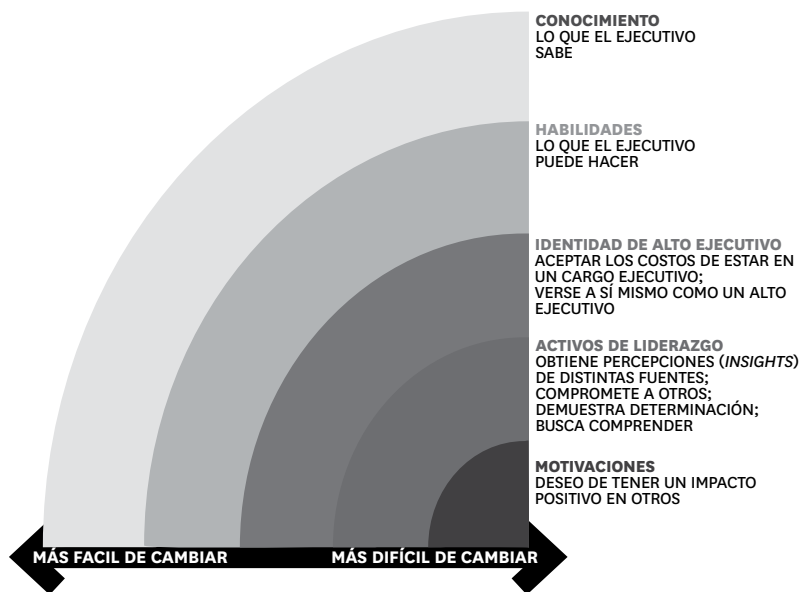
No obstante, éste es un tema delicado. Si usted es completamente transparente acerca de quién está en la lista, debe estar preparado para enfrentar la desilusión de aquellos que no son designados, e incluso las frustraciones de los altos potenciales cuyas expectativas no se cumplen. Creemos firmemente en la transparencia: haga saber a las personas que son altos potenciales y diga cuando no lo son. Hasta cierto punto, es comprensible ese impulso por mantener la lista en privado, dado que el proceso es nuevo en muchas firmas y que a las empresas les cuesta tanto evaluar incluso el desempeño pasado. Aun así, hemos hallado que la razón principal por la cual las compañías no comunican con transparencia es porque sus procesos son demasiado subjetivos o injustos y por ende, indefendibles.

Para asegurarse de que brindaron el feedback apropiado, las compañías que estudiamos generalmente informan a los ejecutivos en conversaciones privadas acerca de su designación o no como altos potenciales. Algunas compañías también comunican el estatus indirectamente al sugerir que se inscriban en programas especiales o designando a los ejecutivos en roles y asignaciones de desarrollo especiales. Pero la transparencia siempre es mejor que el secreto.

Desarrollar y recompensar cuidadosamente

El desarrollo de altos potenciales debe ir más allá de programas de educación formal e incluir el aprendizaje autónomo y otros tipos de capacitación. El desarrollo en el trabajo también es clave. Es difícil cam-

Este modelo muestra los elementos del potencial, con los más difíciles de cambiar —motivaciones y activos de liderazgo como la habilidad para comprometer a otros— en su centro. El sentido de identidad del líder rodea esos rasgos de personalidad. Tiene un significativo impacto sobre si un ejecutivo usará una capacidad específica. Podría, por ejemplo, ser capaz de crear un cambio en la organización pero si no se define como un agente de cambio, no lo hará. En consecuencia, los altos niveles de competencia por sí solos pueden impulsar a las personas hacia cierto grado de éxito y hasta determinados ascensos, pero no serán suficientes para sostenerlos en roles de liderazgo mayores.



biar las motivaciones subyacentes y los rasgos de personalidad, pero una combinación de mentoring, coaching, educación y experiencias laborales bien dirigidos puede lograr un impacto considerable. Las mejores compañías en nuestro estudio buscan experiencias que desafíen y motiven a las personas, además de alentar fuertemente la participación de los altos líderes en actividades clave como el mentoring.

Los programas para altos potenciales normalmente emplean unos pocos métodos de eficacia comprobada. Una empresa de servicios financieros de Europa del Este que estudiamos ofrece un ejemplo clásico de un programa formal y muy bien pensado. En esta firma, los jóvenes ejecutivos de nivel medio seleccionados, además de realizar sus trabajos regulares y alguna asignación exigente, asisten a un programa de capacitación de 15 meses diseñado e impartido por profesores de una escuela de negocios que incluye casos de estudio y otros contenidos propios de las escuelas de negocios; periodo durante el cual también reciben coaching. Cuando termina el programa, se les asigna un trabajo en el extranjero que dura tres a cuatro meses, el cual se elige según las oportunidades que brinda para su desarrollo per-

sonal y con el objeto de desempeñar una función que esté estrechamente relacionada con el trabajo que realizan en su país de origen.

