



Campus Universitario Europeo – Universidad de San Miguel

Teoría Talentista

La Gestión de personas con Talentos Personales bien identificados.

TESIS DOCTORAL

Doctor en Filosofía de los Recursos Humanos
PhD Doctor in Philosophy of Human Resource

Presentada por:
D. Reinaldo Rafael Boada Zapata.

Bajo la dirección de:
Dra. D^a. María Cansino Del Pino.

Málaga, 2020

Dedicatoria

A Dios y a mi madre que me ve desde el cielo.

A Sylvia, Santiago y Samuel por su paciencia y tiempo.

A mi padre, hermanos, tíos y primos por siempre estar allí apoyándome en mis locuras.

A mi patria, Venezuela.

Agradecimientos

A mi amigo y mentor José Antonio Padres, por su guía y palabras siempre llenas de cariño y sabiduría.

A mi amigo Rafael Martínez, por todos los libros, muy bien, sugeridos.

A todos aquellos quienes participaron opinaron y compartieron las encuestas.

A todos aquellos a quienes les debo una llamada, un correo o un mensaje.

A mi tutora, Dra. María Cansino del Pino.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo presentar una nueva filosofía de gestión para el capital humano, una novedosa teoría cuyo enfoque tiene por base a los talentos personales bien identificados y que se diferencia completamente de los enfoques y modelos actualmente utilizados al no sostener la selección de personas en una exclusiva valoración de las competencias y/o la antigüedad de las experiencias. Además, este trabajo se constituye como tesis de grado para la obtención de la titulación de Doctor en Filosofía de los Recursos Humanos en el Campus Universitario Europeo en Málaga y la Universidad de San Miguel.

Abstract

The purpose of my research is to present a new management philosophy for human capital, a novel theory whose approach is based on well-identified personal talents. This theory completely differs from the current recruitment approaches and models by not being grounded exclusively in the assessment of competencies and / or the seniority of the experience. In addition, this work is presented as a thesis for obtaining the degree of Doctor of Philosophy of Human Resources at the European University Campus in Malaga and the University of San Miguel.

Justificación de la Investigación

Escuchar hablar de talentos es en la actualidad algo tan común que nos resulta sencillo pensar que se maneja ampliamente este tema, sin embargo, esto es algo que está muy lejos de ser una aseveración y muy cerca de una exageración. A ciencia cierta pocas personas saben cuáles son sus talentos o cuándo les utilizan con conocimiento de causa. De hecho, es más común creer que no se tienen talentos o que por lo general estos son escasos, antes de intentar comprender cómo identificar cuales tipos de talentos personales se poseen.

Con esta investigación se buscar ir más allá de lo meramente relacionado con lo cognitivo del aprendizaje de competencias, lo psicológico y temperamental de la motivación y sus factores, lo convenientemente financiero de una buena remuneración o del reconocimiento social, para situarnos en un contexto de identificación de los talentos personales como una solución para el problema que la retención de los talentos representa en las organizaciones, atacando a este desde su raíz; la escasez de metodologías para su identificación.

Problema

Lo poco efectivo que resultan los modelos de gestión de personas de la actualidad, en términos de selección, desarrollo y retención de personas con talentos personales bien identificados.

Hipótesis

1. Si todas las personas tuviesen la oportunidad de identificar efectivamente sus talentos personales **¿Seguiría existiendo la llamada escasez de talentos?**
2. Si la escasez de talentos dejara de ser un problema **¿Cómo gestionar los talentos dentro de una visión de abundancia?**

Objetivos de la investigación

- ✚ Presentar las bases teórico-prácticas de los modelos de gestión más relevantes y su evolución.
- ✚ Demostrar que en las teorías y métodos actuales para la gestión de personas no se tienen en cuenta a los talentos personales.
- ✚ Reivindicar el significado y uso del término talento.

- ✦ Exponer los pilares de la Filosofía Talentista.
- ✦ Derribar el mito de la escasez de talentos.
- ✦ Presentar la Teoría Talentista como modelo de gestión.
- ✦ Mostrar la metodología talentista para la identificación de los talentos personales.
- ✦ Evidenciar el grado de conocimiento y consciencia que tienen las personas, en general, acerca de los talentos personales y organizacionales.

Introducción

Conocer exactamente cuál habrá sido la primera empresa que conformaron los seres humanos, es sin lugar a dudas una información que nunca podremos precisar, sin embargo, la necesidad de conformar grupos y de trabajar por un objetivo colectivo es algo que sabemos se ha mantenido constante en la naturaleza humana, a pesar de los tantos millones de años que para nuestra evolución han debido transcurrir.

Las necesidades de los seres humanos han ido evolucionando tanto como las formas para cubrirlas, esta correspondencia de vigencia constante depende sobre todo de las innovaciones y descubrimientos que se asocian a cada momento tecnológico que hemos conocido y que seguramente conoceremos, pero además de las personas que viven e interactúan físicamente con la tecnología, los materiales, las máquinas, los nuevos artefactos, etc. y a nivel mental-social con las nuevas filosofías, ideologías y tendencias sociales.

La historia de la administración de las empresas y su evolución no está ni puede ser separada de la historia evolutiva de los seres humanos, por tal razón, esta investigación comienza abordando el origen de la administración desde su lado más primitivo, para seguidamente ir profundizando y demarcando los matices que hicieron avanzar aquellos conocimientos casi instintivos y del mucho dañar hasta aprender, para que se pudieran desarrollar las bases de las ciencias administrativas que hoy conocemos. De manera que, tomando por norte la evolución del hombre más allá de la biológico, nos concentraremos en los aspectos cognitivos que dieron origen al pensamiento administrativo y a la gestión de empresas, observando para ello el nacimiento de la administración de empresas como ciencia y la aparición de diversas teorías y enfoques.

Posteriormente y con el fin de profundizar en la evolución de las ciencias administrativas hasta la aparición de la gestión de personas, se observará el tratamiento otorgado a las personas dentro los modelos más relevantes de los últimos ciento veinte (120) años, describiendo sus características principales, debilidades y fortalezas, así como su la permanencia de algunos de sus preceptos hasta nuestros días.

Para finalmente, una vez adentrados en lo más actual se revisarán y comentarán los conceptos y modelos ligados al Capital Humano y de la incorporación de la gestión por competencias en las

prácticas corrientemente utilizadas en la actualidad. Con lo cual, además se da fin a los antecedentes de esta tesis.

La propuesta principal de este trabajo de investigación es el asentamiento de una nueva teoría de gestión para el capital humano de las organizaciones. Una que por objetivo responda con soluciones contundentes a los problemas relacionados con la incorporación, desarrollo y retención de las personas. De manera, que la segunda parte de esta tesis comienza por una explicación extensa de los pilares y fundamentos de esa nueva teoría; La Teoría Talentista.

Seguidamente, se mostrará con la descripción de la tipología propuesta para los talentos de las personas, las razones principales para desmentir la escasez de talentos. Introduciendo conceptos novedosos relacionadas con la valoración de los talentos, de los procesos de experimentación y acerca de la importancia de la identificación de los talentos personales, se dejará por sentado la diferencia entre los talentos personales y los organizacionales, así como las razones e importancia de evolucionar en materia de reclutamiento y selección.

El planteamiento de la nueva Filosofía de Gestión se apodera del quinto capítulo, comenzando con un análisis de la situación actual en materia de gestión de personas para plantear críticas objetivas acerca de las causas de los problemas más típicos que aquejan a los responsables de la gestión del capital humano en estos momentos, planteando en consecuencia una serie de soluciones distintas para esos, muy recurrentes, problemas. Para el cierre, se conocerá un poco sobre la visión de la empresa talentista y de la gestión orientado con personas que han identificado sus talentos personales.

Al ser los talentos personales la célula básica de toda la teoría talentista, su identificación goza de una importancia suprema dentro de toda la filosofía talentista, por ello la metodología que se ha desarrollado para lograr identificar efectivamente los talentos de las personas se merece un capítulo completo. En el cual no solo se describen las herramientas que hasta el momento se han desarrollado y con las cuales se ha experimentado con resultados muy positivos, sino que se plasman y dejan por sentado las diferencias en cuanto a los objetivos que se persiguen con el modelo de identificación de los talentos talentista al contrastarlos con algunos otros métodos que se han utilizado para supuestamente identificar los talentos.

La investigación científica conlleva la experimentación y comprobación de las hipótesis que le han originado, de manera que no pudiendo faltar un trabajo de campo se le desarrolló y aplicó por medio de dos encuestas públicas y cuyos resultados se tradujeron en valiosos aportes para muchos de los argumentos esbozados en esta tesis, sus conclusiones y propuestas finales.

