



## **La brecha de la designación: El Talento entre la métrica, el juicio y la voluntad política**

**Por Hugo D. Ojeda**

Las organizaciones están llenas de datos sobre el potencial pero, en muchos casos, están vacías de decisiones sobre el talento.

En el ecosistema de la gestión del capital humano, términos como "desempeño" y "potencial" suelen ser presentados como verdades objetivas reveladas por la

tecnología. Muchos profesionales tienen la aspiración de “tercerizar” la evaluación, delegándola a una herramienta. Medir y evaluar no es exactamente lo mismo y esto lo vemos tanto en la gestión del desempeño como en la de talento.

Siendo que el desempeño no es un dato unidimensional, sino un constructo integrado por tres componentes inseparables: las **responsabilidades** (el cumplimiento del rol), los **objetivos** (el resultado cuantificable) y las **competencias** expresadas en comportamientos (el "cómo"), “medir” el desempeño es un acto técnico de recolección de evidencias sobre esta tríada, pero “evaluarlo” es un acto de interpretación humana (y también de “investidura”) que pone la medida en contexto. La asunción de que la evaluación “subjetiva” empobrece las conclusiones -en realidad- solo reforzaría la presunción de que los evaluadores tienen deficiencias insalvables. Y no es eso lo que se espera de los líderes.

La idea de potencial también trae aparejados desafíos importantes tanto en su definición como en su identificación. En cuanto a su definición, se lo considera, en términos generales, un estado orientado al futuro que enfatiza la promesa de un individuo de lograr más a lo largo de su carrera. El énfasis está en predecir la probabilidad de que un individuo, con aprendizaje, crecimiento y desarrollo adicionales, tenga éxito en un puesto futuro aún por determinar.

Silzer y Church (2010) definen el potencial en términos de efectividad en otros roles futuros, generalmente con responsabilidades mucho más amplias y en el nivel más alto de la jerarquía organizacional. Y, a partir de aquí, incorporando la idea de trayectoria (MacRae y Furnham, 2014) y siguiendo a Finkelstein et al. (2017) podríamos definir al potencial como "la probable trayectoria máxima de lo que un individuo puede lograr durante su carrera".

Bajo esta misma premisa de diferenciar la "métrica" del "juicio", en el mundo de la gestión del talento se comienza a visualizar una distinción importante, que es la de separar el potencial en dos dimensiones críticas: el **Potencial Predictivo** y el **Potencial Designado**.

## **I. Potencial Predictivo: La "Materia Prima" y la Utopía del Test**

El Potencial Predictivo representa la medición de variables que la evidencia científica identifica como "proxies" (Cronbach y Meehl, 1955) o indicadores de éxito ante una complejidad mayor. Aquí es donde los proveedores de herramientas suelen prometer una "utopía": la idea de que un algoritmo puede eliminar la incertidumbre del futuro. No obstante, como señalaron Schmidt y Hunter (1998), incluso las mejores técnicas son probabilísticas. Una entrevista o un test de capacidad cognitiva poseen coeficientes de validez que nos dan un pronóstico, no una certeza.

Para que este pronóstico sea robusto, la multitécnica debe abordarse desde dos niveles de profundidad que permitan triangular la información:

- **Variación de Abordajes (El "qué" exploramos):** No basta con la personalidad. Debemos indagar en la capacidad de procesamiento mental (p.e. Jaques, 2000), la *Learning Agility* (Lombardo y Eichinger, 2000), en una gran cantidad de modelos de potencial que existen actualmente y, de forma incipiente pero reveladora, en el **Organizational Network Analysis (ONA)**. El ONA se incorpora aquí como un predictor de capital social, permitiendo medir la centralidad y la influencia real del individuo en la red informal antes de que sea formalmente designado.
- **Variación de Métodos (El "cómo" exploramos):** La combinación de herramientas es lo que reduce el error. Esto incluye desde la entrevista semi-estructurada, el Feedback 360° y los *assessment centers* hasta el análisis de la trayectoria profesional y los mapas de redes.

Triangular estos abordajes y métodos nos entrega una "capacidad latente": una materia prima técnica que espera ser validada por la organización.

## II. Potencial Designado: Los Criterios de la Decisión Política

A diferencia de la métrica, el **Potencial Designado** no ocurre en un psicodiagnóstico, sino en la arena de la gobernanza corporativa. Mientras que el potencial predictivo se basa en variables de capacidad individual y probabilidad estadística, el potencial designado se rige por criterios de oportunidad, riesgo y alineamiento estratégico. Por supuesto que aquí nos ubicamos en las decisiones que se toman en la "talent session".

En lugar de ver la evaluación como un "conteo" de atributos, podemos entenderla -aquí- como un acto de investidura. En el proceso de "designación", "evaluar" no es registrar lo que el objeto "es", sino determinar qué significa ese objeto para el evaluador en un contexto dado. Los criterios que conducen a que un comité "designe" a un individuo trascienden la psicometría:

1. **Ajuste de Destino y Estrategia:** El criterio no es la inteligencia general, sino el encaje con el próximo estadio del negocio. Se designa a quien posee el perfil que la estrategia futura demanda.
2. **Confiabilidad y Capital Social:** Aquí el dato del **ONA** cobra un sentido político. La organización observa si el individuo ya es reconocido por sus pares como un referente. La designación valida formalmente lo que la red ya ha aceptado informalmente.

3. **Riesgo de Retención y Exposición:** La designación es a menudo un acto de "blindaje" ante el mercado. El criterio es la criticidad del talento y el costo de su pérdida.
4. **Consenso de Sostenibilidad:** Un juicio sobre la resiliencia del individuo para habitar la cultura de la alta dirección.

