

GEMA MONEDERO,

Socia Directora de Ackermann
Beaumont Group y Directora de
Ackermann Consulting Services.
gmonedero@ackermannexecutive.com

PROGRAMA DE

ALTOS POTENCIALES

¿Lo estamos haciendo bien?

En un marco de máxima rapidez, cambio en las reglas de juego y desafíos transformacionales como en el que nos hallamos inmersos en la actualidad, asegurar la capacidad competitiva y la sostenibilidad del negocio ha pasado a convertirse en el gran desafío de las organizaciones. Por mucho que la incertidumbre y la volatilidad estén en máximas cotas, la gestión cortoplacista, el dar respuesta y salir airosos de las urgencias más inmediatas, en definitiva, el poner foco sólo en el tiempo presente al creer que es lo más cercano y lo único certero que tenemos, no es suficiente para cumplir con la exigencia de la supervivencia organizacional. Ésta pasa también, y sobre todo, por la planificación y la búsqueda de soluciones que aseguren el futuro de nuestras compañías, porque como decía Peter Drucker, *“la planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales”*.



Y si hablamos de construcción de la organización del futuro, la identificación y el desarrollo de los líderes y profesionales que serán capaces de coger el timón de las empresas mañana y acompañarlas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es una tarea crítica.

ESTRATÉGICOS Y ¿EFICACES?]

Es cierto que los programas de Altos Potenciales son una práctica común en la mayor parte de las compañías. Habituales, considerados estratégicos y prioritarios para aquellas organizaciones preocupadas por su sostenibilidad... pero, ¿resultan, en la práctica, tan efectivos y eficaces como se espera de ellos?

La realidad con la que nos encontramos a menudo en algunas organizaciones no nos permite responder de manera afirmativa a esa cuestión, o al menos, nos obliga a añadir ciertos matices a la respuesta... Porque lo cierto es que se suelen cometer ciertos errores -más frecuentes de lo que cabría esperar- tanto en el diseño como en su puesta en práctica y gestión que restan eficacia a este tipo de programas. Se equivocan los qués, los para qués y los cómo; se mezclan y confunden conceptos que no guardan relación directa entre sí; se adolece de demasiada urgencia y de búsquedas de garantías cortoplacistas, de falta de dinamismo y flexibilidad... y todo ello repercute en sus resultados.

QUÉ HEMOS DE TENER EN CUENTA EN LOS PROGRAMAS DE ALTOS POTENCIALES]

Según diversos estudios, los empleados con alto potencial representan entre un 3% y un 5% de la plantilla de una compañía, pero una reciente investigación de Jack Zenger y Joseph Folkman elaborada a partir del análisis de 1.964 empleados que habían sido calificados como altos potenciales en sus organizaciones arrojaba que más del 40% de ellos no deberían estar considerados como tal.

¿Dónde radican los principales fallos? ¿Qué hacemos mal a la hora de identificar y gestionar altos potenciales? ¿En qué hemos de poner el foco para conseguir maximizar su éxito?

A sí se ponía de manifiesto en la encuesta "2017 Global Human Capital Trends" de Deloitte, donde la construcción de la organización del futuro se identificaba y postulaba como una de las tendencias más importantes del año: un 60% de los encuestados calificaba este ítem como una de las cuestiones "muy importantes", porcentaje que ascendía hasta el 88% si se sumaba a los que lo consideraban también como "importante".

El desempeño es el resultado en tiempo presente, mientras que el potencial es una proyección de un resultado exitoso en el mañana, que se ha de dar durante el ejercicio de niveles de responsabilidad diferentes a los actuales ●

Estos son algunos de los aspectos más importantes que hemos de tener en cuenta cuando hablamos de programas de altos potenciales.

