

NO HAY GUERRA DE TALENTO, **HAY** **TALENTOS INVISIBLES**

La “guerra por el talento” es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan la gran mayoría de las empresas por la aparente escasez de auténtico talento. La realidad es que esta guerra es un espejismo: el talento existe, y de sobra. El problema no es que falte, sino la incapacidad para verlo y potenciarlo

Amel Tahar

Fundadora de Bluum

Anna Colomé

Associate de Bluum





Actualmente, la sociedad divide a las personas en dos grupos distintos: las neurotípicas y las neurodivergentes. Se define como neurotípicas a las personas sin ninguna alteración en el neurodesarrollo, a las que representan la “normalidad”. Las neurodivergentes son definidas como personas que presentan diferencias en el neurodesarrollo, como pueden ser trastorno del espectro autista, Asperger, TDAH, dislexia, dispraxia, discalculia..., y representan lo “diverso”.

Según la organización ADHD Aware, se estima que, actualmente, más del 30% de la población es neurodivergente. Si extrapolamos estos datos a la empresa, más del 30% de los empleados probablemente también lo sea. Ya solo por esta razón, por su incidencia, la neurodiversidad representa una fuente de talento accesible y prácticamente inagotable para cualquier compañía, institución u organización gubernamental. Una gran oportunidad. Pero, tal y como está definida, presentada y gestionada la neurodiversidad hoy en día, esa oportunidad se pierde casi siempre. Hay tres razones básicas por las que ello ocurre:

1 La propia definición de neurodiversidad. Una definición que lleva implícita la separación

entre grupo “neurotípico”, o “normal” (el de los alineados con las expectativas de normas sociales), y grupo “neurodivergente”, o “divergente” (y, por lo tanto, inadaptado a las normas sociales).

Para acceder a las oportunidades y el talento de este último grupo, es necesario, primero, replantear la propia acepción de “neurodivergente”, que confirma la separación de los dos tipos de personas, y pasar a una denominación que los unifique en un único grupo, que podríamos denominar “neuromúltiple” (ver el **cuadro 1**).

Entender que todas las formas de neurodesarrollo son legítimas es el primer paso hacia la comprensión y aprovechamiento de ese talento múltiple. Posicionar todos los grupos al mismo nivel permite a los hasta ahora clasificados como “neurodivergentes” tener conciencia de su propio talento y que este florezca. El foco se centra en revisar un sistema que resulta inadecuado a la neuromultiplicidad y abandonar la convicción de que los perfiles “divergentes” son inadaptados y tienen poco que aportar.

2 Los códigos de conductas sociales y las reglas de comportamiento dictadas y aceptadas por la mayoría de la sociedad. A lo largo de la vida



aprendemos la forma considerada “normal” y “correcta” de ver, escuchar, hablar y comportarnos, según unos estándares establecidos, ampliamente difundidos y, en cierta forma, impuestos por la sociedad.

Así, las interpretaciones de la comunicación personal comúnmente aprendidas han pasado a ser consideradas un indicador sólido y fiable que permite predecir el desempeño de una persona en cualquier tipo de situación, también en el trabajo (en el **cuadro 2** se recogen los ejemplos más comunes de estas interpretaciones). Estas interpretaciones son limitantes, poco alineadas con la realidad, y representan el origen de la discriminación y exclusión en la sociedad. Dan más peso a la forma que al contenido, y llevan a conclusiones que son, en demasiadas ocasiones, erróneas.

CUADRO 1. Replantear el concepto de neurodiversidad

NEUROTÍPICOS

(Nípico)

NEURODIVERGENTES

TEA (trastorno del espectro autista), Asperger, TDAH (trastorno de déficit de atención con hiperactividad), dislexia, dispraxia, discalculia...

VS.

NEUROMÚLTIPLES

Nípico, TEA (trastorno del espectro autista), Asperger, TDAH (trastorno de déficit de atención con hiperactividad), dislexia, dispraxia, discalculia...



