

Resumen

¿Cómo puede una persona que parece tan cualificada para un puesto fracasar estrepitosamente en él? ¿Cómo puede tener éxito alguien que claramente carece de habilidades y experiencia relevantes? La respuesta es el potencial, la capacidad de adaptarse y crecer en funciones y entornos cada vez más complejos.

Durante las últimas décadas, las organizaciones han basado sus decisiones de contratación en las competencias. Pero hemos entrado en una nueva era de detección de talentos. La geopolítica, los negocios, las industrias y los puestos de trabajo están cambiando tan rápidamente que es imposible predecir las capacidades que necesitarán los empleados y los líderes incluso dentro de unos años. La cuestión ahora no es si las personas tienen las habilidades adecuadas, sino si tienen el potencial para aprender otras nuevas.

Las investigaciones apuntan a cinco marcadores de potencial: una fuerte motivación para sobresalir en la búsqueda de objetivos desafiantes, combinada con la humildad de poner al grupo por delante de las necesidades individuales; una curiosidad insaciable para explorar nuevas ideas y vías; una aguda percepción de las conexiones que otros no ven; un fuerte compromiso con el trabajo y la gente; y la determinación de superar los obstáculos.

Una vez que las organizaciones han contratado a verdaderos altos potenciales -un reto, dada la creciente escasez de talento senior- y han identificado a los que ya tienen, es crucial centrarse en retenerlos y en ayudarles a estar a la altura de su potencial ofreciéndoles oportunidades de desarrollo que les hagan salir de su zona de confort.

Artículo

Hace unos años, me pidieron que ayudara a encontrar un nuevo director general para un minorista de electrónica de propiedad familiar que quería profesionalizar su gestión y ampliar sus operaciones. Trabajé estrechamente con el director general saliente y el consejo de administración para determinar las competencias pertinentes para el puesto y luego buscar y evaluar a los candidatos. El hombre que contratamos tenía todas las credenciales adecuadas: Había asistido a las mejores escuelas profesionales y trabajado para algunas de las mejores organizaciones del sector, y era un exitoso director nacional en una de las empresas más admiradas del mundo. Y lo que es más importante, había obtenido una puntuación superior al nivel objetivo en cada una de las competencias que habíamos identificado. Pero nada de eso importaba. A pesar de su impresionante trayectoria y su gran ajuste, no pudo adaptarse a los enormes cambios tecnológicos, competitivos y normativos que se estaban produciendo en el mercado en ese momento. Tras tres años de rendimiento mediocre, se le pidió que se marchara.

Compara esta historia con una del principio de mi carrera de búsqueda de ejecutivos. Mi tarea consistía en cubrir un puesto de director de proyecto en una pequeña fábrica de cerveza propiedad de Quinsa, que entonces dominaba el mercado de la cerveza en el cono sur de América Latina. En aquellos días, aún no había oído el término "competencia". Trabajaba en una oficina nueva sin apoyo de investigación (en la era preinternet), y Quinsa era el único actor serio de la industria de las bebidas en la región, por lo que simplemente no pude identificar a un gran grupo de personas con la experiencia industrial y funcional adecuada. Finalmente, me puse en contacto con Pedro Algorta, un ejecutivo que había conocido en 1981, cuando ambos estudiábamos en la Universidad de Stanford.

Algorta, superviviente del infame accidente aéreo de 1972 en los Andes, que ha sido relatado en varios libros y en la película *Alive*, era sin duda una opción interesante. Pero no tenía experiencia en el negocio de los bienes de consumo; no estaba familiarizado con Corrientes, la provincia donde se encontraba la fábrica de cerveza, y nunca había trabajado en marketing o ventas, áreas clave de experiencia. Aun así, tenía el presentimiento de que tendría éxito, y Quinsa aceptó contratarlo. Esa decisión resultó ser inteligente. Algorta ascendió rápidamente a director general de la fábrica de cerveza de Corrientes y luego a director general de la emblemática fábrica de cerveza de Quinsa, Quilmes. También se convirtió en un miembro clave del equipo que transformó a Quinsa de una empresa familiar a un gran y respetado conglomerado con un equipo directivo considerado en su momento como uno de los mejores de América Latina.