// Alto potencial no es lo mismo que alto rendimiento

En primer lugar, la presión por maximizar los recursos y la búsqueda de certezas y garantías de éxito lleva a confundir con demasiada cierta frecuencia alto potencial con alto rendimiento y a asimilar que aquellos que hoy destacan por encima de la media en el cumplimiento y la obtención de sus resultados son los que poseen mayor potencial y que serán los más capacitados para asumir nuevos retos y hacerlo con suficientes garantías. Sin embargo, no es así. Cuando hablamos de potencial lo hacemos de una capacidad de crecer a futuro, de la posibilidad de tener éxito en el desempeño de roles superiores, de manejar mayores



Los criterios de acceso a este tipo de programas han de estar muy bien definidos y diseñados y son la piedra angular para su éxito ●

y nuevas responsabilidades en un horizonte a largo plazo. El desempeño es el resultado en tiempo presente, mientras que el potencial es una proyección de un resultado exitoso en el mañana, que se ha de dar durante el ejercicio de niveles de responsabilidad diferentes a las actuales, y de ahí que no exista correlación directa e inmediata entre ambas variables: no todos los profesionales que hoy demuestran alto rendimiento han de tener potencial para asumir responsabilidades mayores.

// El fin de un programa de alto potencial no es el reconocimiento o la promoción a corto plazo

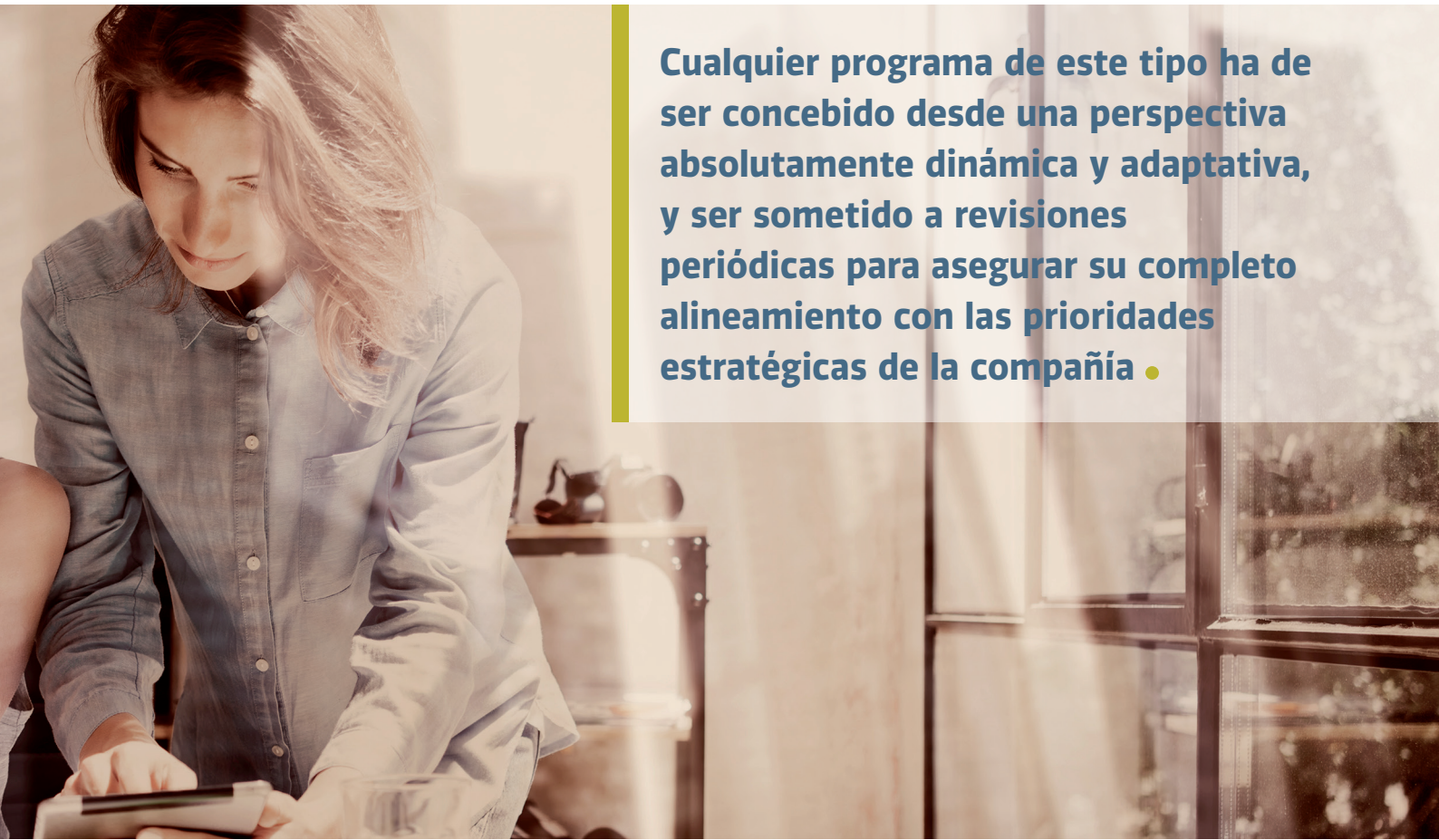
En la misma línea de lo anterior, en el afán por retener a esos profesionales que atesoran un alto conocimiento técnico absolutamente clave o desempeñan roles críticos -key people- para la organización, se toma la decisión de incluirlos en este tipo de programas buscando incrementar su desarrollo, asegurar su permanencia y su engagement con la organización. Pero un programa de altos potenciales no es el "lugar" indicado para estos fines per se, y en muchas ocasiones, lo que se consigue con este tipo de decisiones es el efecto contrario, por ejemplo, "quemar" a profesionales que están en los niveles máximos de sus umbrales de