CUADRO 2. Interpretaciones de la comunicación personal

EXPRESIÓN FACIAL

Una conducta socialmente aceptada implica una expresión facial abierta, con una sonrisa que facilita la comunicación.

CONTACTO VISUAL

Aquellas personas que evitan el contacto visual son clasificadas, instintivamente, de inseguras o poco fiables.

TONO DE VOZ

Las personas con un tono de voz bajo o monótono suelen ser clasificadas, instintivamente, de inseguras.

GESTOS

Se piensa que subrayan un mensaje hablado, señalan que estamos abiertos o cerrados y transmiten nuestros sentimientos.

POSTURA

Se considera que la manera en que nos colocamos o caminamos revela nuestra personalidad.

APARIENCIA

Es la principal fuente de información a la hora de formarnos una primera impresión de alguien.

El candidato B tiene un CV más sólido que el del candidato A. No mantiene el contacto visual, su expresión facial es seria y su corporalidad, cerrada. Su apretón de mano es flojo y habla poco. Muestra una actitud más pasiva y ofrece respuestas cortas. No se vende.

Hay, al menos, dos formas de tratar estas entrevistas, que se pueden resumir en dos situaciones:

- **Situación 1.** Es la más común, ya que está alineada con las teorías generalmente aceptadas en materia de interpretación del lenguaje no verbal en entrevistas de selección. En ella, el perfil A cumple las expectativas de conductas sociales, y el entrevistador, de forma inconsciente, busca durante toda la entrevista información que confirme que es el candidato idóneo para el puesto, pasando de esta forma por alto sus posibles carencias. Ante la escasez de habilidades sociales “típicas” o normales del perfil B, el entrevistador, de forma inconsciente, busca elementos que confirmen que ese candidato no es el adecuado. Se focalizará en las dificultades y carencias, de forma

Por su incidencia, la neurodiversidad representa una fuente de talento accesible y prácticamente inagotable para cualquier compañía, institución u organización gubernamental

que reducirá toda posibilidad de percibir talento y potencial, al tener la convicción de que ese candidato no encajará con la cultura empresarial.

En esta situación, el peso dado a las habilidades sociales está por encima de la valoración de las habilidades reales de cada candidato para desempeñar el puesto de forma adecuada.

- **Situación 2.** Aquí se elimina el muro de “códigos de conducta social” que separan al entrevistador del candidato. La mirada del entrevistador es neutra, ya que se utiliza el mismo baremo para evaluar a los dos perfiles. El entrevistador no se deja influenciar por las habilidades sociales y se

La neuromultiplicidad rompe con todas estas interpretaciones y dirige la atención a la esencia de la persona, sin dejarse desviar por filtros inapropiados y por todo lo que implican en cuanto a errores en el proceso de toma de decisiones. Podemos ver un ejemplo observando el siguiente proceso de selección: Para una posición abierta, un técnico de selección tiene que entrevistar personalmente a dos candidatos preseleccionados por su CV.

El candidato A presenta un CV correcto, con habilidades sociales buenas. Transmite seguridad, mira a los ojos, muestra una expresión facial agradable, sonríe, tiene una corporalidad abierta y facilidad de palabra. Dedicar mucho tiempo de la entrevista a crear un ambiente positivo y fluido. Se vende bien.



centra en el objetivo real de la entrevista: evaluar las competencias laborales. Por ello, acepta como válidas las dos formas de expresión social, siendo consciente de sus prejuicios para que no influyan en su interacción con los candidatos. Se enfoca en lo realmente esencial para poder valorar las capacidades laborales de cada uno de ellos.

Otro ejemplo lo encontramos en las fichas de candidato utilizadas por los equipos de selección para resumir el perfil de las personas entrevistadas. En muchos casos sigue existiendo un apartado específico dedicado a la apariencia exterior. En él, los entrevistadores juzgan la adecuación del candidato basándose en su expresión verbal y no verbal, así como en su actitud sobre la base de códigos de conductas sociales y reglas de comportamiento comúnmente dictadas por la sociedad (expresión del rostro, contacto visual, tono de voz, corporalidad, seguridad en sí mismo...).

