



La proporción de altos potenciales: un número mágico

Por Hugo Daniel Ojeda – diciembre de 2024

Una muy habitual pregunta que suelo recibir, referida a las sesiones de *Talent Review*, es acerca de cuál es la proporción de altos potenciales que debe ser considerada. En estos últimos días he tenido la posibilidad de coordinar otra sesión de talento y, por supuesto, ha surgido nuevamente esta consulta. Y siempre que eso pasa tengo la misma disyuntiva: si respondiera que no es relevante, los requirentes se quedarían con la sensación de que uno no tiene números para proveer o que no tiene “benchmarks”, pero si respondiera con algún número, es posible que me sienta como “revoleando cualquier número para salir del paso”. Eso no sería muy profesional, aunque es posible que no todos piensen así.

En general estos números porcentuales de altos potenciales suelen ser una proporción baja de la población. Sería un verdadero problema que todo el mundo tenga alto potencial (no discutiremos acá a quiénes vamos a llamar así) aunque también lo es lo que pueda pensar el resto de los mortales que no son -justamente- altos potenciales. ¿Como mantener el engagement cuando hay quienes no están en ese grupo privilegiado? Al respecto recomiendo el artículo de Rob Cross et al (2012) donde se asume una dimensión del 10% de la dotación para ese grupo de altos potenciales y donde se dice claramente que el restante 90% es vital para la performance de toda la organización.

Hagamos un rápido repaso del *estado del arte* en materia de números y proporciones relacionadas con los altos potenciales.

Usos y propuestas del tamaño proporcional de altos potenciales

- El clásico libro de Berger y Berger (2004), remontándonos a varios años atrás en el tiempo, cita en dos ocasiones algunas referencias a proporciones en materia de altos potenciales. En un caso tenemos un capítulo redactado por un ejecutivo de Sunoco, una gran empresa de petróleo y gas. En la página 159 se nos cuenta que

esta empresa considera no más del 5% de personas con alto potencial con respecto al total dotación. Pero más adelante, en otro caso relatado por un ejecutivo de la firma de consultoría Hewitt, el número de altos potenciales y altos desempeño (atención que se añade esta fuente), sube al 20/25% (pág.192).

- Allan Church es uno de los grandes referentes mundiales en materia de Talento. Hasta el año 2022 fue el ejecutivo top global de Talento para Pepsico. Desde entonces dirige una consultora y es docente de Columbia University en Nueva York. Él, junto a otros colegas, realizaron en 2014 una investigación de las más grandes corporaciones mayoritariamente basadas en USA y que representan a un gran número de industrias. Más del 90% de la muestra de empresas supera en promedio los diez mil empleados. Posiblemente sea uno de los más importantes estudios sobre prácticas de Talent Management que se haya realizado jamás. En total fueron 80 empresas grandes las que respondieron (una tasa de respuesta del 72%), siendo las mismas de la magnitud que señalamos anteriormente.

Los números puros y duros de este trabajo de investigación muestran que en el 42% de las empresas los altos potenciales representan entre el 1% y el 9% de la población total, mientras que el 35% señalaron valores entre el 10% y el 15%. Esto significa que en el casi 80% de las empresas la proporción de altos potenciales no supera el 15%, y el número promedio del universo total estaría rondando el 10%.

- Hace unos años, una excelente edición de un Manual de Gestión de Talento (Collins et al, 2017) publicó un capítulo escrito por unos expertos finlandeses, Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale y Sumelius. En el mismo los autores se refirieron a la Gestión de Talento en empresas multinacionales. Citan el ejemplo de Kone (una empresa global especializada en ascensores/elevadores) donde todas las áreas y negocios debían postular entre 1% y el 5% de su dotación para ser analizados en su potencial. Nótese que la base ya es extremadamente estrecha y, aun así, todavía debían ser analizados para determinar si eran o no altos potenciales.
- Un estudio del año 2020 (Dan Esfahani, 2020) circunscripto a la firma global Nexans (27 mil empleados), muestra que su proporción de altos potenciales no supera el 15% en promedio.
- La última publicación de “The Talent Strategy Group” de Marc Efron (2024) trata sobre los altos potenciales y los altos desempeños. La firma envió una encuesta a diez mil empresas en junio de 2024. Según lo señalado por el Reporte, la muestra indica que tienen un 15% de sus líderes identificados como de “alto potencial”. El estudio profundiza estos datos. Efron señala que el número más popular para pensar en términos de “altos potenciales” es 10%. De hecho, el 30% de su muestra de empresas han respondido 10% de altos potenciales (respondiendo a la pregunta “Qué porcentaje de su población de empleados es considerada para ser “altos potenciales”), mientras que un poco más del 20% de la muestra de empresas han respondido 5% o menos de altos potenciales. Si vemos los datos más genéricos, el