¿Por qué el director general de la empresa de electrónica, que parecía tan adecuado para el puesto, fracasó tan estrepitosamente? ¿Y por qué Algorta, tan claramente no cualificado, tuvo un éxito tan espectacular? La respuesta es el potencial: la capacidad de adaptarse y crecer en funciones y entornos cada vez más complejos. Algorta lo tenía; el primer director general, no.

Después de haber pasado 30 años evaluando y siguiendo a los ejecutivos y estudiando los factores de su rendimiento, ahora considero que el potencial es el factor más importante para predecir el éxito en todos los niveles, desde los directivos de menor rango hasta la junta directiva. He aprendido a identificar a las personas que lo tienen y a ayudar a las empresas a desarrollarlo y desplegarlo. Con este artículo, comparto esas lecciones. A medida que las empresas se vuelven más volátiles y complejas, y el mercado global de los mejores profesionales se estrecha, estoy convencido de que las organizaciones y sus dirigentes deben pasar a lo que yo considero una nueva era de detección de talentos, en la que nuestras evaluaciones mutuas no se basan en la fuerza, el cerebro, la experiencia o las competencias, sino en el potencial.

Una nueva era

La primera era de detección de talentos duró milenios. Durante miles de años, los seres humanos elegían a los demás en función de sus atributos físicos. Si querías levantar una pirámide, cavar un canal, luchar en una guerra o recoger una cosecha, elegías a las personas más aptas, sanas y fuertes que podías encontrar. Esos atributos eran fáciles de evaluar y, a pesar de su creciente irrelevancia, seguimos buscándolos inconscientemente: Los directores ejecutivos de las 500 empresas de Fortune son, por término medio, 5 centímetros más altos que el estadounidense medio, y las estadísticas sobre los líderes militares y los presidentes de los países son similares.

Yo nací y crecí durante la segunda era, que hacía hincapié en la inteligencia, la experiencia y el rendimiento anterior. Durante gran parte del siglo XX, el coeficiente intelectual -la inteligencia verbal, analítica, matemática y lógica- se consideraba justificadamente un factor importante en los procesos de contratación (sobre todo para los puestos de trabajo de cuello blanco), y los pedigrís educativos y las pruebas se utilizaban como sustitutos. Gran parte del trabajo también se estandarizó y profesionalizó. Muchos tipos de trabajadores podían certificarse con fiabilidad y transparencia, y dado que la mayoría de los papeles eran relativamente similares en todas las empresas e industrias, y de año en año, el rendimiento anterior se consideraba un buen indicador. Si buscabas un ingeniero, contable, abogado, diseñador o director general, buscabas, entrevistabas y contratabas al ingeniero, contable, abogado, diseñador o director general más inteligente y experimentado.

Me incorporé a la profesión de la búsqueda de directivos en los años 80, al principio de la tercera era de la búsqueda de talentos, impulsada por el movimiento de competencias que aún prevalece en la actualidad. El documento de David McClelland de 1973 "Testing for Competence Rather than for 'Intelligence'" proponía que se evaluara a los trabajadores, especialmente a los directivos, en función de características y habilidades específicas que ayudaran a predecir un rendimiento sobresaliente en las funciones para las que fueran contratados. Era el momento oportuno para este tipo de pensamiento, porque la evolución tecnológica y la convergencia de la industria habían hecho que los puestos de trabajo fueran mucho más complejos, lo que a menudo hacía que la experiencia y el rendimiento en puestos anteriores fueran irrelevantes. Así que, en su lugar, descompusimos los puestos en competencias y buscamos candidatos con la combinación adecuada de las mismas. Para los puestos de liderazgo, también empezamos a basarnos en investigaciones que demostraban que la inteligencia emocional era incluso más importante que el coeficiente intelectual.

Ahora estamos en los albores de una cuarta era, en la que el foco de atención debe pasar a ser el potencial. En un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA es el acrónimo), las evaluaciones y los nombramientos basados en las competencias son cada vez más insuficientes. Lo que hace que alguien tenga éxito en una función concreta hoy puede no serlo mañana si el entorno competitivo cambia, la estrategia de la empresa cambia, o debe colaborar con un grupo diferente de colegas o dirigirlos. Así que la cuestión no es si los empleados y líderes de tu empresa tienen las habilidades adecuadas, sino si tienen el potencial de aprender otras nuevas.

