



Hi-Pos: retos y mitos de la gestión de altos potenciales

JUAN CARLOS CUBEIRO,

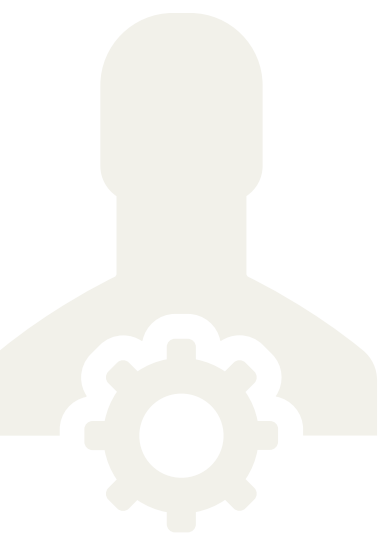
Head of Talent de ManpowerGroup,
CEO de Right Management y
Mentor del área de Coaching del
Human Age Institute

Sorprende, en esta nueva era del Talento en el que las empresas que sobreviven han de aprender a una velocidad mayor que el ritmo de cambio del entorno¹, la ligereza con la que muchas compañías se toman su gestión del potencial. Sabemos que sin “talento de reserva” la organización no crece, que las empresas más admiradas se caracterizan por la promoción interna en más de un 80% (la contratación externa ha de ser una excepción paretiana y no la regla) y que la cantera define las posibilidades de expansión. Sin embargo, la gestión eficiente y eficaz del alto potencial suele brillar por su ausencia.

En términos de creencias compartidas, ocurre porque esto del potencial circula entre dos orillas: al oeste, la del Talento fijo, denunciada por la Dra. Carol Dweck (Universidad de Stanford)²: la gran mayoría de la población piensa, erróneamente, que el talento “se tiene

o no se tiene” (vales o no vales), por lo que esto del potencial viene a ser una entelequia. Las empresas abren una vacante y comprueban, con mayor o menor éxito, si “hay” alguien adecuado en la organización, y en caso contrario se ponen a buscar ese talento fuera. ¿Un plan estratégico a tres años con plan coherente de talento, que prevea cómo van a crecer los profesionales de la empresa? Tan deseable como poco frecuente. La mentalidad fija, la creencia del talento innato, es muy peligrosa para el futuro de la organización.

Al este, la idea ingenua, naif, de que “si quieres, puedes”, de que nada es imposible, que es cuestión de mentalizarse y conseguirlo. Tan falsa y vana como la del talento innato. El potencial existe; sin embargo, es limitado. Es mayor que cero (porque el talento no es genético ni está predeterminado) y menor que infinito (porque depende de la voluntad, que es escasa).



Según el Diccionario, “potencial” es quien dispone de “potencia”. En términos cervantinos, “Ama, no lo que eres, sino aquello en lo que te puedes llegar a convertir”. En otras palabras, “Sabemos lo que somos, pero no lo que podemos llegar a ser” (William Shakespeare)³. Aristóteles, mi coach favorito, distinguía en su ‘Metafísica’⁴ entre acto y potencia: acto es la sustancia tal como se nos presenta hoy; potencia son sus posibilidades de ser otra cosa en el futuro. El movimiento (la motivación, el dinamismo) es la capacidad de un acto de convertirse en otra cosa. Un niño tiene la posibilidad de convertirse en un hombre; un potrillo, en un caballo; un cachorro, en un perro. Ese potencial es la areté, la virtud.

¿Qué es lo que podemos llegar a ser? Si diseccionamos el talento en capacidad por compromiso en el contexto adecuado, y dejamos de lado el encaje cultural (que, por supuesto, puede marcar limitaciones al potencial en una persona en una organización determinada, con su cultura corporativa, su clima laboral, su grado de compensación y de cooperación), el potencial puede tener que ver con la capacidad (la aptitud y la actitud) y el compromiso.

El talento puede desarrollarse (convertir la potencia en acto, el potencial en real) elevando la aptitud, es decir, mejorando los conocimientos y las habilidades. Es algo posible con relativa facilidad si recurrimos al estudio, a la formación (pasar de no saber, consciente o inconscientemente, a saber sobre algo). Es más complicado, pero también factible, mejorar la actitud, a través del triángulo dorado del lenguaje (véase ‘Educar en Lenguaje Positivo’⁵ de Luis Castellanos), de las emociones (inteligencia emocional, en sus cinco dominios: seguridad, serenidad, superación, servicio y sinergia) y de la presencia (comunicación no verbal, lenguaje corporal, como ha demostrado la profesora Amy Cuddy⁶).

Y aún más difícil, impulsar el compromiso, que es la energía que activamos en un proyecto (energía física, mental, emocional y de valores). Sentirse “enganchado” se logra a través de tres mecanismos: el disfrute, la conexión

El talento puede desarrollarse (convertir la potencia en acto, el potencial en real) elevando la aptitud, es decir, mejorando los conocimientos y las habilidades •

emocional y el “empowerment” (empoderamiento, delegación, autonomía). El Liderazgo de servicio desde el ejemplo es un mecanismo insustituible para que los miembros del equipo se sientan más comprometidos.