Tabla de contenido

Capítulo 1 - De lo individual a lo colectivo, el origen de la administración.....	1
1.1 La evolución del hombre, una línea divisoria.....	1
1.2 Tareas y responsabilidades, la diversificación de la evolución cognitiva.....	6
1.3 La Distribución de bienes	8
1.4 Un trabajo mejor que otro.....	10
1.5 Inconformes por naturaleza	12
Conclusiones del primer capítulo.....	14
Capítulo 2 – Evolución de la Administración de Empresas.....	15
2.1 Inicios de la Administración	15
2.2 Nacimiento de la administración como ciencia	17
2.3 Aparición de las teorías administrativas	17
2.4 Trascendencia de las teorías administrativas.....	19
2.5 Evolución de las ciencias administrativas respecto a la gestión de los recursos humanos. 19	
2.5.1 Enfoque Clásico de la Administración.....	20
2.5.2 Teoría de las Relaciones Humanas.....	21
2.5.3 Teoría del comportamiento.....	23
2.5.4 Teoría Neoclásica.....	27
2.5.5 Modelo o Teoría Estructuralista	31
2.5.6 Escuela Conductista	32
2.5.7 Enfoque Sistémico de la administración.....	37
2.5.8 La era de la información	39
Conclusiones del segundo capítulo.....	41
Capítulo 3 – Del Capital Humano a la Gestión del Talento por Competencias.....	42
3.1 La Complejidad Humana	42
3.2 El enlace entre administración de empresas y de recursos humanos.....	44
3.3 La estrategia empresarial y las personas.....	47
3.4 Flujo y movimiento de personas.....	48
3.5 Menos recursos y más colaboradores	50
3.6 Capital Humano	51
3.7 Gestión del Capital Humano	52
3.8 Gestión del Talento Humano por Competencias	54
3.9 Influencia de la gestión por competencias en los recursos humanos de la actualidad	60

Conclusiones del tercer capítulo.....	65
Parte II – Teoría Talentista.	67
La Gestión de Personas con Talentos bien Identificados	67
Capítulo 4 – Pilares de la Teoría Talentista	68
4.1 ¿A qué llamamos talento?	68
Una nueva definición de talento personal.....	72
4.2 Pilares o fundamentos de la Filosofía Talentista	72
4.3 La Evidencia de los Talentos Personales – Primer Pilar	73
4.3.1 Talentos evidentes	75
4.3.2 Talentos no-evidentes	75
4.4 La Identificación de los Talentos Personales – Segundo Pilar	76
¿Cuánto saben las personas acerca de sus talentos personales?.....	77
¿Es que en realidad son escasos los talentos?.....	78
Importancia de la identificación de los Talentos	79
Talentos Organizacionales.....	80
4.5 Reclutamiento y Selección – Tercer Pilar	81
¿Pero en todo esto cuando entran los talentos de las personas?	82
4.6 La valoración de los talentos personales – Cuarto Pilar	83
4.7 La Experimentación Capaz o Talentosa – Quinto Pilar	84
Conclusiones del capítulo 4.....	86
Capítulo 5 – Una nueva Filosofía de Gestión	88
5.1 ¿Qué se está gestionando al hablar de gestión de talento?	89
5.2 Soluciones distintas para problemas típicos	89
5.2.1 Reclutamiento y selección	90
Modelos tradicionales en la actualidad.....	91
Experiencia, experimentación y experticia	94
Reducción del tiempo de experimentación.....	96
Cuestión de obsolescencias	96
“Nadie aprende de experiencia ajena”	101
Más experiencia, menos talento.....	105
El difícil arte de seleccionar personas.....	106
Modelo Talentista de Reclutamiento y Selección.....	109
Anatomía de la descripción de cargos en el modelo talentista.....	111

Ejemplo de perfil tradicional versus perfil talentista	117
Selección con visión Identificadora de Talentos	122
5.2.2 Atracción del Talento	124
5.2.3 ¿Desarrollo del Talento?	128
La maximización de los talentos	132
Talentedos o de muchos talentos	132
5.2.4 La Retención	133
¿Cómo retener algo que no se sabe dónde está?	134
5.2.5 Batalla por el talento	136
5.3 La gestión de personas con talentos bien identificados	137
Empresa Talentista	138
Conclusiones del quinto capítulo	140
Capítulo 6 – Metodología para la identificación de los Talentos Personales	142
¿Cómo identificar los talentos personales?	143
6.1 El Cuadrante de Identificación de los Talentos Personales	144
6.1.1 Primer Cuadrante	146
6.1.2 Segundo Cuadrante	148
6.1.3 Tercer Cuadrante	150
6.1.4 Cuarto cuadrante	152
6.2 Juego “Tengo Talentos”	155
6.3 Otros intentos por hallar los talentos	157
Conclusiones del sexto capítulo	164
Capítulo 7 – Investigación de Campo	166
7.2 Metodología de recolección de datos	166
7.2.1 Primera encuesta “Área del Auto-reconocimiento 1”	167
7.2.2 Segunda Encuesta “Área de los Talentos Organizacionales 1”	179
7.3 Interacciones de las preguntas de la primera encuesta.	195
7.4 Interacciones de las preguntas de la segunda encuesta.	196
Capítulo 8 – Propuestas finales	198
Bibliografía	200

Parte I – Antecedentes

Capítulo 1 - De lo individual a lo colectivo, el origen de la administración

El ingenio humano y nuestras capacidades para diferenciarnos al obtener ventajas del medio ambiente nos ha permitido avanzar en muchos sentidos, partiendo por ejemplo de herramientas de caza rudimentarias hasta desarrollar armas de guerra cada vez más complejas, más precisas y más destructivas. La transmisión de los conocimientos en las ciencias de los seres humanos primitivos¹ trazó la línea divisoria que nos ha permitido agrupar la evolución intelectual del hombre en eras o edades (la edad de piedra, de bronce, etc.) por lo general relacionando dichas eras con los materiales utilizados en la confección de utensilios, armas o a lo que podemos llamar tecnologías² de cada momento histórico recogido, hasta ahora, dentro de la historia universal.

En este capítulo se busca mostrar una parte del camino que se ha transitado para lograr avanzar hasta aquello que hoy reconocemos como administración de empresas y de sus recursos, pero además para dejar muy bien establecida la relación que ha existido y que persiste entre la evolución de los seres humanos y su entorno con respecto a la evolución que han experimentado las empresas y las formas para gestionarlas.

1.1 La evolución del hombre, una línea divisoria.

La necesidad de asociación o de agrupamiento de los seres humanos ha sido una de las claves fundamentales para que nuestra evolución como especie nos haya traído hasta donde nos encontramos ahora. Esta característica facilitó principalmente que las necesidades básicas (alimento, cobijo y seguridad) fuesen cubiertas por organizaciones primitivas u hordas que instintivamente se orientaron hacia un beneficio colectivo, un hecho que aumentó definitivamente las posibilidades de sobrevivencia de los grupos mejor organizados.

El naturalista *Jean Baptiste P. A. de Monet, caballero de Lamarck* (1744 – 1829) y el científico *Charles Robert Darwin* (1809 – 1882) fueron pioneros al intentar comprender el comportamiento humano observando para ello aquel que mostraban algunos grandes primates

¹Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente. Según la RAE - Real Academia de la lengua española: <http://dle.rae.es>

²Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Según la Real Academia de la lengua española: <http://dle.rae.es>.

(gorilas y chimpancés) tratando a su vez de hallar las razones por las cuales la evolución de estos había sido diferente a la nuestra, a pesar de las tantas semejanzas.

En tal sentido, Lamarck propuso tres ideas fundamentales, la primera que el medio ambiente impulsa la modificación de la estructura de plantas y animales para lograr una mejor adaptación a los sucesivos cambios que se dan en esos ambientes. La segunda apuntando al uso y desuso como razón para el fortalecimiento o desaparición de extremidades y órganos, dónde aquellas partes que más se utilizan se fortalecen, sofistican y evolucionan mientras que en el caso contrario se irán debilitando, reduciendo en tamaño y finalmente desapareciendo. Por último, en la tercera justificaba la transmisión de nuevas características o adaptaciones a sus descendientes por medio de la herencia genética, defendiendo que las características que eran adquiridas por un ser vivo a lo largo de su vida serían heredadas a sus descendientes, permaneciendo estas características como algo propio de cada especie.

Por su parte, Darwin ahondó en la separación de características fundamentales para la evolución y estableció en su obra *“El origen de las especies”* dos líneas principales: la selección natural y la variabilidad de las especies. Según esta división solo los individuos que mejor se adaptan, los más fuertes y en fin los más aptos, sobreviven y transmiten su información genética a las próximas generaciones. La selección natural y biológica se soporta en la acumulación lenta de cambios genéticos favorables y transmisibles con el objetivo de adaptarse al medio ambiente, dejando en el camino a los individuos más débiles o que afecten negativamente a la economía³ de la naturaleza, este último concepto se lo atribuye Darwin a Lamarck al mencionar la *“herencia de los caracteres adquiridos”*⁴ como soporte de sus planteamientos sobre la evolución biológica.

Así mismo y dados los muy diferentes medios ambientes y hábitats que se pueden encontrar en el planeta tierra, señala Darwin que las necesarias desigualdades entre los individuos que conforman una especie, más allá de sus semejanzas, son el resultado de una adaptación evolutiva de variaciones favorables y las repercusiones de esto como mejores opciones para sobrevivir, lo que él define como la variabilidad. Esta variabilidad puede habilitar la sofisticación y

³ Del lat. mediev. oeconomia, y este del gr. οἰκονομία oikonomía, de οἶκος oikos 'casa' y νέμειν némein 'distribuir', 'administrar'; cf. lat. oeconomia 'disposición de una obra literaria'. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

<https://dle.rae.es/?id=ELVW605>

⁴ Philosophie Zoologique - Jean Baptiste P. A. de Monet, Caballero de Lamarck.

perfeccionamiento como un fin, donde las necesidades se vinculan a estos fines bajo diferentes niveles de prioridades o jerarquías. Una realidad humana que fue muy bien recogida y descrita en los estudios y publicaciones del psicólogo humanista Abraham Maslow (1908-1970) sobre todo en su “Teoría de la Motivación” de la cual se desprende con notable importancia la pirámide de jerarquía de las necesidades, así como el libro “Motivación y Personalidad”

No existiendo evidencias probadas de cuando se comenzó a seleccionar a los más aptos para una actividad, se han hallado algunos hallazgos antropológicos que muestran claros indicios de asentamientos humanos organizados en función a trabajos específicos y como estos debieron ser divididos en función a habilidades concretas para la caza, la recolección, la confección de vestidos, la construcción de refugios, la batalla, etc. De tal manera que se puede suponer que a medida que las tareas y trabajos de los participantes en aquellas familias primitivas se fueron sofisticando y perfeccionando, se comenzarían a dar los primeros pasos en la selección de personas.

En este respecto, encontraremos en la publicación de *Charles Darwin “El origen del hombre”* unas contribuciones muy interesantes, pues en ella se denotó una significativa separación entre la evolución biológica y la intelectual de los seres humanos actuales (*homo sapiens sapiens*), así como el desarrollo de sus facultades morales e intelectuales en tiempos primitivos, para lo cual hace mención a un estudio de *Alfred Russel Wallace* quien sostuvo que el ser humano tiene una gran capacidad para adaptar sus hábitos a nuevas condiciones de existencia y que sus facultades le colocan en un estado de “conservar en armonía con un universo que cambia continuamente a un cuerpo que no cambia⁵”.