La escasez de los mejores talentos

Por desgracia, el potencial es mucho más difícil de discernir que la competencia (aunque no imposible, como describiré más adelante). Además, tu organización lo buscará en lo que pronto será uno de los mercados de trabajo más difíciles de la historia, para los empresarios, no para los que buscan empleo. El reciente ruido sobre las altas tasas de desempleo en Estados Unidos y Europa esconde importantes señales: Tres fuerzas -la globalización, la demografía y los canales de distribución- harán que el talento senior sea cada vez más escaso en los próximos años.

En 2006, trabajé con Nitin Nohria, actual decano de la Escuela de Negocios de Harvard, y mis colegas de Egon Zehnder para estudiar esta cuestión, recopilando datos detallados y entrevistando a directores generales de 47 empresas con una capitalización de mercado combinada de 2 billones de dólares, unos ingresos de más de 1 billón de dólares y más de 3 millones de empleados. Estas empresas, que representan a todos los sectores y zonas geográficas importantes, tenían éxito, con una sólida reputación y unas prácticas de personal sólidas. Sin embargo, descubrimos que todas estaban a punto de enfrentarse a una enorme escasez de talento. Ocho años después, la situación de las empresas es igual de mala, si no peor.

Examinemos los tres factores sucesivamente. La globalización obliga a las empresas a ir más allá de sus mercados nacionales y a competir por las personas que pueden ayudarles a hacerlo. Las principales empresas mundiales de nuestro estudio de 2006 preveían un aumento del 88% en su proporción de ingresos procedentes de regiones en desarrollo para 2012. No sólo ha ocurrido eso, sino que el Fondo Monetario Internacional y otros grupos prevén actualmente que alrededor del 70% del crecimiento mundial de aquí a 2016 procederá de los mercados emergentes. Al mismo tiempo, las empresas de los países en desarrollo están compitiendo por el talento, así como por los clientes, en todo el mundo. Por ejemplo, China, que ahora cuenta con 88 empresas en la lista global Fortune

500, frente a sólo ocho en 2003, gracias en parte al crecimiento extranjero. Huawei, la principal empresa china de telecomunicaciones, emplea a más de 70.000 personas, el 45% de las cuales trabajan en centros de I+D en países como Alemania, Suecia, Estados Unidos, Francia, Italia, Rusia e India. Se pueden encontrar ejemplos similares en empresas con sede en mercados como India y Brasil.

El impacto de la demografía en los grupos de contratación es también innegable. El punto dulce para los altos ejecutivos en ascenso es la franja de edad de 35 a 44 años, pero el porcentaje de personas en esa franja se está reduciendo drásticamente. En nuestro estudio de 2006, calculamos que un descenso previsto del 30% en las filas de los líderes jóvenes, combinado con el crecimiento empresarial previsto, reduciría a la mitad la reserva de candidatos a líderes senior en ese grupo de edad crítico. Mientras que hace una década este cambio demográfico afectaba sobre todo a Estados Unidos y Europa, en 2020 muchos otros países, como Rusia, Canadá, Corea del Sur y China, tendrán más personas en edad de jubilarse que de entrar en la población activa.

El tercer fenómeno está relacionado y es igualmente poderoso, pero es mucho menos conocido: Las empresas no están desarrollando adecuadamente su cantera de futuros líderes. En la encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers en 2014 a directores generales de 68 países, el 63% de los encuestados dijeron estar preocupados por la futura disponibilidad de habilidades clave a todos los niveles. El Boston Consulting Group cita una investigación propia que muestra que el 56% de los ejecutivos ven lagunas críticas en su capacidad para cubrir los puestos de alta dirección en los próximos años. El profesor de la HBS Boris Groysberg descubrió preocupaciones similares en su encuesta de 2013 de los participantes en el programa ejecutivo: Los encuestados dieron a las vías de liderazgo de sus empresas una calificación media de 3,2 sobre 5, en comparación con una puntuación media de 4 para los actuales directores generales y de 3,8 para los actuales equipos superiores. Igualmente preocupantes fueron las respuestas a otro tipo de preguntas de la encuesta: Ninguna función de gestión del talento recibió una puntuación superior a 3,3, y las actividades críticas de desarrollo de los empleados, como la rotación de puestos, recibieron una puntuación tan baja como 2,6. En otras palabras, pocos ejecutivos piensan que sus empresas están haciendo un buen trabajo de identificación y desarrollo de líderes cualificados. Las recientes entrevistas de un panel de ejecutivos realizadas por mis colegas confirman que esta opinión está muy extendida. Sólo el 22% de los 823 líderes que participaron consideran que sus canales son prometedores, y sólo el 19% dijeron que les resultaba fácil atraer a los mejores talentos.