competencia o cuyas ambiciones y motivaciones distan mucho del camino marcado por la organización.

Es importante recordar que un programa de altos potenciales no es un programa para el reconocimiento del buen desempeño o la promoción a corto plazo sino que el horizonte de un programa de altos potenciales es el largo plazo, ya que son acciones para identificar y ayudar a crecer a los futuros líderes de la compañía. Utilizarlos con otros fines adicionales, además de malgastar recursos y afectar a la credibilidad del programa, puede generar efectos contraproducentes en lo que a gestión del talento se refiere (identificar una falsa cantera de líderes condiciona la sucesión y el futuro de la compañía, puede hacer obviar a los auténticos y potenciales líderes, desmotivar a empleados que son brillantes en sus trabajos pero que no tienen potencial para asumir roles de liderazgo e, incluso, a los equipos si han de reportar a líderes que no tienen capacidad para ello...).

// Alto potencial no es una cualidad estándar sino una variable situacional

A veces hay organizaciones que ponen en marcha programas de altos potenciales sin dedicar



Cualquier programa de este tipo ha de ser concebido desde una perspectiva absolutamente dinámica y adaptativa, y ser sometido a revisiones periódicas para asegurar su completo alineamiento con las prioridades estratégicas de la compañía •

el tiempo necesario a la reflexión estratégica de qué significa alto potencial. Focalizan todos sus esfuerzos en diseñar los programas e itinerarios de desarrollo, pero no prestan la necesaria atención a la definición de los parámetros para identificar a los altos potenciales. Buscan fuera definiciones y soluciones tipo, modelos a implementar, pero hemos de tener en cuenta que el potencial es absolutamente situacional, no hay un potencial estándar para todas las compañías, culturas, etc. sino que depende de los objetivos estratégicos de cada organización.

Dicho de otro modo, el fin o el para qué determina el qué o en este caso el quién: la estrategia y necesidades de la compañía marcarán los criterios que servirán para identificar a aquellos profesionales con alto potencial. Así, no es lo mismo hablar de alto potencial en un contexto de mercados emergentes, que hacerlo en entornos de actividad o mercados maduros, por poner un ejemplo rápido.

// Identificar alto potencial implica predecir comportamientos

Esa falta de reflexión estratégica inicial deriva en la falta de unos parámetros claros para la

determinación de quién posee alto potencial en la organización. Si tenemos en cuenta que hay ocasiones y organizaciones donde se delega la responsabilidad de la elección de los candidatos a participar en estos programas en los managers directos de cada equipo, esa carencia de un marco claro, unido a la falta de un proceso riguroso de validación, crea cierta confusión y dota al proceso de cierta subjetividad que lastra y mucho su eficacia.

Los criterios de acceso a este tipo de programas han de estar muy bien definidos y diseñados y son la piedra angular para su éxito. Asimismo, es fundamental contar con procesos de evaluación rigurosos.