Del mismo modo, en otra de las publicaciones de Darwin “*La expresión de las emociones en el hombre y en los animales*” resalta notablemente el establecimiento de los 3 principios generales de los gestos voluntarios, donde el primero se refiere a la asociación de costumbres útiles y como el poder de la costumbre puede influir en el cumplimiento notorio de movimientos complejos, sin el menor esfuerzo y sin ninguna conciencia. El segundo, al cual llamó principio de la antítesis, donde se encuentran los movimientos contrarios o inversamente opuestos a los de costumbre y que pudieran resultar inútiles, pero que son muy expresivos. Y, por último, el principio de los actos debidos a la constitución del sistema nervioso, completamente independiente de la voluntad,

⁵ Charles R. Darwin – El Origen del Hombre – Editorial 2 Reales. España. pág.119

y hasta cierto punto de la costumbre. Al que el mismo autor describe puntualmente como principio de la acción directa del sistema nervioso. En la actualidad, este estudio de Darwin constituye parte de la base de algunas de las técnicas de selección de personas que se justifican en el lenguaje corporal o no verbal, con el objetivo de analizar la veracidad y sinceridad de algunas respuestas dentro de un contexto de entrevista, así como para otras ciencias como la criminalística, en la que se utiliza la observación de las reacciones y gestos faciales como parte importante de los interrogatorios en investigaciones policiales.

Mucho más recientemente, el historiador y filósofo israelí *Yuval Noah Harari* (1976-) ha abordado la evolución de los seres humanos en su libro “De animales a Dioses”⁶ de una forma muy original. Este autor apoya su análisis en varios estudios científicos con una apreciación moderna de los hallazgos antropológicos, aportando una línea interesante y contrastante en materia de lo que se creía conocer sobre las evoluciones del ser humano al dividirlos en tres momentos; La revolución cognitiva, la agrícola y la científica.

Para *Harari*, la revolución cognitiva del *Homo Sapiens* comenzó con un cambio en la estructura interna del cerebro, quizá una mutación o algo bioquímico, que le dio nuevas habilidades cognitivas para imaginar, hablar y comunicar. Gracias a lo cual, los *Sapiens* a diferencia de otros homínidos como los Neandertales desarrollaron mejores habilidades sociales y comunicacionales, en consecuencia, se hicieron de una mayor disposición para cooperar entre ellos y para transmitir informaciones precisas o ricas en detalles.

Comenta además que fue el desarrollo del lenguaje estructurado o articulado, así como la capacidad para establecer figuraciones imaginativas con lo que se incorporó, muy exitosamente, ficciones o realidades inventadas a partir de una inagotable creatividad “*La creatividad en la creación de mitos colocó a los humanos en el plano colaborativo muy flexible*”⁷ aduciendo con esta aseveración que la causa para el éxito evolutivo como especie del *homo-sapiens* fue la capacidad de estructurar y comunicar ideas complejas, pues desde el momento en que estos lograron transmitir dichas ideas y comunicarse más allá de la simple reproducción de sonidos, se alcanzó también la capacidad de organización y de planear estrategias. Con lo cual, se recortaron progresivamente muchas de las ventajas que tenían los otros tipos de primates superiores y en

⁶ De animales a Dioses, una breve historia de la humanidad. Yuval Noah Harari, 2014

⁷ De animales a Dioses, una breve historia de la humanidad. Yuval Noah Harari, 2014

definitiva aquellas ventajas que tenían sobre los humanos muchos de sus depredadores. Pues, a decir verdad, ya no solo se trataría de caminar erguido o de utilizar las manos para arrojar piedras o confeccionar armas rudimentarias, sino de capacidades para organizarse y reorganizarse a través de frases plenas en detalles y más importante aún el de poder transmitir las como conocimientos perdurables entre generaciones.

Esta relación de la comunicación con las herramientas y las ventajas que le otorgaron a las comunidades que las desarrollaron primero, ha sido un instrumento vital para exagerar con aparente naturalidad el espíritu de conquista, de acumulación de territorios, de dominación de recursos, de recopilación de alimentos, etc. que tenemos los seres humanos. Por tales motivos, la segunda etapa o momento evolutivo es llamada por *Harari*, La revolución agrícola. En la cual el desarrollo de herramientas, el control del fuego y de la rotación de cultivos serían algunas de las acciones más cruciales para lograr el aumento sostenido de la población y en consecuencia de la propagación masiva de la especie y de su ADN⁸.

Los Homo Sapiens se alejaron de la vida nómada y se agruparon más organizadamente sacrificando algunas de sus características de cazadores-recolectores para convertirse en agricultores y ganaderos, con lo cual comenzaron a tener un estilo de vida más sedentario y aparentemente más estable. También aparecen las primeras nociones sobre la propiedad privada y el comercio de los excedentes en forma de trueque, así como la metalúrgica, la alfarería y la textilera. Sin embargo, no todo sería color de rosas pues con la posesión de objetos y de propiedades aparecerían las desigualdades sociales, así como algunas enfermedades ligadas a las duras labores agrícolas para las cuales los sapiens que eran cazadores y recolectores, no estaban fisiológicamente preparados. Sin olvidar las invasiones practicadas por parte de poblaciones más agresivas o con más hambre, lo cual le daría nacimiento de las necesidades de defensa del territorio y del desarrollo de armas para tal fin.

La tercera y más reciente revolución es llamada por el autor como la científica, situándola solo unos 500 años atrás de la fecha actual. Según él se trata de una revolución, pues hasta el año 1500 después de Cristo, los humanos de todo el mundo dudaban de su capacidad para obtener nuevos avances médicos, militares y económicos dada la insistencia de los gobiernos y mecenas

⁸ Biol. ácido desoxirribonucleico. <https://dle.rae.es/ADN>

ricos por destinar fondos para la educación y el estudio solo con el fin de preservar o conservar las capacidades existentes y no para adquirir otras ni mucho menos para la investigación científica.

Sería solo hasta que algunas personas decidieron invertir recursos financieros en la investigación científica cuando se obtuvieron a través de ellas nuevos y enormes conocimientos que al mezclarse con la política y la economía otorgaron más poder a quienes ya eran poderosos.

“La ciencia necesita algo más que simplemente la investigación para producir progreso. Depende del refuerzo mutuo de la ciencia, la política y la economía. Las instituciones políticas y económicas proporcionan los recursos, sin los cuales la investigación científica sería casi imposible. A cambio, la investigación científica proporciona nuevos poderes que son usados, entre otras cosas, para obtener nuevos recursos, algunos de los cuales se reinvierten en investigación”

Es decir, que cuando un conocimiento obtenido en una investigación científica se convierte en un poder, la conquista de ventajas de todo tipo será secundada por el posicionamiento financiero y seguramente armamentista que alimentará de diversas maneras las ansias expansionistas y de control del por parte país que se hecho con dicho poder. Con cual se puede concluir que mientras más se siga investigando y descubriendo científicamente hablando, la humanidad seguirá progresando o evolucionando, para bien o para mal, de manera proporcional.

1.2 Tareas y responsabilidades, la diversificación de la evolución cognitiva

Es de pensar y suponer que cuando los seres humanos obtuvieron unas capacidades de comunicación y de organización más avanzadas se dieron paso a estructuras sociales de mayor complejidad y envergadura, lo que hace creer igualmente que se comenzarían a dividir las responsabilidades en trabajos diarios y que estos serían específicos a las cualidades⁹ físicas más evidentes como la fuerza, agilidad, velocidad, etc. Se cree que posiblemente las actividades a realizar en una aldea o tribu eran asignadas según la edad o el género sexual.

Aunque no se sabe con exactitud cuando se comenzaron a apreciar las capacidades individuales para una actividad o para otra, se sabe que por muchos siglos se utilizaron procesos empíricos y desordenados de selección¹⁰ de personas que dejaron bastante al azar. Esta

⁹ Elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo. Según la Real Academia Española <https://dle.rae.es/?id=BRNxtDx>

¹⁰ Del latín *selectio* (el caso genitivo es *selectionis*), formado del prefijo separativo *se- (separar), *lectus* (escogido, participio del verbo *legere*) y el sufijo -tio (-ción = acción y efecto). Se refiere a la acción y efecto (-ción) de separar (se-) lo elegido (*lectus*). <http://etimologias.dechile.net/?seleccio.n>

imprecisión sobre el origen o aparición de las primeras técnicas de selección de personas hace pensar que estas podrían remontarse a la antigua Grecia, considerando para ello las apreciaciones atribuidas a Sócrates y posteriormente a Platón en su obra “La República” donde se describía un sistema político al que él llamó Sofocracia¹¹ con la presunción de la que los políticos debían ser especialistas en política¹², cultivando sus conocimientos dentro de un sistema de educación diverso y complementario cuyo objetivo último no sería otro que el bienestar del estado. Documentándose así las primeras razones para la división del trabajo casi de forma científica y como cada esfuerzo individual tendría con seguridad un impacto en toda la sociedad.

Para Platón, el origen de la sociedad era la necesidad de cooperación entre los hombres para la satisfacción de las necesidades humanas. La reciprocidad entre la necesidad de encontrar profesores aptos para enseñar y alumnos aptos para aprender, requirieron que los filósofos se colocaran a pensar seriamente acerca de dónde encontrar a las personas que cumplirían con esos importantes y muy estratégicos roles dentro de la sociedad. En consecuencia, ellos hallarían que el perfil ideal del profesor estaría en función a los resultados obtenidos como soldado o guerrero, su edad cronológica y la formación intelectual, de manera que estos pudieran enseñar las artes militares y al mismo tiempo formar a los políticos¹³ del futuro. Paralelamente, seleccionarían a los futuros líderes de entre los niños que por sus atributos físicos aprobaran ciertas pruebas para luego instruirles en arte militar, música, gimnasia, geometría y astronomía. Todo esto con el firme propósito de que llegasen a ser guerreros que pensaban. Luego y al tener estos guerreros unos 30 años de edad aproximadamente, habrían aprendido sobre dialéctica, retórica y filosofía para ser capaces de dialogar. Finalmente, al llegar a los 50 años de edad, alguno de entre aquellos niños tendría la capacidad de dirigir la ciudad con inteligencia y apego a las leyes.