En muchas empresas, sobre todo en las situadas en los mercados desarrollados, he descubierto que la mitad de los altos dirigentes podrán jubilarse en los próximos dos años, y la mitad de ellos no tienen un sucesor preparado o capaz de tomar el relevo. Como dice Groysberg: "Puede que las empresas no sientan el dolor hoy, pero dentro de cinco o diez años, cuando la gente se jubile o pase a mejor vida, ¿de dónde saldrá la próxima generación de líderes?"

Tomados de forma independiente, la globalización, la demografía y los canales de distribución crearán cada uno de ellos una demanda de talento sin precedentes durante la próxima década. El ritmo de la globalización nunca ha sido más rápido; el desequilibrio entre viejos y jóvenes nunca ha sido tan dramático; las opiniones sobre las tuberías de sucesores cualificados nunca han sido más negativas; y las calificaciones de las prácticas de desarrollo en las encuestas son las más bajas que he visto. Si se combinan todos esos factores, se obtiene una guerra por el talento que supondrá un reto enorme, quizá insuperable, para la mayoría de las organizaciones. Pero para las que aprendan a

detectar el potencial, a retener eficazmente a las personas que lo tienen y a crear programas de desarrollo para ayudar a los mejores a mejorar, la situación ofrecerá en cambio una oportunidad extraordinaria.

Contratar mejor

El primer paso es conseguir que las personas adecuadas entren en tu organización. Como dijo en 1998 el director general de Amazon, Jeff Bezos, uno de los creadores de valor corporativo más impresionantes de la historia reciente: "Poner el listón alto en nuestro enfoque de la contratación ha sido, y seguirá siendo, el elemento más importante de [nuestro] éxito". Así que, al evaluar a los candidatos a un puesto de trabajo (y reevaluar a los empleados actuales), ¿cómo se mide el potencial?

Potencial en la cima

Centrarse en el potencial puede mejorar la detección de talentos en todos los niveles de la organización, especialmente en los más altos. Cuando ...

Muchas empresas tienen programas de "alto potencial" bien establecidos, a través de los cuales hacen un seguimiento rápido de los directivos prometedores para su desarrollo y promoción. Pero la mayoría de ellos son en realidad programas de "alto rendimiento", llenos de personas que lo han hecho bien en el pasado y que, por tanto, se supone que tienen la mejor oportunidad de hacerlo bien en el futuro, pero dadas las condiciones VUCA, eso ya no es una predicción segura. Alrededor del 80% de los participantes en los programas para ejecutivos que imparto informan sistemáticamente de que sus empresas no utilizan un modelo validado empíricamente para evaluar el potencial. Admito que este tipo de evaluación es mucho más difícil que medir el cociente intelectual, el rendimiento anterior e incluso varias competencias. Pero se puede hacer, con una precisión predictiva de alrededor del 85%, según los datos sobre las carreras de miles de ejecutivos que evaluamos en Egon Zehnder utilizando un modelo desarrollado y perfeccionado durante las dos últimas décadas.

El primer indicador de potencial que buscamos es el tipo adecuado de motivación: un compromiso feroz para sobresalir en la búsqueda de objetivos desinteresados. Los altos potenciales tienen una gran ambición y quieren dejar su huella, pero también aspiran a objetivos grandes y colectivos, muestran una profunda humildad personal e invierten en mejorar en todo lo que hacen. Consideramos la motivación en primer lugar porque es una cualidad estable -y normalmente inconsciente-. Si alguien se mueve puramente por motivos egoístas, probablemente no cambiará.