Como ya hemos comentado, no basta con medir al profesional sobre la base de lo que hace hoy -con los resultados de su evaluación del desempeño, por ejemplo- sino que identificar potencial implica ir más allá de las competencias que aparecen en la *performance review*, sacar al profesional de su zona de confort y ponerle a prueba bajo circunstancias y condiciones diferentes que permitan medir capacidades y, sobre todo, predecir comportamientos.

Lo que configura el potencial de un profesional es un conjunto de competencias que aportan los cimientos, tejen los soportes para poder navegar con éxito en entornos que están por definir y que cambian rápidamente ●

// Un programa de altos potenciales requiere de procesos y prácticas adaptativas y dinámicas

Especialmente es importante entender también que un programa de altos potenciales no puede ser una hoja de ruta cerrada, de acciones de formación convencional, sino que ha de estar basada en experiencias significativas de desarrollo, que estimulen el crecimiento del profesional mediante desafíos, retos y nuevos aprendizajes. Y a su vez, que cualquier programa de este tipo ha de ser concebido desde una perspectiva absolutamente dinámica y adaptativa, y ser sometido a revisiones periódicas para asegurar su completo alineamiento con las prioridades estratégicas de la compañía y, por tanto, que los que están son los que tienen que estar.

QUÉ SIGNIFICA HOY TENER POTENCIAL: SON CÓMOS MÁS QUE QUÉS]

El potencial expresa posibilidad, es algo que puede suceder o existir en un horizonte temporal a largo plazo. Con esa perspectiva, y considerando que han desaparecido la mayor parte de las certezas que nos guiaban y que el hoy prácticamente se nos escapa de las manos, la pregunta que cabe plantearse es: ¿es posible identificar o determinar el potencial de una persona? ¿Cómo podemos establecer lo que a futuro puede ser garantía de éxito, cómo predecir los comportamientos de éxito del mañana en un mundo absolutamente veloz, volátil e impredecible como el actual? Es posible y podemos hacerlo... eso sí, siempre y cuando entendamos bien cuáles son los vectores que determinan el potencial de una persona en este contexto.

No son los conocimientos (el ritmo de su obsolescencia se acelera cada vez más), ni los umbrales de dominio, competencia o experiencia técnica, ni son los resultados (si la obtención de los números no es significativo de un excelente desempeño, mucho menos lo es de potencial). Lo que configura el potencial de un profesional es un conjunto de competencias que aportan los cimientos, tejen los soportes para poder navegar con éxito en entornos que

están por definir y que cambian rápidamente. El cóctel que determina el potencial de una persona no está compuesto tanto de qué sino más bien de cómo.

Hablamos fundamentalmente de learning agility y de capacidad de adaptación, porque como dijo Eric Hoffer, *"en tiempos de cambio quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe"*. Por eso, el potencial no está relacionado con lo sé sino con lo que soy capaz de aprender... y desaprender... y de la rapidez con la que puedo hacerlo.

De pensamiento global y estratégico, creatividad e innovación, y un cierto espíritu emprendedor y explorador, porque aportan la capacidad para comprender y poder descifrar una realidad compleja, y para agrupar y conectar ideas de diferentes áreas para construir nuevas respuestas a nuevos desafíos...

De liderazgo, capacidad de influencia, persuasión y sentido de equipo, que son las que proveen de las habilidades necesarias para poder manejarse en estructuras no jerarquizadas, entornos virtuales, equipos globales y trabajos por proyectos...

Y también, de actitudes y cualidades que sostienen el desarrollo y crecimiento de cualquier profesional, como son el self-awareness, la capacidad y la motivación por crecer, la curiosidad, la determinación, la resiliencia y la tolerancia a la frustración, porque el desarrollo del potencial es un camino exigente y de aprendizaje, que no siempre va acompañado del éxito en todas sus etapas.

Hablamos, en definitiva, de un puzzle con múltiples y variables piezas que cada organización ha de construir a medida y trabajar de manera exhaustiva porque sólo así existirá la plena certeza de que llegado el momento, el potencial se hará una realidad tangible y exitosa para la organización.]