50% de la muestra de las empresas participantes no superan el 15% a la hora de señalar el número de “altos potenciales” con respecto al total de empleados (The Talent Strategy Group, 2024:4). Esto mostraría que un rango que va entre 10% y 15% sigue siendo la referencia para la proporción de altos potenciales entre las grandes empresas.

- Dos grandes especialistas sobre talento, Jay A. Conger y Allan H. Church (2017) en “The High Potential ‘s Advantage” comentan que, a partir de cientos de investigaciones realizadas es típico considerar entre un 10-15% del total empresa que sean considerados “pool de talento” (pg.3).
- Más cercano en el tiempo, el libro de Collings, Vaiman y Scullion (2022) incluye un capítulo de Cascio y Collings (cap.4) donde se nos dice que los individuos designados como de “alto potencial” tienden a constituir un selecto grupo de empleados y se basan en el trabajo de Church, Rotolo, Ginther y Levine (2015) para sostener una proporción de 15%, algo que los lleva a interpretar como una especie de “enfoque exclusivista” de la gestión de talento.
- Luego hay muchos reportes e informes de diversas consultoras que aventuran algunos números, aunque no señalan fuentes ni bibliográficas ni empíricas. Por ejemplo, el Peopletree Group (<https://peopletreegroup.com/es/>) sugiere que las tres celdas de más alto valor en una 9-box (es decir, la superior-derecha y las dos adyacentes), en un período de crecimiento exponencial debería incluir al 25%, mientras que, en un período de estabilidad, 15% es el número a considerar, y 5-10% en épocas de adversidad. Por supuesto que aquí deberíamos sustraer de este porcentaje al específico de “altos potenciales” sin considerar a quienes son “altos desempeños”¹.
- En otro clásico (Goldsmith y Carter, 2010), los autores incluyen en su compilación el ejemplo de McDonalds donde nos informan que desde 2002 y hasta el momento de la publicación de su libro, el porcentaje que utilizan para determinar una razonable proporción de personas de alto potencial oscila entre 15% y 20%.
- Una investigadora emérita de la Nottingham Trent University (Australia), publicó un paper muy interesante sobre el uso de la idea de “talento” en varias importantes empresas del Reino Unido y países asociados (Tansley, 2011). Su trabajo recorre no sólo la historia antigua y la propia Biblia, sino también la Edad Media llegando al uso de la palabra “talento” en otras disciplinas aparte del propio management. A la hora de encontrar prácticas relacionadas con la proporción target de “talentos” con respecto a la población de empleados, el número que propone es 2-5% aunque no proporciona fuentes de sus aseveraciones.
- El muy consultado trabajo de Ulrich y Smallwood (2012) acerca de los fundamentos de la idea de “talento” en management, propone un 10/15% de los empleados para

¹ Al respecto: https://peopletreegroup.com/blog/what-a-9-cell-grid-actually-tells-you/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=Social&utm_campaign=Talent_Reviews&utm_content=Blog

la proporción de altos potenciales. La fuente del dato es un estudio que realizó la firma RBL Group (a la que pertenece Dave Ulrich) junto con Hewitt en 2007, denominado “Top Companies for Leaders”.

- También sabemos del trabajo del RBL Group y Hewitt por ser la fuente principal del artículo “¿Puede medirse el liderazgo?” que publicaron Gandossy y Guarnieri (2008) en la Sloan Management Review, del MIT. En dicho artículo se nos habla de la matriz 9-box² y, ejemplificando con la práctica de la firma Cummins, explican el límite de 10/20% que debe considerarse para las celdas superiores-derecha. También se relata allí el ejemplo de Caterpillar, Sonoco y General Motors.

