



La capacidad de predecir con precisión el potencial es el Santo Grial de los recursos humanos: largamente rumoreada, nunca encontrada.

Esto no es una ciencia

La investigación científica sobre el potencial es, desafortunadamente, bastante reducida. No hay un modelo científico integrado de “potencial” y solo unos pocos basados en artículos de investigación sobre el tema. Parece extraño que tantos científicos inteligentes que están trabajando en el tema durante décadas no han elaborado un modelo holístico. Parece igualmente extraño que haya tantas firmas consultoras que afirman contar con un modelo. Señal de que un buen modelo de potencial es un “reclamo” es importante.

Hay un proceso bien definido en cualquier campo científico para probar que lo que se afirma es cierto. Si cree que ha descubierto un nuevo quark o un medicamento que cura el cáncer, presenta su evidencia a sus colegas científicos para el examen. Por lo general, esto significa que enviará un documento a una revista científica muy respetada en la que describirá el experimento que ha llevado a cabo y que condujo a sus conclusiones. En ese documento, proporciona suficientes evidencias sobre el experimento para permitir a sus compañeros evaluarlo y determinar si cumple con los criterios de un experimento válido.

En la actualidad, ninguna de las firmas consultoras que afirman que su modelo predice el potencial ha hecho esto. Algunos han afirmado: “publicar no es nuestra principal prioridad”. Evidentemente esta es su decisión, pero esto no ayuda a contestar la pregunta de cuáles son los predictores del potencial.

Los factores de potencial suenan sospechosamente parecidos a los factores de rendimiento

Para hablar sobre la ciencia del potencial, primero debemos hablar sobre la ciencia del rendimiento. ¿Por qué? Porque el rendimiento es el precursor obvio del potencial. Solo si tienes un alto rendimiento en el tiempo te ganas el derecho a ser considerado un alto potencial.

Teniendo un alto rendimiento, deben haber unos factores únicos que predigan el potencial. Estos factores deben ser adicionales a lo que ya predice el rendimiento. De lo contrario, las mismas cosas

que predican el rendimiento predecirían el potencial: rendimiento sería igual a potencial.

Para determinar qué factores únicos predican el potencial, eliminemos primero lo que está científicamente probado para predecir el rendimiento:

Inteligencia: Buenos cuestionarios IQ ya pasados de moda consideran que resultados por encima del 30% explican el éxito en el trabajo. Todavía es el mayor predictor de éxito conocido en muchas situaciones, incluyendo el desempeño laboral. Muchos factores a menudo citados como indicador de alto potencial (por ejemplo: aprende rápido en diferentes situaciones, reacción rápida y tiempo de procesamiento, “conecta distintas situaciones”), son componentes de inteligencia. Esto significa que son los primeros factores de rendimiento.

Personalidad: Nuestra personalidad se compone de cinco factores que predican hasta aproximadamente el 15% de nuestro rendimiento por encima de lo que la inteligencia puede predecir. De esos cinco factores, sin embargo, solo la Conciencia (confiabilidad, logro, esfuerzo, planificación) y la Estabilidad Emocional (falta de ansiedad, hostilidad, depresión e inseguridad personal) realmente predican el rendimiento y la Conciencia es con mucho el factor más predictivo. Los otros factores (extraversión, amabilidad, apertura a la experiencia) pueden explicar variaciones muy pequeñas de rendimiento en trabajos específicos (por ejemplo, extraversión en roles de ventas). Condiciones usadas para describir potenciales altos como “ambicioso” o “aspirar” son factores de personalidad y ya están consideradas cuando predecimos el rendimiento.

A pesar de miles de experimentos durante décadas de investigación científica, eso es todo lo que sabemos sobre lo que predice el rendimiento en cualquier situación. Por tanto, un modelo de potencial necesita explicar qué predice el alto potencial de manera única, más allá de la inteligencia y la personalidad.

Aquí es donde se pone difícil. Los dos modelos de potencial más populares son el de *Corporate Executive Board* y el de *Korn Ferry*, que son utilizados por el 39% y el 31% de empresas que tienen una definición de potencial. Cuando examinas estos dos modelos, muchos de los términos que usa suenan muy familiares. Eso es porque son los mismos términos utilizados para describir elementos de inteligencia o personalidad.