A continuación, consideramos otras cuatro cualidades que son distintivas del potencial, según nuestra investigación:

Curiosidad: inclinación a buscar nuevas experiencias, conocimientos y opiniones sinceras y apertura al aprendizaje y al cambio

Perspiciacia: la capacidad de reunir y dar sentido a la información que sugiere nuevas posibilidades

Compromiso: habilidad para utilizar la emoción y la lógica para comunicar una visión persuasiva y conectar con la gente

Determinación: los medios para luchar por objetivos difíciles a pesar de los desafíos y para recuperarse de la adversidad

En retrospectiva, puedo ver que Pedro Algorta tuvo éxito en Quinsa porque tenía todas esas cualidades, no porque poseyera un conjunto específico de habilidades y competencias. Y esas cualidades se pusieron de manifiesto durante su angustiada experiencia en los Andes. Demostró su motivación desempeñando un papel crítico, aunque humilde, al proporcionar el sustento a los exploradores que acabarían marchando para salvar al grupo. Derritió nieve para que bebieran y cortó y secó pequeños trozos de carne de los cadáveres de sus compañeros para que les sirvieran de alimento. En lugar de sucumbir a la desesperación, Algorta sintió curiosidad por el entorno que le rodeaba, interesándose por el agua que se desprendía del hielo. Ésta fluía hacia el este, lo que le llevó, y sólo a él, a comprender que el piloto moribundo había informado mal de su posición; estaban en el lado argentino de la cordillera, no en el chileno. Su compromiso y determinación también fueron claros durante esos 72 días. Atendió fielmente a su amigo moribundo, Arturo Nogueira, que había sufrido múltiples fracturas en las piernas, tratando de distraer al joven de su dolor. Animó a sus compañeros supervivientes a mantener la esperanza y los convenció a todos de que, en caso de morir, consumieran sus propios cuerpos, describiéndolo como "un acto de amor".

Aunque el mandato de Algorta como director general no se parece a lo que vivió en aquella montaña, las mismas características le sirvieron en su carrera en Quinsa. Quizá el mejor ejemplo de la pureza de sus motivos se produjo al final de su etapa de 10 años en la empresa, cuando, por sólidas razones estratégicas, recomendó que abandonara el proyecto agroindustrial que dirigía, con lo que se quedó sin trabajo. También era un ejecutivo curioso, que siempre se desvivía por conocer a los clientes y trabajadores de todos los niveles, y por escuchar voces que normalmente no se escuchaban. Gracias a ello, aceptó y apoyó algunas iniciativas de marketing revolucionarias, que permitieron a Quilmes multiplicar por ocho sus ventas y alcanzar una rentabilidad récord. Demostró una gran perspicacia tanto en sus decisiones de contratación -los futuros directores generales de Quilmes y Nestlé se encontraban entre sus mejores contrataciones- como en las estratégicas: por ejemplo, su audaz decisión de desprenderse de todos los activos no esenciales para que la empresa pudiera utilizar los ingresos para ampliar el negocio cervecero regional. Su compromiso transformó una cultura ineficaz e incluso viciosa en Quilmes; su insistencia en que jefes y subordinados se reunieran en reuniones abiertas sentó un precedente que luego se extendió a todo el grupo. Por último, Algorta demostró una sorprendente determinación en Quinsa. Cuando el proyecto para el que había sido contratado -la construcción de una nueva fábrica de cerveza- se quedó sin fondos justo después de asumir el cargo, no se planteó abandonar; en cambio, presionó para conseguir la financiación necesaria. Y cuando Argentina se vio sacudida por la devaluación y la hiperinflación unos meses más tarde, siguió adelante; las instalaciones estuvieron en funcionamiento en 15 meses.

¿Cómo puedes saber si un candidato que acabas de conocer -o un empleado actual- tiene potencial? Explorando su historial personal y profesional, como acabo de hacer con el de Algorta. Realiza entrevistas en profundidad o conversaciones sobre la carrera profesional, y comprueba a fondo las referencias para descubrir historias que demuestren si la persona tiene (o carece) de estas cualidades. Por ejemplo, para evaluar la curiosidad, no te limites a preguntar: "¿Eres curioso?". En su lugar, busca señales de que la persona cree en la superación personal, disfruta de verdad aprendiendo y es capaz de recalibrar después de cometer errores. Preguntas como las siguientes pueden ayudar:

¿Cómo reaccionas cuando alguien te desafía?

¿Cómo invitas a los demás miembros de tu equipo a que hagan sus aportaciones?

¿Qué haces para ampliar tu pensamiento, experiencia o desarrollo personal?

¿Cómo fomentas el aprendizaje en tu organización?

¿Qué pasos das para buscar lo desconocido?