De este sistema se puede intuir el origen del valor que se le ha venido dando a la experiencia y el porqué de la presunción de su acumulación con el paso del tiempo, así como tener a la especialización como el resultado de la práctica asidua y repetida de una misma actividad. Por lo

¹¹ La palabra "sofocracia" está formada con raíces griegas y significa "gobierno donde mandan los sabios". Sus componentes léxicos son: sophos (sabiduría) y kratos (estado, gobierno), más el sufijo -ia (cualidad) <http://etimologias.dechile.net/?sofocracia>

¹² f. Arte, doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados. Diccionario de la Real Academia Española. <http://dle.rae.es/?id=Ta2HMYR>

¹³ Dicho de una persona: Que interviene en las cosas del gobierno y negocios del Estado. <https://dle.rae.es/?id=Ta2HMYR>

cual, se puede concluir que la diversificación de la evolución cognitiva fue la consecuencia de necesitarse una gran cantidad de personas que realizaran eficientemente tareas y responsabilidades definidas en función al crecimiento y fortalecimiento de las ciudades más importantes de la antigüedad, basándose para ello en las limitaciones que imponían las características físicas para combatir y las cualidades individuales para el aprendizaje. Esbozándose a partir de aquel momento las primeras preferencias para la selección de una u otra persona en función a una tarea en la que posteriormente esa persona tendría o debería especializarse.

1.3 La Distribución de bienes

Tras comprenderse la importancia de la colaboración individual hacia el beneficio colectivo y la satisfacción de necesidades, más allá de las más básicas, por medio del intercambio y trueque de aquellas cosas que se sabían y podían producir y las que no, se estableció con ello el principio de doble uso de los objetos de propiedad; donde uno era el uso para lo cual fue creada la cosa y otro su función como objeto de intercambio comercial. Por ejemplo, tras confeccionarse una camisa podría esta ser utilizada como vestido o cambiada-vendida por unos zapatos, animales vivos o alimentos, asentándose en consecuencia los orígenes del intercambio de mercancías y del comercio. La división del trabajo o de los trabajos, derivó en ventajas reales, pues de la organización de dichos trabajos se colocaría a la población a ser productiva más allá de la satisfacción de las necesidades del núcleo familiar, incluso con aquellas tareas que no producían algo tangible al estar estos trabajos asociados al conocimiento y la sabiduría, pero que recíprocamente eran requeridos para mantener el orden cívico y legal.

Progresivamente esto trajo consigo otra cosa, la búsqueda y establecimiento de medidas y proporciones para que estos intercambios fuesen lo más justo y equivalente posible. Pero, **¿Equivalentes y justos ante qué?** Evitar los malos entendidos por el valor de las mercancías y como establecer ese valor o precio era un verdadero problema, pues la complejidad en el momento de producir un bien, su calidad o las horas invertidas tendrían que compensarse o pagarse de alguna manera equitativa y aceptada tanto por el comprador como por aquella persona quien lo ofrecía en

cambio o venta. Allí radica fundamentalmente la creación de la moneda¹⁴ lo cual se le atribuye a los Lidios¹⁵ y que se cree fue utilizada por primera vez a partir del siglo VII A.C.

“Fueron los Lidios, una potencia del Asia menor, los primeros de los hombres, que nosotros sepamos, que monedas de oro y plata acuñaron y suministraron”

Esta afirmación fue realizada por el historiador y geógrafo griego Heródoto al referirse a lo que él consideró el origen de la moneda y de cómo esta civilización sería la primera en practicar el comercio al detal o al por menor. El *electrum*, una aleación natural de oro y plata, sería el metal utilizado para forjar aquellas piezas conocidas como “El León de Lidia”. La distribución de las monedas, que no era un bien en su origen, pretendía facilitar el comercio al ser estas algo sencillo de transportar y un símbolo de valor de mutuo acuerdo.

Aristóteles, de quien se dice fue la primera persona en plantearse el estudio del hecho económico, introdujo los conceptos de crematística¹⁶ y economía para sustentar sus preceptos filosóficos acerca del dinero¹⁷, la usura como base de su acumulación y algunos porqués para explicar las diferencias entre los distintos tipos de trabajo. Arguyendo en tal sentido que se ha de considerar un trabajo al hecho de realizar una cantidad de tareas orientadas a ganarse la vida y un medio para producir algún bien intercambiable o de venta que permita obtener otros bienes necesarios y que no se pueden, por muchas razones, producir dentro de los hogares.

Con la presunción de tener una buena administración de la casa (célula primaria de la sociedad) y el buen manejo de las materias primas para la producción de bienes, se comenzaría a ganar terreno en la concepción de las ciencias administrativas. En consecuencia, los recursos que se comenzaron a administrar y a economizar serían aquellos que se utilizarían principalmente para la creación de bienes tangibles. La distribución de aquellos bienes se debía a todo menos a la ganancia de dinero por el simple hecho de ganar dinero, pues consistía en cubrir las necesidades de la población por medio del trabajo productivo de cada familia hacia la comunidad. Sin embargo, la idea del bienestar¹⁸ producido intrínsecamente dentro de las poblaciones no contaba con el

¹⁴ (Del lat. monēta). f. Pieza de oro, plata, cobre u otro metal, regularmente en forma de disco y acuñada con los distintivos elegidos por la autoridad emisora para acreditar su legitimidad y valor, y, por ext., billete o papel de curso legal. <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=KjVOyz7xrDXX2ihl0EyW>

¹⁵ Población que hoy en día es conocida como la República de Turquía.

¹⁶ El saber práctico en la adquisición de bienes domésticos. <http://etimologias.dechile.net/?cremati.stica>

¹⁷ (Del lat. Denarius) Medio de cambio o de pago aceptado generalmente. <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Doas5g0>

¹⁸ De bien y estar. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien. <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=bienestar>

fortalecimiento del comercio, del flujo de bienes y de productos extraños, nuevas especias para cocinar, vasijas de especial utilidad o armas más resistentes y mejor forjadas, ni de la apetencia y preferencia de las personas de las comunidades por objetos nuevos o de la incidencia de las tendencias foráneas.

Aquellas sociedades que lograron confeccionar y desarrollar una mejor estructura para la producción y distribución de bienes tangibles, también hicieron lo mismo en cuanto al manejo del dinero, la solvencia de la moneda que utilizaban para sus intercambios y el fortalecimiento de sus ejércitos. Una cosa llevó a la otra, pero fundamentalmente se trató de la distribución de bienes de consumo y de las preferencias de las personas por el uso de estos, con lo cual se fortalecía directamente la predominancia de una cultura más que de otra, la desaparición de civilizaciones menos desarrolladas y posteriormente la conformación de imperios muy dominantes.

1.4 Un trabajo mejor que otro

A medida que fueron avanzando las economías de los países potencia también lo hacía la separación interna de sus pobladores en clases sociales, estas clases sociales se correspondían con la capacidad de enriquecimiento o acumulación de dinero más que con los trabajos que estos pudiesen realizar. Confiriéndosele al dinero la capacidad de clasificar a la población respecto a los trabajos que estos harían y en función a la limitación para la obtención de dinero a cambio de bienes y paulatinamente de servicios. Desafortunadamente, esta propiedad otorgada al dinero llevó al establecimiento de estados basados en la explotación y sometimiento a la fuerza de sus pobladores, persiguiendo por fin la acumulación de dinero y no del bien común. Prácticamente el trabajo manual se relegó para los menos ilustrados y sus descendientes, a quienes se les marginaría del estudio y del aprendizaje para que fuesen dóciles y fieles, creando en consecuencia un círculo vicioso entre la sumisión y la dependencia.

El trabajo de las personas no era por escogencia sino por imposición, la necesidad de ejércitos para la defensa e invasión de otros territorios destinaba a muchas generaciones de gente joven a servir como soldados de escasa formación para ser sacrificados en los campos de batalla. Solo algunos tipos de trabajos que por sus responsabilidades facultaban a quienes lo ejercieran de escasas cuotas de poder y del devengo de un salario¹⁹, lo que les permitiría a esos pocos

¹⁹ Del lat. *salarium*, de *sal* 'sal'. Paga o remuneración regular. <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=salario>

privilegiados el acceso a la educación para sus hijos. Esto hacia inclinar balanza por la preferencia y apetencia de algunos tipos de trabajos más que por otros y en consecuencia el aumento de la rivalidad y la protección de dichos trabajos a toda costa.

Por muchos siglos se mantuvo la creencia de que posicionarse en los tipos de trabajo favorecidos, aunque no le gustará a esa persona, sería el único medio para garantizar un futuro lejos de la esclavitud o del trabajo de poca monta para sus próximas generaciones, marcando con ello una posición muy proteccionista del acceso a estos tipos de trabajo. El poder determinar a cuál persona seleccionar ha resultado siempre una tarea complicada, por ello en la antigüedad, cuando se requirió de personas de gran fuerza física, agilidad, velocidad, puntería, etc. se les buscó en dependencia a similitudes de apariencia y contextura; altura, peso o cualquier rasgo que pudiera relacionarse o comparar con aquellos de algún héroe admirado y reconocido por sus hazañas y victorias. Dicha comparación incluiría seguramente otras características como la agresividad, el valor y la lealtad. Posiblemente algo parecido debió ocurrir cuando se necesitó de personas que pudiesen generar nuevas armas, estudiar aleaciones de metales, calcular trayectorias y administrar recursos, para lo cual se buscarían personas con características necesariamente intelectuales y relacionadas a una formación en las áreas de las ciencias y del saber más pertinentes para su época.

Partiendo de la actividad y de lo que se pensaba era clave para llevarla a cabo con la idea de asegurar un resultado más o menos esperado, se tenía que prever como alcanzar ese nivel de resultados con las personas seleccionadas, en este punto el momento tecnológico siempre ha sido y será un basculante de peso, pues colocando las características físicas e intelectuales ya en la primera fase de la selección se ha de comprobar que esas personas son lo suficientemente aptas para utilizar y sacar el máximo provecho de las herramientas, armas o textos del momento histórico en cuestión.