Es útil involucrar a los líderes de la compañía como profesores en programas formales y en conversaciones informales y como recurso para crear redes de contactos. Además de contar con modelos de liderazgo a seguir, los altos potenciales necesitan visibilidad frente a los altos ejecutivos. En una importante compañía farmacéutica que estudiamos, el CEO y otros miembros del equipo de alta dirección se reúnen uno a uno con las personas que están participando en el programa de desarrollo de liderazgo.

Les preguntan sobre su experiencia como miembro de la reserva de talentos, explica el vicepresidente ejecutivo de RR.HH. y asuntos corporativos de la compañía. ¿Sienten que están recibiendo el desarrollo apropiado? ¿Les brindan sus líderes un coaching de calidad? ¿Cómo los podemos ayudar? ¿Comprenden los beneficios de formar parte de la reserva de talento global? Cuando el CEO dedica parte de su tiempo a hacer esto, muestra la importancia que le da a este asunto.

La rotación laboral. Es un hecho establecido que las experiencias en el trabajo son la mayor palanca disponible para desarrollar las habilidades que llevarán a los altos potenciales a cargos de mayor jerarquía, más amplios y más complejos. Ya en 1988, un estudio sobre la gestión de altos potenciales realizado por C. Brooklyn Derr, Candace Jones y Edmund L. Toomey mostró que 84% de las firmas usaba la rotación laboral como la estrategia principal para desarrollar a los altos potenciales.

Las rotaciones que sirven para desarrollar a los ejecutivos incluyen cambios de posiciones operativas a administrativas, o viceversa, a una mayor escala y que impliquen un mayor alcance, cambios transversales (manejar un conjunto de actividades muy distintas en varias divisiones, funciones o sectores), la gestión de start-ups, reestructuraciones, iniciativas de gestión de cambio y asignaciones internacionales. Los cambios de nivel, unidad organizacional, ubicación, sector y circunstancias ayudan a los ejecutivos a crecer. Idealmente, los trabajos asignados serán nuevos para ellos y requerirán que se adapten a nuevas circunstancias. Mientras más grande sea el cambio en términos de alcance y responsabilidad, mayor será el aprendizaje. Sin embargo, existe una línea muy fina entre una asignación desafiante y una que derechamente abruma a la persona.

Como las rotaciones de trabajo son costosas, se

deberían elegir con cuidado. Nuevamente en este caso es útil retomar las metas estratégicas de la organización. ¿Qué necesita este alto potencial para contribuir aún más a nuestros objetivos estratégicos? Si es, por ejemplo, una experiencia internacional más amplia, piense en la posibilidad de un cambio de lugar con un ascenso en el futuro. Pero debe asegurarse de no sobrecargar a las personas. Por ende, si está esperando que alguien lidere una expansión significativa en el extranjero, no añada demasiados desafíos nuevos en otras dimensiones.

Recompensas e incentivos. Algunas compañías creen que ser elegido como alto potencial ya es una recompensa bastante significativa. Pero las mejores compañías piensan más allá de los beneficios que conlleva la participación en programas específicos de desarrollo y dedican tiempo a elegir la forma de determinar y hacer efectiva la remuneración de sus altos potenciales.

Los incentivos financieros no deberían ser excesivos: la remuneración es sólo una parte de cualquier estrategia de recompensas y deben estar alineados correctamente con el objetivo de desarrollar fortalezas duraderas para la compañía. Y los incentivos externos como el dinero sólo funcionan en conjunto con estímulos internos como la necesidad de logro y reconocimiento. Si bien las compañías necesitan, como mínimo, pagarle adecuadamente a las personas para atraer y retener a los altos potenciales, deberían tener cuidado de no caer en excesos porque ésa es la forma más segura de desmotivar a los empleados que no han sido elegidos como altos potenciales, quienes pueden sentir que su pago es injusto.

SI LAS PERSONAS son su activo más importante, como les gusta decir a las compañías, entonces los altos potenciales son vitales para su futuro. Dudamos un tanto en etiquetar el proceso que describimos aquí como mejores prácticas porque están en desarrollo y aún no tenemos una evidencia de sus méritos que cubra un lapso suficientemente largo. Pero sí damos crédito a las compañías que experimentan con nuevos enfoques porque están a la vanguardia de lo que podría ser la mayor batalla librada en la guerra global por el talento. ▽ **Reimpresión** R1110D-E

Claudio Fernández-Aráoz es asesor senior de Egon Zehnder International, autor de *Rodéate de los mejores* (LID Editorial, 2008) y frecuente orador principal en seminarios. **Boris Groysberg** es profesor de administración de empresas en la unidad de comportamiento organizacional de Harvard Business School. **Nitin Nohria** es George F. Baker Professor de administración y decano de Harvard Business School.