Algunas reflexiones sobre la proporción de altos potenciales

En este segmento final, quiero traer algunas consideraciones que son el fruto de mi propia reflexión cuando veo estos números y las propuestas para el uso de la matriz 9-box.

- Una organización es, en términos generales, una pirámide y, por ello, cuanto más subamos, menos puestos hay. Este razonamiento básico debería ser suficiente para explicar por qué los altos potenciales no deben ser un gran porcentaje de la población total.
- Siempre estará rondando el “fantasma” de la “distribución forzada”, una práctica que, en términos de desempeño, está siendo abandonada progresivamente pero que aún es un condicionante a la hora de determinar el pool de talentos de las más importantes organizaciones.
- No creo que sea positivo que se establezca algo así como “one size fits all”, porque no es lo mismo una organización en crecimiento que otra que está en una etapa de estancamiento. Es posible que nos quedemos “cortos” con una proporción de 10-15% de altos potenciales si la tasa de crecimiento de una organización es geométrica. En este sentido, mucho contribuirán los expertos tales como Ward et al (1994) que proponen el uso de herramientas estocásticas para calcular las demandas futuras de dotación talentosa para una organización en crecimiento.
- Todavía hay un “mito de la objetividad” que ronda por las empresas. Pareciera que la *neutralidad valorativa absoluta* fuera posible. He dejado de creer en esta objetividad. Hay subjetividad tanto en la evaluación como en la fijación de objetivos, la determinación de indicadores y la definición de targets. Toda la práctica gerencial es un enorme cúmulo de subjetividades. Pero subjetividades deseadas: al gerente se le paga para que tome decisiones, que evalúe, que proponga, que coordine y que planifique. No hay que tenerle miedo a la subjetividad. Sí hay que temerle a la discrecionalidad.

² Donde la matriz 9-box es denominada “9-block assessment framework”.

- Una reflexión sobre cuál es la verdad: si lo son las cifras target o lo es el producto de las evaluaciones pretendidamente objetivas de los managers. Creo que ninguna de ellas. Las proporciones target pueden no dar cuenta del verdadero estado del talento de una organización y con respecto a los líderes, ya sabemos -y muy bien- que una gran cantidad de diferentes tipos de sesgos suelen operar al momento de evaluar. De lo contrario ¿para qué servirían las sesiones de calibración?

Bibliografía

- Berger L. y Berger, D. (2004), “The Talent Management Handbook”, McGraw-Hill, USA.
- Collings, D. G., Vaiman, V. y Scullion, H. (2022). “Talent management: A decade of developments”. In *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 1-18). Emerald Publishing Limited.
- Collings, D. G., Mellahi, K. y Cascio, W. F. (Eds.). (2017). “The Oxford Handbook of Talent Management”. Oxford University Press.
- Conger, J. y Church, A. (2017). “The high potential's advantage: Get noticed, impress your bosses, and become a top leader”. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Cross, R., Gray, P., Gerbasi, A. y Assimakopoulos, D. (2012). “Building engagement from the ground up”. En *Organizational Dynamics*, 41(3), 202.
- 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”. En *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17.
- Dan Esfahani, H. (2020). “*Talent Acquisition and Development in Global Companies*” (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).
- Gandossy, R. y Guarnieri, R. (2008). “Can you measure leadership?”. En *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 65.
- Goldsmith, M. y Carter, L. (2010), “Best Practices in Talent Management”, Pfeiffer-Best Practice Institute, San Francisco, CA, USA.
- Tansley, C. (2011). “What do we mean by the term “talent” in talent management?”. En *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- The Talent Strategy Group (2024), “High performer and high potential development report”. Obtenido en: <https://talentstrategygroup.com/>.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2012). “What is talent?”. En *Leader to leader*, 2012(63), 55-61.
- Ward, D., Bechet, T. P. y Tripp, R. (1994). “Human resource forecasting and modeling”. Human Resource Planning Society, New York.