Como ejemplo, el modelo de CEB enumera dentro de su categoría de ambición “poder” y “alcanzar objetivos” como algunos de los factores que predican alto potencial. Estos son rasgos derivados de la personalidad y lo que predican es el rendimiento, no potencial. Del mismo modo, KF incluye en su modelo “Aptitud para la lógica y el razonamiento” que es predicho por inteligencia y “rasgos de liderazgo” y “el impulso para ser un líder ” que son predichos por la personalidad. De nuevo, estos modelos de alto potencial parecen ser modelos de alto rendimiento. Dado que ninguna empresa ha lanzado su modelo para un examen independiente, no podemos decir qué partes predican únicamente el potencial y cuáles además predican el rendimiento.

Múltiples modelos “correctos”

Solo puede haber un modelo correcto de potencial. Si se presenta más de un modelo como la verdadera respuesta, entonces uno de ellos claramente está equivocado. Esto presenta un desafío para los dos modelos potenciales más populares. Sin explicar cada modelo en profundidad, hay brechas significativas en lo que dicen que predice el potencial. Aprender agilidad, el ancla del potencial según el modelo KF, no aparece en el modelo CEB. Compromiso, uno de los tres elementos clave del modelo CEB no se encuentra en el modelo KF. Si cada modelo afirma que es el predictor preciso de alto potencial, pero son fundamentalmente modelos distintos, significa que uno o ambos están equivocados.

Ignorando los factores situacionales de alto potencial

Si múltiples modelos de potencial competidores, el no tener pruebas científicas y la superposición con factores de rendimiento no le causa preocupación, este próximo problema debería. Predecir el potencial basándose en factores individuales supone ignorar que el individuo trabaja en una organización con necesidades concretas.

Diferentes organizaciones tienen sus propias necesidades, capacidades, cultura y estrategia. Si un modelo de potencial afirma predecir el éxito igualmente bien en cualquier situación, está diciendo que tener líderes cuyas habilidades, conocimientos y motivación se alineen con las necesidades de una organización no importa. La ciencia es muy clara acerca del encaje entre persona y organización, y dice que sí importa. Cuanto mejor es el ajuste de la persona con las necesidades de la organización, mayor es su compromiso que es un predictor del rendimiento.

Dado que no hay factores únicos comprobados de alto potencial más allá de la inteligencia y la personalidad, puede que el encaje, la adecuación entre persona y organización sea el mayor diferenciador de potencial que la empresa tiene. El potencial se define, en esta situación, como tener las habilidades, comportamientos y motivaciones concretos que se ajustan a las necesidades específicas de la empresa en los próximos 3 - 5 años. Se determina comparando los resultados de la revisión anual de una persona con las necesidades de la compañía derivadas de su estrategia.

Qué hacer a continuación

Las reflexiones anteriores nos llevan a preguntarnos qué hacer a continuación. Probablemente use un modelo de potencial para evaluar el talento y convencer a su equipo de dirección que es el correcto. Esto es lo que nos parece recomendable:

1. Cree un modelo de éxito: sus ejecutivos tienen un punto de vista sobre lo que predice potencial, independiente de cualquier modelo que les haya dado. Un modelo de éxito debe tener en cuenta su punto de vista sobre los “resultados” que definen un líder de alto potencial. Son cuatro o cinco diferenciadores, declaraciones directas, emocionalmente

convincientes que le permiten evaluar más fácilmente el potencial que es exclusivo de la estrategia de su empresa.

2. Realice revisiones de sus “talentos brillantes”: una bien estructurada evaluación del rendimiento, en combinación con el éxito del modelo descrito anteriormente, es la mejor manera de asegurarse de que evaluación del potencial sea precisa y relevante para su organización. Esto significa usar herramientas simples, formar a líderes de recursos humanos / talento para sepan facilitar las evaluaciones de talento y el apoyo con total transparencia sobre los resultados.

No hemos encontrado el Santo Grial del potencial. Le recomendamos que lo aborde con buen criterio y rigurosidad. Piense que una actuación equivocada, no solo le llevará a contar con el talento equivocado mañana, sino que también es probable que perjudique en el camino algunos de los talentos adecuados.

Desde **Human Performance** podemos ampliarle esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).