El peso que se otorga a estos códigos de conducta afecta a la eficacia

de la entrevista, desvirtúa la adecuación de las preguntas y puede provocar la conclusión de que el candidato no es adecuado sin valorar objetivamente su capacidad.

Reducir el peso e impacto de los códigos “neurotípicos” en una entrevista de selección permite conectar más con los candidatos tanto “neurodivergentes” como “neurotípicos”, al buscar vías alternativas que proporcionen una visión más amplia, y facilita la detección del talento real.

3 La perspectiva única (PU) desde la cual se gestiona a los empleados. La PU marca una importante diferencia en el proceso de gestión del talento específico (de cada individuo) y del talento conjunto (de los empleados en general). Y es que la PU se guía según un sistema rígido, enfocado a modelar el talento para que se integre (encaje) en un molde predefinido por la propia empresa o por el mercado. Limita y reduce la posibilidad de expresión del talento específico, ya que descarta u oculta todo tipo de diversificación.

Al observar a un empleado o un candidato basándonos en la PU, perdemos la capacidad de identificar y valorar el talento en toda su amplitud. Este punto de vista reduce el abanico de perfiles considerados atractivos y, en consecuencia, provoca una significativa pérdida de talento.

La PU reduce también la innovación y la creatividad de los equipos, perpetuando los mismos modelos, los mismos comportamientos y las mismas visiones de siempre, al potenciar los mismos perfiles. Esta perspectiva lleva también al talento a autocensurarse para encajar en el molde y, de esa forma, poder aspirar a formar parte del grupo relevante de la empresa.

UN TALENTO INVISIBLE

¿Cuál sería el resultado si, en lugar de focalizar la energía en unificar los perfiles, se dirigiera a crear un entorno que desarrollara y potenciara la diversificación de talento?

Hoy en día, algunas empresas han entendido que la diversidad puede resultar una importante aliada a la

hora de destacar en el mercado y de ganar ventaja respecto a los competidores, y han instaurado políticas de diversidad e inclusión que han ayudado a pluralizar el talento, permitiendo la inclusión de empleados “neurodivergentes”. Aun así, en la inmensa mayoría de los casos, estas políticas siguen siendo limitadas, ya que están enfocadas a perfiles que han sido previamente identificados y clasificados como “neurodivergentes”. En estos casos, se suele crear, en paralelo al ciclo de vida del empleado tradicional, un ciclo de vida del empleado “neurodivergente”, con adaptaciones que empiezan en el proceso de selección y que comprenden la integración en la empresa, el puesto de trabajo, las condiciones laborales, el horario, la gestión... Sin embargo, a pesar de esta actitud en pos de la diversidad y la inclusión, al tratarse de políticas que se aplican exclusivamente a los neurodivergentes preidentificados, sigue existiendo un talento invisible –los neurodivergentes no identificados con anterioridad– con un importante potencial sin explotar. Este talento, oculto o inidentificado, es considerable, y rompe las teorías de escasez de talento y de las guerras por el mismo. Su existencia pone

en evidencia la inhabilidad del sistema para detectarlo y potenciarlo.

Si recogemos la definición clásica de neurodiversidad, el talento invisible representa a todos los “neurodivergentes” no identificados como tales por las empresas. Esta falta de identificación puede deberse a que los propios sujetos desconozcan su condición de neurodivergentes o a que, conociéndola, no quieran informar a la empresa para no ser etiquetados como “diversos”. Sea cual sea la razón, estos perfiles se encuentran trabajando en un entorno no adaptado y valorados de forma errónea, al utilizar un parámetro que no es el adecuado para ellos (ver el **cuadro 3**).