La formación y el entrenamiento se constituyeron como los perfectos aliados de una segunda fase, no obstante, la premura o la necesidad urgente por colocar al frente de sus responsabilidades a los seleccionados lejos de convertirse en una ventaja representó en realidad un obstáculo, sobre todo cuando la prioridad estaba sustentada en la cantidad y no en la calidad, como el caso de los soldados de bajo rango. Del mismo modo, se ha de recordar que por mucho tiempo el acceso a la educación estuvo reservado a una clase social muy privilegiada, generándose con ello un grado exagerado de dependencia, donde la admiración por los razonamientos y planteamientos de

aquellas personas que por su prestigio eran capaces de asesorar y aconsejar a reyes y terratenientes llegó a ser realmente incuestionable, sobre todo por la falta de personas que contradijeran sus argumentos.

Dicho lo anterior se puede decir que lo que inicialmente fue resuelto por medio de la comparación o del hallazgo de similitudes, se constituiría posteriormente en una debilidad de los sistemas de selección ya en aquella época, pues las personas aprendieron a prepararse con anterioridad sobre cuáles aspectos resaltar o no en esas comparaciones, evidentemente con esto se logró inclinar las preferencias y se dio paso a las manipulaciones de aquello con lo que se servían como método o sistema de selección.

En conclusión, decidir quién sí o quién no realizará un trabajo ha representado y representa un problema de dificultad constante, no solo por la influencia que tienen los cambios tecnológicos y de medio ambiente hacia la necesidad que impulsa la selección de distintas personas hoy en día, sino además porque cuando se trata de personas las diferencias y no las similitudes son la norma, agregando con esto un ingrediente de subjetividad suficientemente predominante y que en definitiva no puede ser obviado ni mucho menos subestimado.

1.5 Inconformes por naturaleza

El empeño de los seres humanos por mejorar es parte de nuestra información evolutiva más intrínseca y natural, siendo precisamente esa necesidad de mejora constante la que nos impulsa a encontrar nuevas formas de realizar una misma actividad, quizá con el objetivo de hacerlas más sencillas, más efectivas o más lucrativas. Pero siempre tratando de concebir algo mejor. Sin lugar a dudas, este espíritu incansable de actualización y de obtención de ventajas nos ha servido de justificación para que hayamos atravesado todas las eras por la que la humanidad ha ido transitando, incluyendo en ello a las guerras, las vacunas o la carrera espacial.

En este sentido, el psicólogo Abraham Maslow expuso en su libro *“Motivación y personalidad”*²⁰ uno de sus más trascendentales planteamientos: *“La satisfacción genera nuevas motivaciones”*²¹ pues rara vez los humanos alcanzan un estado completo de satisfacción y si lo hacen, no lo ostentarán por mucho tiempo ya que *“tan pronto como se satisface un deseo, aparece*

²⁰ “Motivation and Personality” Harper & Roy Publishers. 1954

²¹ “Motivation and Personality” Harper & Roy Publishers. 1954

otro”²² expresando que muchas veces la obtención de una cosa es solo un peldaño o un nivel dentro de una jerarquía de necesidades que, aunque bastante relativa, siempre guarda una estrecha relación con la satisfacción de necesidades previas. El hombre autorrealizado²³, tal como lo definió Maslow, es inconforme y pretende influenciar positivamente en la mejora sustancial de otras personas a través de la suya propia, yendo de lo individual hacia lo colectivo y con unas ganas infinitas de aprender mediante la interacción y la experimentación.

Todo parece indicar que nuestra naturaleza humana nos impulsa a desear sin descanso algo nuevo o mejor. No obstante, cabe también pensar en la posibilidad de que nuestra evolución cognitiva pudiera detenerse si en algún momento dejásemos de tener aspiraciones y de que aceptásemos como absoluto todo lo que ya existe y conocemos; incluyendo en esta línea de pensamiento la resistencia al cambio, el temor a salir de la zona de confort o de cualquier manifestación de conformismo.

En mi opinión, los seres humanos somos perseverantes con nuestra inconformidad y lo contrario (la conformidad) es una consecuencia de la presión del medio ambiente, los deseos de los padres y de los sistemas educativos de las distintas naciones. Ser inconformes es una característica fundamental para la diferenciación entre individuos y que sin duda impulsa la necesidad de la identificación de los talentos personales. En tal sentido, funciona como soporte psico-emocional para la no-inhibición de la motivación en ausencia de oportunidades y como combustible o ingrediente activo de las reacciones que preceden a un momento de inspiración o de creatividad. Es decir, si no tuviésemos la necesidad de avanzar y de mejorar lo que ya conocemos no existirían las innovaciones tecnológicas ni la evolución socio-cultural que consecuentemente se va agregando en nuestro día a día.

²² “Motivation and Personality” Harper & Roy Publishers. 1954

²³ La autorrealización consiste en el pleno desarrollo del potencial humano. *“La realización creciente de las potencialidades innatas, capacidades y talentos; como cumplimiento de la misión —o llamada, destino, vocación—; como conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración o sinergia, dentro de los límites de la misma persona”.*

El Hombre Autorrealizado – Editorial Kairós.

Conclusiones del primer capítulo

La evolución de los seres humanos a nivel biológico y cognitivo es un tema increíblemente apasionante para muchos investigadores y científicos, lo cual no solo concierne a los hallazgos encontrados por antropólogos, historiadores, biólogos, químicos. Sino también a otras ramas de las ciencias como las económicas, sociales, militares y empresariales dada la profunda relación que se ha podido establecer entre los tantos cambios y evoluciones que la especie humana ha experimentado con la evolución integral de las sociedades.

Las desigualdades o las diferencias entre los seres humanos son necesarias para sostener la variabilidad, lo cual es lo que nos permite adaptarnos como especie ante las exigencias del medio ambiente, donde la sofisticación de un individuo respecto a otro y en función a una misma actividad tendrá muchos orígenes, algunos de los cuales son controlables por medio del aprendizaje y otros son muy impredecibles como los innatos talentos personales.

La necesidad de mejorar o la inconformidad que impulsa a la mejora de lo ya conocido es una característica de los seres humanos que ha sido extrapolada hacia las empresas, pues una vez alcanzado un objetivo siempre se fijará uno nuevo.

La relación entre la evolución de las organizaciones respecto la evolución de los seres humanos es directa, sin extremos o lados que puedan avanzar más o menos, una relación parecida a la simbiosis celular donde la codependencia supera al equilibrio y modera el intercambio de importancias. Sencillamente porque no hay empresas que trabajen sin personas, ni personas que no quieran trabajar en empresas.

En lo que respecta a la motivación de las personas se puede decir que esta también ha sufrido grandes cambios por efecto de evolución integral del ser humano (biológica-cognitiva) pues a medida que se han ido superando las dificultades para la sobrevivencia se ha ganado terreno en cuanto a la búsqueda del bienestar y de las vías para obtenerlo, para lo cual el conocimiento de sí mismo es cada vez más importante.

Capítulo 2 – Evolución de la Administración de Empresas

A la reunión de varias personas que colocan recursos monetarios, materias primas, maquinarias, etc. dentro de unos procesos que han sido confeccionados o creados en función a la producción de algún bien o servicio y con el firme propósito de que todo ese esfuerzo genere beneficios financieros, se le conoce como empresa, compañía u organización. Un ente jurídico en el cual las personas que le dirigen y trabajan en este deben realizar la mejor gestión posible de todos sus recursos (financieros, materiales y humanos) para mantener un ciclo económico coherente, productivo y rentable. Mientras más asertiva sea la administración de esos recursos mejor será el resultado o el beneficio, normalmente financiero, que se obtendrá al final de cada ejercicio o año administrativo.

La realización de este segundo capítulo persigue exponer de forma resumida como ha sido la evolución de las ciencias administrativas y de la administración o gestión de los recursos humanos, en función al tratamiento otorgado a los empleados y trabajadores. Además, en él se realiza un análisis de los distintos modelos de gestión, valiéndose para ello de información bibliográfica y de gráficos inéditos para facilitar las comparaciones y contrastes entre las teorías, modelos y metodologías de administración y gestión que se observarán a lo largo del capítulo.

2.1 Inicios de la Administración

Tal y como hemos venido observando en el capítulo anterior a medida que las civilizaciones antiguas avanzaron también lo hicieron las nociones sobre la administración, por tal razón se cree que fueron los griegos de la época antigua quienes avanzaron destacadamente en materia de organización y planificación de las actividades y tareas, en general del trabajo, para que con ellas se favoreciera primeramente el autoabastecimiento, la producción de bienes intercambiables para el comercio y el crecimiento sostenido y ordenado de sus ciudades, aun cuando los fenicios, egipcios y mesopotámicos mostrarían con gran anticipación sus avances en la gestión de los recursos naturales, los materiales de construcción y la fuerza laboral.

Advirtiéndolo así Sócrates en sus diálogos, avizoraría este que a medida que se fueran sofisticando las ciudades y su composición, también lo haría así el intercambio comercial. Mismo que paulatinamente generaría la necesidad de una estrategia y reglas para regirlo y controlarlo, una actividad a la que él se refirió como “el arte de la economía” y la “universalización de la

administración”. Las estrategias que estos utilizaron les permitieron no solamente erigir imperios, ciudades y monumentos en su momento histórico, sino que se evidencia un abundante conocimiento administrativo gracias a los restos y ruinas que aún continúan entre nosotros. Lo que nos conduce a pensar que mal no lo hacían. No obstante, para referirnos al origen de la noción administrativa debemos remontarnos a un momento más cercano a aquel donde ocurriera la evolución cognitiva de los seres humanos, de manera que si hablamos de los principios modernos de la administración nos resultarán estos algo tan exageradamente humano que ha de entenderse como algo instintivo.

Planear el uso de los recursos incluye desde su hallazgo, recolección y almacenamiento hasta su distribución más equitativa, en tal sentido el prolongar la vida útil, la conservación y preservación para el consumo posterior de algunos tipos de alimentos, de pieles o de cualquier otro material que pudiéramos imaginar, fueron sin duda prioridades para los humanos de hace 10 millones de años. Y no solo eso, sino evitar que estos recursos se corrompieran por efectos de elementos como el frío o el calor, los insectos o los grandes animales que seguramente fueron atraídos por el olor de los alimentos guardados en cantidad.