Pide siempre ejemplos concretos, y profundiza en la exploración de la motivación, la perspicacia, el compromiso y la determinación. Tus conversaciones con jefes, colegas y subordinados directos que conozcan bien a la persona deben ser igual de detalladas.

Como líder, también debes trabajar para difundir estas técnicas de entrevista en la organización. Los investigadores han descubierto que, aunque las mejores evaluaciones de los entrevistadores tienen una correlación positiva muy alta con el rendimiento final de los candidatos, las opiniones de algunos entrevistadores son peores que lanzar una moneda al aire. Aun así, pocos directivos aprenden las técnicas de evaluación adecuadas en sus escuelas de negocios o en sus empresas; en mis encuestas a los participantes en programas de gestión del talento ejecutivo, he descubierto que solo un 30% piensa que sus empresas proporcionan una formación adecuada. Parece que la mayoría de las organizaciones están llenas de personas que tienen el poder de avalar a los malos candidatos y acabar con los buenos.

En cambio, las empresas que hacen hincapié en el tipo de contratación adecuado mejoran enormemente sus posibilidades. Amazon tiene, por ejemplo, cientos de reclutadores internos dedicados, grandes programas de formación en evaluación, e incluso una legión de "levantadores de barras" certificados: evaluadores cualificados que tienen puestos de trabajo a tiempo completo en una serie de departamentos, pero que también están facultados para participar en la evaluación -y veto- de candidatos para otras áreas.

El grupo minero brasileño Companhia Vale do Rio Doce, conocido como Vale, adoptó un enfoque igualmente disciplinado, trabajando con Egon Zehnder, durante el mandato de 2001 a 2011 del director general Roger Agnelli. Durante su mandato, no se cubrió ningún puesto de responsabilidad sin una evaluación objetiva, independiente y profesional de todos los candidatos internos y externos. Se animaba a los directivos a favorecer a los candidatos motivados, curiosos, perspicaces, comprometidos y decididos, aunque no tuvieran experiencia específica en el campo o la función a la que se habían presentado. "Nunca elegiríamos a alguien que no estuviera apasionado y comprometido con nuestra estrategia a largo plazo y nuestros exigentes objetivos", explica Agnelli. Unos 250 ejecutivos fueron contratados o ascendidos de este modo, en todo el mundo, y la estrategia dio sus frutos. Vale se convirtió en un actor global en la industria minera, superando con creces a otros en el país y en la región.

Retención inteligente

Una vez que hayas contratado a los verdaderos altos potenciales y hayas identificado a los que ya tienes, tendrás que centrarte en mantenerlos. Al fin y al cabo, los competidores que se enfrentan al mismo mercado de talento difícil estarán más que contentos de tentarlos para que se vayan. Agnelli dice que su mayor logro en Vale no fue el enorme crecimiento de los ingresos, los beneficios y el precio de las acciones que presidió, sino la mejora de la calidad de los líderes que ascendían en las

filas de la empresa. "Después de cinco o seis años, todos los nombrados en los niveles más altos venían de dentro", dice, y añade que la capacidad de crear y retener grandes equipos es "la clave" del éxito de cualquier líder u organización.

De hecho, cuando el gobierno brasileño utilizó su participación del 61% en las acciones de control de Vale para precipitar la salida de Agnelli, en 2011, provocando la dimisión voluntaria de siete de los ocho miembros del comité ejecutivo en el plazo de un año, la empresa pronto perdió casi la mitad de su valor. El creciente desencanto con las acciones brasileñas y de materias primas desempeñó un papel, sin duda. Pero dado que los competidores más cercanos de Vale, Rio Tinto y BHP Billiton, sufrieron descensos mucho menos dramáticos durante el mismo periodo, parece claro que los inversores también reaccionaron a la pérdida de un equipo de liderazgo excepcional.

¿Cómo puedes emular a Vale bajo Agnelli y evitar el destino posterior de la empresa? Teniendo en cuenta qué es lo que más quieren de ti tus altos potenciales. Como explica Daniel H. Pink en *Drive*, a la mayoría de nosotros (especialmente a los trabajadores del conocimiento) nos dan energía tres cosas fundamentales: la autonomía -la libertad de dirigir nuestras vidas; el dominio -nuestro deseo de sobresalir; y el propósito -el anhelo de que nuestro trabajo sirva para algo más grande que nosotros mismos.