El Dr. Tomás Chamorro-Premuzic, autoridad mundial en perfiles de talento y valoración del potencial que ha sido CEO de Hogan Assessment Systems y se ha incorporado a ManpowerGroup como Chief Talent Scientist para liderar el Centro de Excelencia desde el pasado 1 de marzo de 2018, nos advierte del “lado oscuro” de la personalidad, con once descarrilladores que pueden dar al traste con nuestra carrera. En condiciones de estrés, lo que podía ser un activo se convierte en algo pernicioso. El Modelo HOGAN establece una serie de “descarrilladores” que alejan, luchan o movilizan hacia las personas, basadas en las “disposiciones disfuncionales” de Karen Horney (1885-1942). Son las necesidades exageradas de:

- Afecto y aprobación
- Contar con una pareja dominante
- Poder
- Explotar a los demás
- Reconocimiento y aprobación
- Admiración personal (narcisismo)
- Logro personal
- Vida limitada
- Autosuficiencia e independencia
- Perfeccionismo⁷

En términos de personalidad, son tendencias neuróticas que en situaciones de alta presión te sacan del carril, de la carrera.

¿Cómo podemos identificar el Talento de Alto Potencial? Primero, teniendo en cuenta que el “principio de Pareto” es lo propio del talentismo, tal como la “campana de Gauss” (la normalidad) lo fue del capitalismo. Pareto (20/80)

o súper-Pareto (10/90): así se detecta el alto potencial. Segundo, diferenciando las percepciones (especialmente las de los jefes, que suelen apreciar a la gente que se parece a ellos mismos, aunque los tiempos hayan cambiado) de los datos reales. Tercero, dejando de asumir que quienes mejor lo hacen en su puesto actual son los de mayor potencial (de hecho, de los “top performers”, menos de un tercio tienen realmente alto potencial); en realidad, el 90% no lo hará suficientemente bien en el siguiente nivel de la organización. Cuarto, los modelos de competencias (valiosos para establecer un mapa de talento) no son suficientes para determinar el potencial. Y quinto, la clave del potencial, su ADN, son cinco pilares: satisfactorio (cerca, de confianza), brillante (“Smart”, en inglés), productivo (enérgico, exigente), líder (ambicioso, resiliente, con buen criterio) y emprendedor (creativo, visionario, innovador). Estas son, siguiendo a Chamorro-Premuzic⁸, las dianas a las que hay que apuntar, más allá del politiquero de la empresa: las nominaciones no predicen el éxito en un puesto futuro (los datos rigurosos sí lo consiguen).

El alto potencial es un malabarismo con cinco pelotas en el aire. Complejo, pero las ventajas son evidentes. “El foco estratégico por el potencial de los empleados es la principal palanca de una organización para maximizar su rendimiento actual y futuro” (The Conference Board)⁸, porque el coste (y el riesgo) de incorporar talento desde el exterior es enorme. Pero no olvidemos que “alto potencial” significa “alta probabilidad”; nos movemos en lo probabilístico, ni más ni menos.

Hipopótamos, cisnes y rinocerontes. Los HiPos (High Potentials) son la esperanza del desarrollo de una empresa, más allá de los “cisnes negros”⁹



El Liderazgo de servicio desde el ejemplo es un mecanismo insustituible para que los miembros del equipo se sientan más comprometidos •

potenciales de verdad (ofreciéndoles desarrollo integral: formación, exposición y experiencia), desde un Liderazgo de gestión de carrera, mantengamos y elevemos su Compromiso (su "Engagement"). Es una aventura apasionante.]

(lo altamente improbable) y los "rinocerontes grises"¹⁰ (a los que se les ve venir y no hacemos nada por que no nos arrasen).

Estoy con Tomás Chamorro: la "guerra por el talento" es una "guerra sobre el talento", y la mayoría de las empresas van al conflicto bélico con armas obsoletas, que se encasquillan. Por eso hay una "epidemia de desenganche" que afecta a más del 40% de la población, como ha puesto de manifiesto Gallup (con más de 3 millones de personas encuestadas en el mundo)¹¹; la falta de Liderazgo es la primera causa de ella. El Compromiso es básicamente un reto de Liderazgo: la mitad de los directivos creen firmemente que implican a su gente con el proyecto, y sólo el 12% de los empleados coinciden con esa opinión.

"Dejad de llamar 'altos potenciales' a los que no lo tienen', nos recomienda Tomás. Fidelicemos a los altos

FOOTNOTES

1. Ley Universal del Aprendizaje, de José Antonio Marina.
2. Carol Dweck, La actitud del éxito (Mindset), 2007.
3. William Shakespeare, Hamlet, Acto 4º, Escena 5ª
4. Aristóteles, Metafísica, Libro IX.
5. Luis Castellanos, Educar en lenguaje positivo, 2017.
6. Amy Cuddy, El Poder de la Presencia, 2016.
7. Karen Horney, La personalidad neurótica de nuestro tiempo, 1981.
8. The Conference Board, Gestión del Talento, 2014.
9. Nassim Taleb, El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable, 2017.
10. Michele Wucker, El rinoceronte gris. Cómo reconocer y actuar frente a los peligros evidentes que ignoramos, 2016.
11. Gallup, Informe Gallup sobre "Desenganche" de empleados, Jim Harter, 21 de febrero de 2018.