Administrar es una actividad natural que comienza al guardar para más tarde una porción de alguna cosa, bien sea para comerla, utilizarla o para cambiarla. **¿Quién de nosotros no ha guardado un segundo caramelo en el bolsillo?** El hecho de no consumir de una sola vez o gastar un recurso (alimento, madera, piedra, etc.) sin necesidad, es el principio más básico de lo que conocemos como economía.

Esta capacidad de reconocer que se puede volver a necesitar una cosa que, aunque la tengas en tus manos pudiera ser escasa en otro momento, daría origen a la acumulación y al desarrollo de técnicas de preservación como la cura de con sal, el ahumado y la deshidratación. Con lo cual se puede concluir que el proceso natural de administrar por escasez o por excedencia, ha sido la base de la supervivencia de los hombres primitivos y sus tribus, de las civilizaciones que les precedieron y sin duda alguna de la humanidad tal y cual la reconocemos hoy en día.

2.2 Nacimiento de la administración como ciencia

El término administración²⁴ es más reciente que la actividad de administrar²⁵ vista como un proceso humano consciente. La administración, antes de ser una ciencia, estaría casi completamente inclinada hacia el buen uso de los recursos tangibles que se poseían y que se podían producir, la conversión de estos en dinero y las mejores formas de comercio, vías de transporte y tratados comerciales. Paralelamente, los momentos tecnológicos iban provocando la incorporación de una buena cantidad de nuevos procesos para que las personas, quienes ejercían la administración de hogares, pueblos y países, pudiesen compaginarse con las nuevas tecnologías y formas de pensar, en este punto las intromisiones de otras ramas del conocimiento humano serían trascendentales para la conformación de las ciencias administrativas, como muy bien lo expone Chiavenato en este párrafo:

“La historia de la administración es reciente. Es un producto característico del siglo XX. En realidad, la Administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etcétera), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera.”²⁶

Este camino largo, complejo y lleno de experimentaciones empíricas llegaría a un nivel muy alto de interdependencia tecnológico-industrial a principios del siglo XIX y durante la llamada era de las invenciones que fue posterior a la revolución industrial, donde predominantemente se fueron incorporando invenciones que mejorarían y aumentarían la cantidad de unidades producidas, naciendo con esto la imperiosa necesidad de medir la eficiencia de la producción.

2.3 Aparición de las teorías administrativas

La razón fundamental de la aparición de las teorías administrativas obedece a la increpante necesidad de poner orden en los procesos productivos, de controlar mejor en los costes, de

²⁴ Del latín *administratio*, formada de: El prefijo ad- (hacia, como en adaptar, adherir, adornar, adquirir), como en admitir, adoptar y adquirir. La palabra *minister* (sirviente, subordinado), ver: ministro. El sufijo -tío (-ción = acción y efecto), como en ablación, relación, selección. <http://etimologias.dechile.net/?administracio.n>

²⁵ Del lat. *Administrāre*, Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. <https://dle.rae.es/?id=0mFISCm>

²⁶ Introducción a la teoría general de la administración. Idalberto Chiavenato. McGraw-Hill. 7ma. Edición. Pág. 26

planificar las actividades según objetivos que se ajusten a las exigencias y necesidades del medio ambiente, del mercado, de los accionistas y su incesante búsqueda de mejores dividendos.

Una renovación constante de prioridades que acompaña o critica enfoques en la administración o gestión de las empresas, en un momento determinado de la historia o del presente. En tal sentido, se puede observar que en los albores del año 1900 la búsqueda de la eficiencia en la producción sería la causa de que se comenzará a pensar en una mejor forma de manejar las empresas, en su mayoría de manufactura o fábricas y con la firme intención de aumentar constantemente el número de unidades producidas. Las grandes fábricas de aquel momento no podían ser administradas como otrora, pues habían dejado de ser talleres artesanales o pequeñas empresas familiares que controlaban con fiereza sus costos y gastos para minimizar las pérdidas o mantener los precios acordes a los que sus clientes podían pagar.

Los riesgos inherentes a las inversiones en maquinarias, los grandes espacios rentados, los préstamos bancarios y el pago de mano de obra, no podían continuar relegando la función administrativa a una libreta de anotaciones y una caja de metal con algunas monedas. La aparición de cada teoría, modelo o enfoque administrativo ha sido la respuesta a una nueva necesidad o una mejor forma de actuar ante las ya conocidas, un proceso evolutivo que se corresponde con la modernización de cada momento histórico, los cambios socio-culturales y tecnológicos, telecomunicaciones más eficientes y armamentos más destructivos.

Por otro lado, el encuentro de fortalezas y debilidades de cada teoría por parte de visionarios y emprendedores ha forzado el cambio y la adaptación de nuevos enfoques y múltiples visiones, en parte gracias a la publicación de una amplia y variada bibliografía originada desde la aplicación de conceptos de las ciencias sociales, las matemáticas, estadística, informática, etc. y a la puesta en práctica que empresarios arriesgados permitieron en sus organizaciones, cuando muchas de estas teorías se encontraban en su estado inicial o solo teórico. De tal manera que se puede decir que cada vez que se produzcan innovaciones en cualquier ámbito que pueda aplicarse o utilizarse en la administración de las empresas, la creación de una nueva teoría o enfoque es posible si cuenta además con el respaldo de algún empresario que asuma el riesgo de probarla e implementarla en su organización.

2.4 Trascendencia de las teorías administrativas

La variedad de enfoques que han ido naciendo, evolucionando y quedando en desuso a medida que la humanidad y la tecnología ha seguido avanzando lleva consigo no solo el encuentro momentáneo de una mejor eficiencia en la producción, venta o generación de servicios, sino de personas que por su visión y talentos han forzado al mundo empresarial de cada era o momento tecnológico a ir en otras direcciones o a cambiar de modelo de negocios. Un proceso de generación a la medida de principios, estructuras, estrategias, uso de tecnologías, etc. que tiene por cualidad principal la de intentar posicionar correctamente a las empresas frente a las exigencias y necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y competidores sin dejar de ser rentables financieramente.

La dependencia que tienen las empresas u organizaciones de las personas que les conforman y viceversa, comprende no solamente que estas realicen las operaciones naturales de producción de bienes o de oferta de servicios, sus posibles mejoras a nivel de eficiencia, de ingresos o ventas, sino que trascienden en que dichas personas satisfagan sus necesidades y aspiraciones personales tanto como las profesionales dentro de la empresa en la cual trabajan. Es decir que las empresas al estar conformadas por personas tienden a ser tan dinámicas, nómadas e inconformes como lo sean las personas que las dirigen y trabajan en ellas. Comportamientos humanos que siendo una extensión del principio de variabilidad de los seres vivos nos permite precisar que, una de las claves para el éxito de la evolución del pensamiento administrativo ha reposado precisamente en el hecho de haber contado con personas con ansias de crecimiento integral, poco conformes y advocadas a mejorar constantemente en todo lo que hacen.

Con lo cual se puede concluir que la constante evolución del medio organizacional depende y requiere siempre de personas que la originen, implementen, lleven a cabo, le critiquen y le retroalimenten para volver a cambiar o a mejorar, donde el cómo y por qué hacerlo trascenderá seguramente en una nueva visión o teoría administrativa.

2.5 Evolución de las ciencias administrativas respecto a la gestión de los recursos humanos.

La evolución de las ciencias administrativas modernas es un proceso consecuente e indetenible que va de la mano de todas las innovaciones que se pueden incorporar, de modelos de negocios distintos a los conocidos y de las nuevas necesidades de las personas. Una evolución que

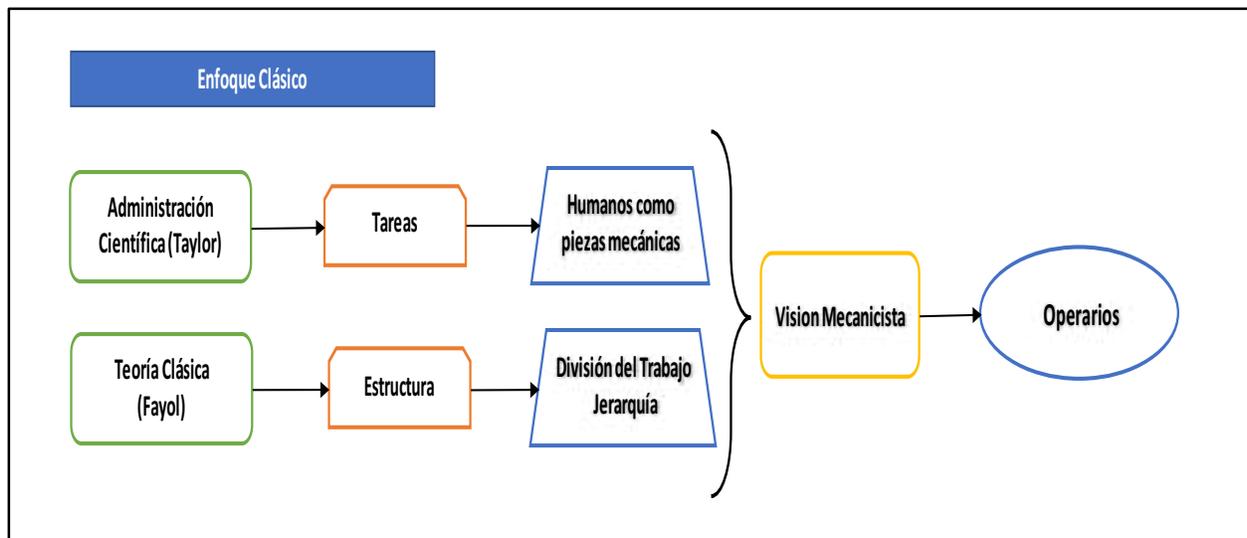
comenzó con la revolución industrial de finales de 1800 gracias a la dedicación de diversos pensadores y empresarios, quienes llevaron a cabo variados estudios y experimentos en la búsqueda de una mejor eficiencia operativa y que, paulatinamente fueron generando y documentando un vasto compendio de enfoques y teorías administrativas.