La remuneración es importante, por supuesto. Todos los empleados, especialmente las estrellas emergentes, esperan que su remuneración refleje su contribución o esfuerzo y que sea comparable a la de otros que realizan trabajos similares. Sin embargo, según mi experiencia, aunque una retribución injusta puede sin duda desmotivar, la retribución a partir de cierto nivel es mucho menos importante de lo que la mayoría de la gente piensa. En mi examen de los candidatos contratados a través de nuestra empresa que tuvieron éxito en sus nuevos empleos, pero que siguieron adelante en un plazo de tres años, descubrí que el 85% de ellos fueron contratados en un puesto más alto, lo que confirma que eran personas competentes con potencial. Pero sólo el 4% de ellos citó más dinero como motivo principal de sus salidas. Las razones más comunes fueron los malos jefes, el apoyo limitado y la falta de oportunidades de crecimiento.

Así que paga a tus estrellas de forma justa, idealmente por encima de la media. Pero dales también autonomía en cuatro dimensiones "T": tarea (qué hacen), tiempo (cuándo lo hacen), tam (con quién lo hacen) y técnica (cómo lo hacen). Ayúdales a alcanzar la maestría estableciendo retos difíciles pero alcanzables y eliminando las distracciones. E involúcralos en un objetivo mayor del equipo, la organización o la sociedad. Bezos y otros líderes de Amazon son expertos en esto. Agnelli y su equipo en Vale también lo eran. Pero las condiciones de la empresa tras su marcha no lograron motivar a los líderes restantes de la misma manera, y muchos de ellos optaron por seguir adelante.

Desarrollo de estiramiento

Tu último trabajo es asegurarte de que tus estrellas estén a la altura del alto potencial que has detectado en ellas, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo que les hagan salir de su zona de confort. Jonathan Harvey, un alto ejecutivo de RRHH de ANZ, un banco australiano que opera en 33 países, lo explica así "Cuando se trata de desarrollar ejecutivos para futuras tareas de liderazgo, nos esforzamos constantemente por encontrar el nivel óptimo de incomodidad en el siguiente papel o proyecto, porque es ahí donde se produce el mayor aprendizaje. No queremos que la gente sea llevada más allá de sus límites. Pero queremos líderes completos, centrados en los valores, que vean

el mundo a través de una lente de gran angular, y las tareas de estiramiento adecuadas son las que ayudan a la gente a conseguirlo."

Para explicar las consecuencias de no desafiar a tus altos potenciales, suelo señalar a Japón. En 2008, Kentaro Aramaki, de la oficina de Egon Zehnder en Tokio, y yo comparamos el potencial de los altos ejecutivos japoneses (es decir, las evaluaciones objetivas de nuestros consultores sobre la capacidad de los ejecutivos para asumir mayores funciones y responsabilidades, según los indicadores descritos anteriormente) con su competencia (es decir, nuestras evaluaciones objetivas de las ocho competencias de liderazgo enumeradas en la barra lateral "¿Qué más deberías buscar?"). Cuando comparamos esas puntuaciones con las puntuaciones medias de todos los ejecutivos de nuestra base de datos mundial, encontramos una gran paradoja. Los profesionales japoneses tenían un potencial superior a la media mundial, pero una competencia inferior. A pesar de tener una gran materia prima, el producto final era pobre. El problema era, y sigue siendo, el defectuoso proceso de desarrollo de Japón. Aunque las instituciones educativas del país y la fuerte ética del trabajo que forma parte de la cultura japonesa dan a los directivos un impulso en sus carreras, su crecimiento se ve obstaculizado cuando empiezan a trabajar de verdad. Un líder en Japón tradicionalmente asciende a través de las filas de una división, en una empresa, esperando respetuosamente los ascensos que suelen llegar sólo cuando es la persona con más antigüedad en la cola para el puesto.

Recientemente, un conglomerado mundial con sede en Tokio pidió a nuestra empresa que evaluara a su docena de altos directivos, todos ellos de entre 50 y 50 años. Esta empresa, que opera en múltiples sectores y mercados, debería haber sido un campo de entrenamiento ideal para los ejecutivos. Sin embargo, sólo uno de los directivos que evaluamos había trabajado en más de una línea de negocio. El tiempo que cada uno había pasado trabajando fuera de Japón era de apenas un año, por término medio. Y sus conocimientos de inglés eran bastante limitados. En consecuencia, ninguno era un candidato adecuado para suceder al director general. Lo triste es que todos habían empezado con fuerza. Eran ingenieros, con una antigüedad media de más de 20 años en I+D y estrategia de producto y marketing, pero ese potencial se había desaprovechado.