LA NECESIDAD DE UNA PERSPECTIVA MÚLTIPLE

El talento invisible solo estará al alcance de las empresas que adopten una perspectiva múltiple (PM) en la gestión de sus empleados.

La PM es un sistema flexible y adaptable enfocado a adecuar el sistema a los talentos, y no al contrario. Potencia la detección y expresión del talento, gracias a que contempla la neuromultiplicidad como base de sus políticas, proce-

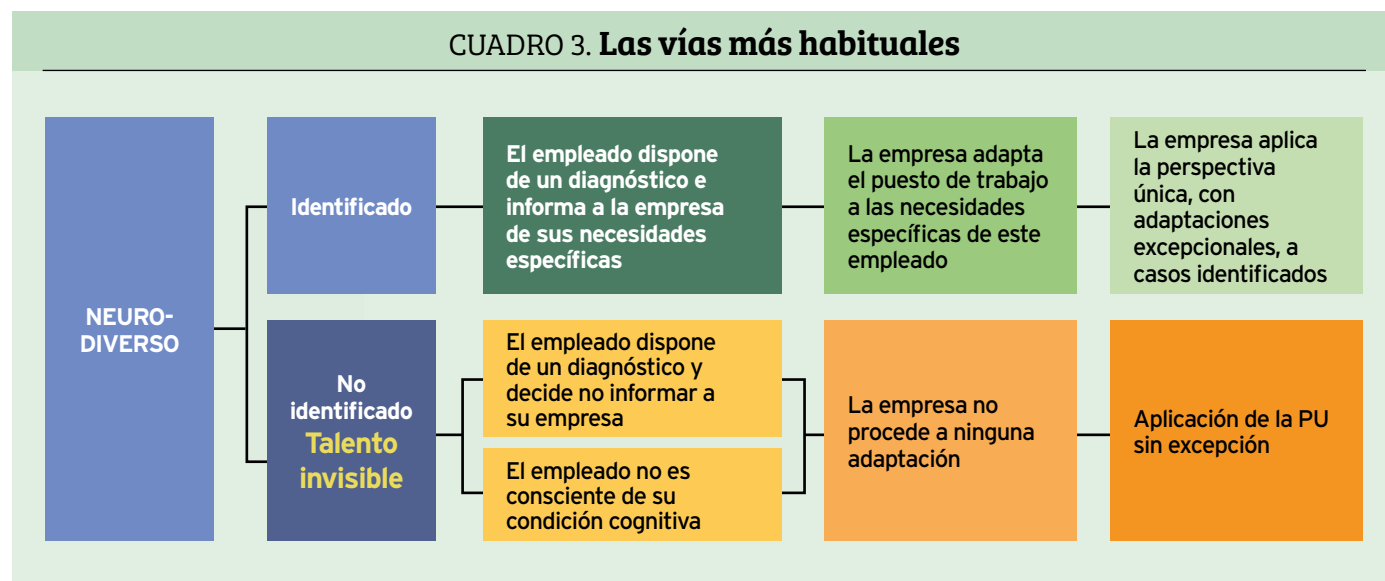
Reducir el peso e impacto de los códigos “neurotípicos” en una entrevista de selección permite conectar más con los candidatos tanto “neurodivergentes” como “neurotípicos”, al buscar vías alternativas que proporcionen una visión más amplia, y facilita la detección del talento real

dimientos de gestión de empleados y procesos de decisión, de forma que permite aprovechar un abanico de perspectivas, entre las cuales puede elegir la más adecuada para los perfiles gestionados.

El enfoque con PM optimiza el ROI de los recursos humanos, económicos y materiales. Al potenciar una fuente hasta ahora inaccesible, permite recuperar el talento invisible. Ello contribuye a crear una organización más competitiva y resiliente.