La designación es, en esencia, la **promulgación** de una apuesta de inversión. Es el paso de la "probabilidad técnica" al "compromiso organizacional". Es más, esta designación no es un "premio", sino una apuesta de inversión. Esto quita la carga emocional y lo pone en términos de negocio.

La coordinación adecuada de estas reuniones de promulgación y "designación" del potencial de los individuos constituyen elementos cruciales para la sustentabilidad organizacional. Tener claras las ideas de la estrategia y del futuro organizacional, pueden hacer la diferencia. Si incluso las mejores herramientas tienen un margen de error del 50%, la designación no es un trámite, es un acto de gestión de riesgos.

### **El "Shadow Talent" y el limbo de la No-Designación**

Hay un peligro en la falta de profesionalismo en los procesos de identificación de potencial: Que haya "tapados" en el proceso, o que el pool de talentos esté rebosante de incapaces. El *shadow talent* es el costo de oportunidad de un sistema de designación miope. Que la métrica y la designación vayan por carriles distintos es un virus que podría afectar decisivamente la gestión de talento en una organización. El riesgo de este "desacoplamiento" es que haya una base de datos llena de "predictores" pero el negocio siga designando por "afinidad o visibilidad".

El estudio de Church et al. (2015) mostró que sólo un 50% de las empresas de su investigación utilizan los datos de evaluación técnica específicamente para identificar el potencial. Esto confirma, entonces, que es posible tener la "medida" (el dato técnico), pero no la "designación" (el estatus), y viceversa. La empresa sabe cuánto vales, pero no te otorga el valor de "Alto Potencial".

Entonces, en una situación en la que no todos los individuos con alto potencial predictivo logran ser "designados" nos encontramos con el "talento en la sombra", que ocurre cuando el sistema mide la capacidad, la confirma a través de la multitécnica y el análisis de redes, pero se rehúsa a otorgar el estatus oficial. La organización vigila la capacidad, pero diferencia el acceso al poder mediante la no-designación, creando un limbo que puede terminar en la fuga del talento hacia competidores dispuestos a "apostar" por lo que el dato técnico ya avalaba.

Esta idea de “talento oculto” aparece también mucho en la literatura de ONA (por ejemplo, un artículo que publiqué hace pocos meses en LinkedIn<sup>1</sup>). Esto indica que a pesar que la evidencia empírica grite a voz en cuello la criticidad y capacidad de un individuo, puede no ser visibilizado por la organización. Dos reflexiones finales de este segmento:

- Una organización que solo designa lo que ve (y no considera lo que mide) está condenada a perder su capital más valioso por simple ceguera política.
- Una organización que no sabe "mirar en las sombras" está condenada a la obsolescencia de sus propios cuadros.

## **La naturaleza variable del potencial: Contra el "Derecho Adquirido" (Entitlement)**

Es fundamental entender que el potencial es esencialmente variable. No existe el derecho adquirido (*entitlement*) en estas cuestiones. El potencial es un estado, no un rasgo. El estatus de potencial —especialmente el designado— debe ser revalidado constantemente considerando varios factores:

- **Fluctuación de Predictores:** La motivación y la agilidad cambian con los ciclos vitales del individuo.
- **Deriva Estratégica:** Lo que hoy es una virtud predictiva, mañana puede ser una limitación ante un cambio de mercado.
- **Dinamismo de la Red:** La posición de un individuo en la red (ONA) es viva; los nodos de influencia cambian según los desafíos del negocio.

## **Conclusión**

Una idea que buscamos dejar sentada en este artículo es que el potencial no es una "propiedad física" del sujeto sino que, más bien, es una "decisión organizacional".

El éxito de una gestión de talento moderna reside en gestionar la **brecha entre lo predictivo y lo designado**. Debemos dejar de buscar la "bala de plata" en los tests y entender el potencial como un flujo dinámico. Requiere de la ciencia para mitigar sesgos (medición predictiva), de la inteligencia relacional para observar la influencia (ONA) y del coraje ejecutivo para transformar una métrica en una apuesta de futuro (designación).

---

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/la-radiograf%C3%ADa-de-influencia-por-qu%C3%A9-el-organigrama-es-hugo-d-ojeda-u566f/>.

## Bibliografía

- **Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M. y Levine, R. (2015).** How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17.
- **Church, A. H., Guidry, B. W., Dickey, J. A. y Scrivani, J. A. (2021).** Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101516.
- **Cronbach, L. J. y Meehl, P. E. (1955).** Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- **Cross, R. y Parker, A. (2004).** *The Hidden Power of Social Networks*. Harvard Business School Press.
- **Finkelstein, L. M., Costanza, D. P. y Goodwin, G. F. (2018).** Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. *Personnel Psychology*, 71(1), 3-22.
- **Jaques, E. (2000).** *La organización requerida*. Edit Granica, Bs.As.
- **Lombardo, M. M. y Eichinger, R. W. (2000).** High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- **MacRae, I. y Furnham, A. (2014).** *High potential: How to spot, manage and develop talented people at work*. Bloomsbury, UK.
- **Ojeda, H. (2013).** *Vigilar y diferenciar: la planificación del talento en las burocracias corporativas, o de cómo se constituyen las elites en el mundo del trabajo*. Letra Viva. Bs.As.
- **Silzer, R. F. y Dowell, B. E. (2010).** *Strategy-driven talent management*. Jossey-Bass. San Francisco. USA.