Empujar a tus altos potenciales por una escalera recta hacia puestos, presupuestos y personal más grandes continuará su crecimiento, pero no lo acelerará. Lo harán las funciones diversas, complejas, desafiantes e incómodas. Cuando hace poco pedimos a 823 ejecutivos internacionales que echaran la vista atrás en sus carreras y nos dijeran qué les había ayudado a liberar su potencial, la respuesta más popular, citada por el 71%, fueron las asignaciones de estiramiento. Las rotaciones de trabajo y los mentores personales, mencionados cada uno por el 49% de los encuestados, empataron en segundo lugar.

¿Cómo te aseguras de que las personas de tu organización reciben las asignaciones y rotaciones de trabajo que necesitan? Volvamos a ANZ. Tras una oleada de contrataciones entre 2007 y 2010, a medida que la empresa se expandía por Asia, decidió perfeccionar sus procesos de desarrollo del liderazgo. Sus esfuerzos se centran en lo que denomina funciones críticas para el negocio: aquellas que contribuyen de forma vital a la agenda estratégica; requieren un conjunto de habilidades escaso; producen resultados muy variables que dependen del titular; y, si están vacantes, suponen una amenaza significativa para la continuidad del negocio y el impulso del rendimiento.

ANZ se esfuerza por evaluar el potencial de todos sus directivos y, a continuación, coloca a los más destacados en estas funciones críticas para el negocio. Otras iniciativas de desarrollo incluyen el Programa de Banqueros Generalistas, que cada año ofrece a entre 10 y 15 participantes la

Harvard Business Review

oportunidad de pasar dos años rotando por la banca mayorista, comercial y minorista, el riesgo y las operaciones para adquirir un amplio conocimiento del sector y de la empresa. A continuación, los participantes pasan a desempeñar funciones permanentes centrándose en adquirir experiencia geográfica, cultural, de productos y de cara al cliente, incluido un puesto obligatorio en auditoría interna para asegurarse de que comprenden los marcos de control del banco. El compromiso del programa es de 15 años, con el objetivo de un puesto de director general del país al final.

Este enfoque disciplinado parece estar dando ya sus frutos. Mientras que hace tres años el 70% de los puestos de alta dirección de ANZ se cubrían con candidatos externos, la contratación externa está ahora por debajo del 20%. Las encuestas internas muestran que el compromiso del personal ha aumentado del 64% al 72%, mientras que la "excelencia del rendimiento en el mismo periodo" (una medida del compromiso de los empleados con el servicio al cliente y la calidad del producto) ha aumentado del 68% al 78%. Y la empresa se ha beneficiado de otras maneras. En 2013, la empresa fue considerada el cuarto banco internacional de la región de Asia-Pacífico por segundo año consecutivo por la prestigiosa encuesta de clientes de Greenwich, frente al número 12 de 2008. La geopolítica, los negocios, las industrias y los puestos de trabajo cambian tan rápidamente que no podemos predecir las competencias necesarias para tener éxito ni siquiera dentro de unos años. Por tanto, es imperativo identificar y desarrollar a las personas con mayor potencial. Busca a quienes tengan una fuerte motivación para sobresalir en la búsqueda de objetivos desafiantes, junto con la humildad de poner al grupo por delante de las necesidades individuales; una curiosidad insaciable que les impulse a explorar nuevas ideas y vías; una aguda perspicacia que les permita ver conexiones donde otros no las ven; un fuerte compromiso con su trabajo y con la gente que les rodea; y la determinación de superar contratiempos y obstáculos. Eso no significa olvidar factores como la inteligencia, la experiencia, el rendimiento y las competencias específicas, especialmente las relacionadas con el liderazgo. Pero contratar para el potencial y retener y desarrollar eficazmente a los que lo tienen -en todos los niveles de la organización- debe ser ahora tu máxima prioridad.

Una versión de este artículo apareció en el número de junio de 2014 de Harvard Business Review.