La PM se presenta como una de las habilidades clave en un mundo

CUADRO 3. Las vías más habituales



CUADRO 4. El método 3C

MÉTODO 3C	DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA MÚLTIPLE
C onecta	¿Qué imagen me hago de esta persona?
C uestiona	¿Qué imagen me hago de esta persona? • Si es diferente su perspectiva • Si es diferente su manera de pensar, actuar y comunicar • Si la imagen que me hago de ella es diferente
C ontrola	¿Qué quiero de esta persona? ¿Hay otra manera de alcanzar mi objetivo?

© A. Tahar

globalizado, diverso y neuromúltiple. Representa la capacidad de relacionarse y trabajar eficazmente con personas de diferentes condiciones cognitivas, creando un entorno equitativo que avala diferentes formas de pensamiento, de expresión y de actuación.

La perspectiva múltiple permite:

- Optimizar el trabajo de equipo.
- Mejorar la comunicación interpersonal.
- Fomentar la creatividad e innovación
- Reducir los conflictos.
- Potenciar el talento de cada individuo.
- Incrementar la rentabilidad y el ahorro de costes.

Pero ¿cómo trabaja la PM? El método 3C es una herramienta simple, accesible y fácil de usar para iniciarse en el desarrollo de la perspectiva múltiple. Se basa en tres acciones: conectar, cuestionar y controlar (ver el **cuadro 4**).

Para explicarlo, tomemos como ejemplo una reunión de trabajo. El servicio de atención al cliente, que

cuenta con siete miembros, está trabajando en un proyecto de mejora de la satisfacción del consumidor. El mánager convoca una reunión, donde cada persona del equipo tiene que presentar una propuesta de acciones para la mejora de la experiencia del cliente. La reunión está prevista un martes de 10 h a 13 h. El día anterior, a las 20 h, el mánager recibe un e-mail de uno de los miembros del equipo en el que le informa que no está preparado para hacer la presentación y que prefiere no acudir a la reunión. Si el responsable aplica el método 3C:

- **Conecta. ¿Qué imagen me hago de esta persona?** La lectura inmediata de la situación sugeriría que ese trabajador es un irresponsable que no le ha dedicado suficiente tiempo a la presentación. Lo que deja en entredicho su profesionalidad y, además, frustrará las expectativas del resto del equipo, que esperaba conocer su propuesta.
- **Cuestiona. ¿Y si es diferente?** ¿Es posible que esta persona tenga dificultades para hablar en

público? Que tenga la presentación suficientemente trabajada, pero no sea capaz de presentarla de esta forma.

- **Controla. ¿Qué quiero de esta persona? ¿Hay otra manera de alcanzar mi objetivo?** Lo que el responsable quiere es que ese empleado explique su propuesta al resto del equipo. Cabría preguntarse: ¿de qué otra forma puedo lograrlo? Se trataría de interesarse por el estado de ánimo del trabajador y por la causa que le genera estrés ante esa reunión. Proponer una reflexión conjunta, que permita encontrar una manera nueva de hacer la presentación, que tenga menos impacto sobre él y le ayude a reducir el estrés, sería enriquecedor. Por ejemplo, se podría introducir la presentación en una especie de charla-coloquio.

Si el trabajador se siente liberado de la presión y reduce su estrés, seguramente será capaz de presentar su propuesta, y el responsable conseguirá su objetivo. Pero, sin la aplicación del método 3C, el mánager hubiera descartado al trabajador, emitiendo un juicio negativo sobre su perfil, y hubiera perdido la ocasión de aprovechar su talento.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Los códigos de conducta social no son tan fiables como se suele pensar, a la hora de guiar las relaciones interpersonales y mucho menos para evaluar el perfil y la capacidad de una persona. Un cambio de perspectiva permitirá acceder a una realidad mucho más rica, que esconde una gran fuente de talento, de innovación y de energía, tanto para las empresas como para los individuos, así como la posibilidad de vivir siendo coherentes con valores de ética y respeto. ●

"No hay guerra de talento, hay talentos invisibles", Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.