La descripción de las múltiples teorías, sus alcances y presunciones, así como los distintos escenarios que sentaron las bases para la formulación de cada una de estas, es un terreno que ha sido muy bien reseñado por autores de renombre y de gran trascendencia para la evolución actual de la ciencia de la administración, de tal manera que redundar en ello será innecesario. No obstante, y a efecto de los fines perseguidos en esta tesis, es necesario analizar y fijar una posición ante el tratamiento dado a las personas, observando para ello el origen, las bases y los objetivos perseguidos por los distintos enfoques y teorías administrativas de los últimos 120 años.

2.5.1 Enfoque Clásico de la Administración

En líneas generales, el enfoque clásico se compone de los planteamientos de la Escuela de Administración Científica encabezada por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y los de la Teoría Clásica del ingeniero francés Henry Fayol (1841-1925) Conformado por estas dos corrientes o líneas de pensamiento tenían por objetivo principal una misma búsqueda, aumentar la eficiencia de la producción, sin embargo, estas dos teorías resultarían antagónicas en muchos aspectos.

La visión mecanicista del enfoque clásico (Taylor y Fayol) tendría a las personas por operarios que debían estar subordinados a las órdenes de supervisores y dueños de las empresas para cumplir sus tareas de forma repetitiva, se pensaba que una estructura bien definida era trascendental para mejorar la producción y que la división del trabajo facilitaba la especialización del operario. En ambos casos se consideraría a los trabajadores como partes de los procesos de producción, una extensión de la máquina que operaban dentro de las grandes fábricas de principios de 1900. Se sobreentendía que las personas trabajaban inspiradas exclusivamente por el dinero que devengaban y que a una mayor antigüedad le correspondería un mayor conocimiento del proceso productivo, por lo cual hay que observar que la rotación del personal en esta época era muy alta y que la permanencia era muy necesaria para alcanzar la especialización de los operarios que tanto se anhelaba, así como para poder asignar a quienes fungirían como supervisores.



Tratamiento dado a las personas en la teoría clásica

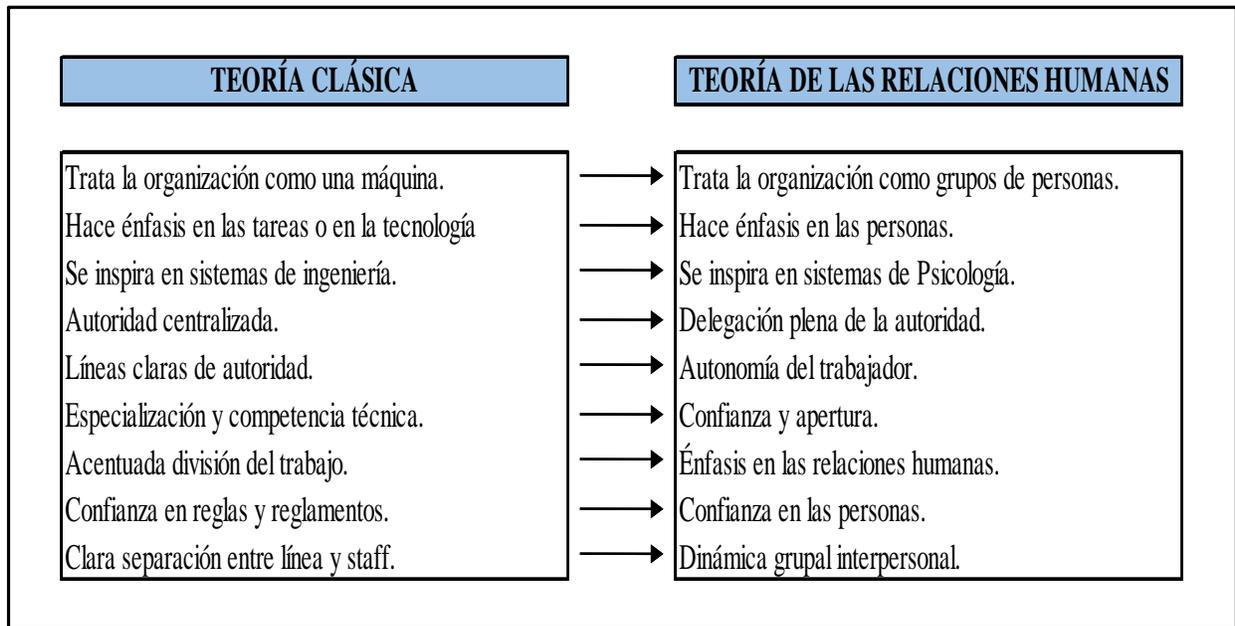
Dentro de este enfoque se tuvo a las personas como si de piezas mecánicas se trataran y se les consideró solo una parte necesaria del proceso a la que se le atribuían la mayoría de los errores de producción y sus costes, poca importancia tenían sus opiniones o pensamientos debiendo relegar su presencia a hundir botones, levantar o bajar palancas, mover materias primas de un lugar a otro, aplicar soldaduras, meter tornillos, etc.

2.5.2 Teoría de las Relaciones Humanas.

Tras el desarrollo de las ciencias sociales en especial de la psicología y la sociología, se comenzaría a pensar en las personas y en cómo estas interactuaban con su trabajo, que les influenciaba a trabajar o cómo y por qué mejorarían sus resultados. Este nuevo enfoque daría solidez a lo que se conocería como la psicología del trabajo o psicología industrial y lo que conllevaría al nacimiento de la Teoría Humanista de la administración o de las relaciones humanas en la empresa, escuela o línea de pensamiento que fue fundada por el estadounidense George Elton Mayo (1880-1949).

El objetivo principal sería humanizar y democratizar la administración al intentar liberarla de los conceptos mecanicistas y suficientemente inflexibles (precisos, rigurosos y científicos) que

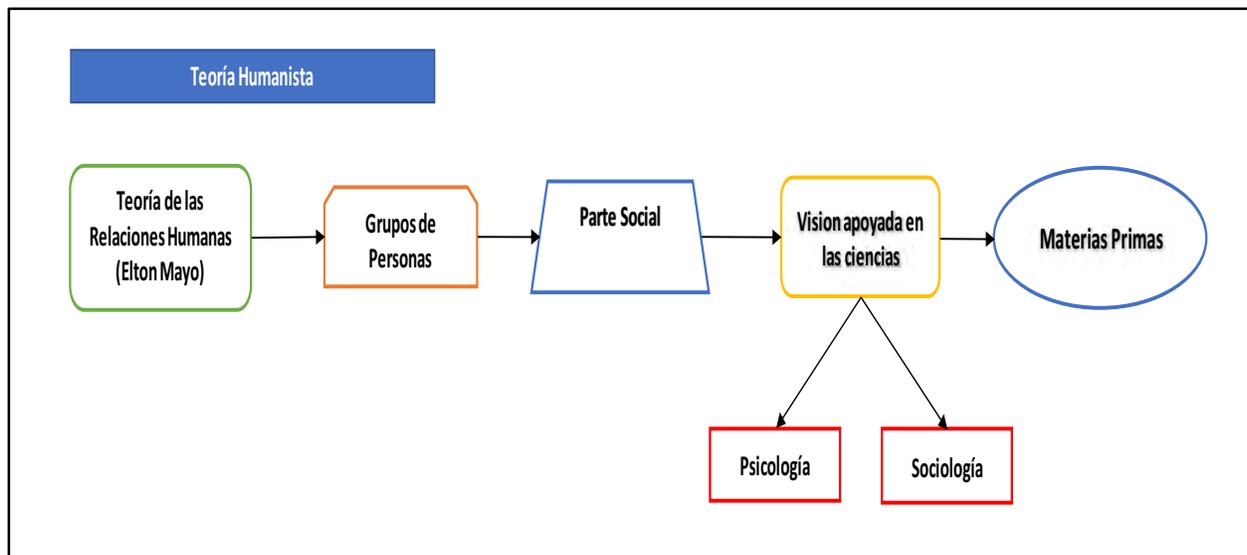
caracterizaron a la teoría clásica; como muy bien lo compara el autor Idalberto Chiavenato en la siguiente tabla²⁷:



De manera que era preciso realizar una nueva concepción o enfoque de las relaciones humanas en la empresa. En tal sentido, se comenzaría a considerar a las personas como la “materia prima” de las empresas y no como simples operarios de máquinas. Los directivos y empresarios tendrían que aprender a conocer mejor a esas personas y por ende se incorporaron, con muchísima trascendencia, diversos estudios psicológicos y sociológicos que alinearon esa necesidad con el objetivo de humanizar la administración. Mayo observó que hubo un desgaste en el sentimiento espontáneo de colaboración y trabajo colectivo a medida que se avanzaba en el desarrollo industrial, resaltando que:

“Mientras la eficiencia material aumentó, la capacidad para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo”

²⁷ Chiavenato, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, México. Pág. 153. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003



Un proceso que debía vincular una gama de aspectos individuales bastante complejos, así como de sus incidencias en los objetivos colectivos (de la empresa) y ahondar en las aspiraciones y factores motivacionales de cada trabajador para evaluarlos en función a las necesidades de la organización, así como de los requerimientos que de los puestos de trabajo se pudiesen aislar e interpretar como vitales o trascendentales, a nivel psicológico, para poder realizarlos cabalmente.

2.5.3 Teoría del comportamiento

La aparición de una nueva gama de conceptos ligados al entendimiento de la persona que estaba detrás del operador y de la máquina que este utilizaba fue un cambio radical en la concepción de los fines perseguidos por el trabajo individual y de la naturaleza de los seres humanos. De manera que el hombre económico definido en la teoría clásica sucumbiría ante las realidades expuestas desde la visión de un hombre social.

Con la intención de explicar el comportamiento de las personas y la influencia de la motivación en los resultados de la producción, irrumpen como parte de la teoría de las relaciones humanas las teorías de la motivación. En tal sentido, Kurt Lewin (1890-1947) psicólogo y filósofo alemán nacionalizado estadounidense, es considerado como uno de los pioneros de la psicología social experimental. Uno de sus mejores aportes fue “La Teoría de Campo”, con la cual Lewin propone la siguiente ecuación para explicar el comportamiento humano:

$$C = f(P, M)$$

Donde, el comportamiento es una función (f) dependiente del resultado de la interacción entre la persona (P) y el medio ambiente (M)

Esta teoría tuvo por base los siguientes supuestos:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes
- Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con los demás.

Enunciando además que el comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino de un campo dinámico actual que es “el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico”²⁸ Lewin es considerado uno de los autores más significativos de la escuela de las relaciones humanas.

Las necesidades humanas más básicas

El comportamiento de las personas está determinado por factores y causas que no son de total entendimiento y control de estas, pues obedecen a la persecución de la satisfacción de necesidades y motivos conscientes e inconscientes. La motivación se corresponde con la orientación de las personas para dar satisfacción a lo que estas consideran que son sus necesidades, no obstante, el origen de las necesidades no es constante ni predecible para cada persona.

En términos generales, las personas pasamos por tres niveles de motivación que se corresponden con necesidades:

- Fisiológicas (básicas y relacionadas con la supervivencia)
- Psicológicas (más complejas y relacionadas con la aceptación social, el afecto y la tranquilidad personal)
- De autorrealización (muy complejas y relacionadas con la educación y la cultura)

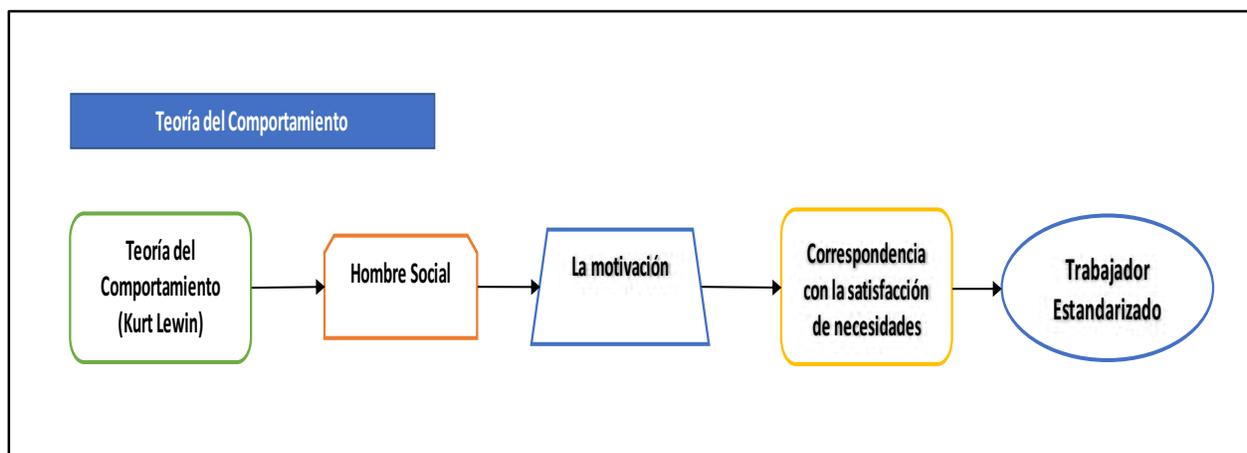
En la síntesis de estas tres etapas se motivan los individuos a continuar o a detenerse en la realización de alguna actividad, siendo que si bien las necesidades fisiológicas son comunes para todos los seres vivos en el caso de los humanos la satisfacción de esas necesidades ha trascendido lo enteramente instintivo, al poder estas ser satisfechas con anticipación, de forma cíclica, rutinaria

²⁸ Kurt Lewin, A dynamic Theory of Personality. New York. McGraw-Hill Book Corp. 1935.

y planificada. De manera que puede decirse que las necesidades fisiológicas han dejado de ser prioritarias, pero sin relegar del todo su importancia ya que sentiremos hambre, frío o soledad de igual manera.

Es gracias a la satisfacción más sencilla de las necesidades básicas la razón por la cual en la mente de las personas se generaron necesidades más complejas; las psicológicas. Evidentemente asociadas exclusivamente a los seres humanos se establecen a un nivel secundario como necesidades, pero con una prioridad mejor ponderada. Son fruto del aprendizaje y se adquieren a lo largo de la vida, representando una porción de necesidades entrelazadas por las funciones cognitivas y afectivas que rara vez serán satisfechas totalmente. Las principales necesidades psicológicas están relacionadas con la seguridad íntima, de participación social, de autoconfianza y de afecto.

La trascendencia de la satisfacción paulatina de las necesidades psicológicas abre paso a otras enteramente más elevadas y que de igual manera no se ven satisfechas completamente, pues obedecen a la persecución de objetivos con tendencia a ir cada vez más lejos o más profundo en su alcance y resultados. Es el caso de las necesidades de autorrealización, las cuales se vinculan con los aspectos más genuinos de las personas como sus talentos y la búsqueda de la realización de un propósito de vida que se ha identificado.



La importancia del ciclo motivacional

El entendimiento del comportamiento de las personas y sus repercusiones para las organizaciones o empresas fueron comprendidos por los investigadores como un elemento que podría controlarse o manipularse mientras mejor se le conociera. Uno de las conclusiones

importantes a las que se llegaría tras implementarse parte de la teoría del comportamiento humano en algunas empresas de aquella época, fue que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es un estado de tensión constante que impulsa a la persona a la consecución o no de lo necesario para satisfacer una o varias necesidades.

Es precisamente a partir de esta conclusión, que se comenzaría a pensar en la existencia de un ciclo motivacional, en el cual las personas parten de un estado de equilibrio hacia uno en tensión cuando son estimulados por lo que consideran una necesidad, una vez que se satisface dicha necesidad el organismo vuelve a un estado de equilibrio o tranquilidad. Esta aparente dualidad entre tensión y equilibrio incluye otro elemento al cual llamarían estado de transferencia o compensación, el cual surge cuando una persona intenta satisfacer una necesidad distinta en sustitución de una que siendo anterior ha visto una gran dificultad para su satisfacción y se ve frustrada. De manera que toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento de frustración o de compensación.

La variación del comportamiento motivado por una frustración tiene una influencia trascendental en el desempeño de las personas, pero en especial de los trabajadores. Por lo general, estos comportamientos desencadenarán en la desorganización del trabajo, reacciones emotivas con tendencias nerviosas, agresividad y apatía. Radicando principalmente en estas consecuencias la importancia del estudio de la frustración y de cómo evitarla.

Trabajar más y exigir menos

La manipulación²⁹ del operario ha sido la crítica más fuerte a la teoría de las relaciones humanas, pues de forma sutil se promovía la modificación del comportamiento de los operarios para estandarizarlos o normalizarlos y de allí controlar sus reacciones al poder anticiparlas. Surgiendo desde la dirección de la empresa, esta manipulación se disgregaba entre los supervisores-especialistas para influenciar a los trabajadores que habían sido reclutados como fuerza de trabajo con métodos psicológicos y recompensas no monetarias. En resumen, se manipulaba al trabajador para trabajar más y exigir menos mediante una metodología donde

²⁹ Acto con el cual se manipula a una persona para que ejecute una acción, sin que su participación sea elegida libremente por esa misma persona.

prevalecían las recompensas sociales sobre las salariales, intentado apaciguar sus aspiraciones de más dinero con símbolos de prestigio o distinción, pero siempre sin aumentar los salarios.

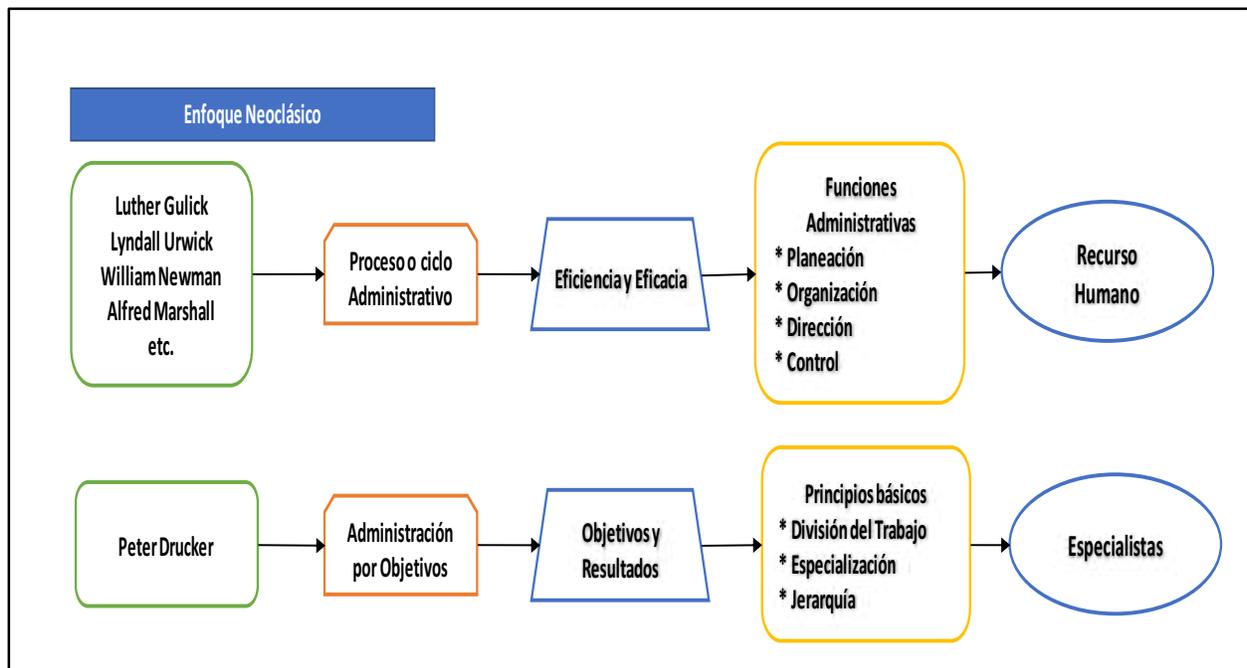
Tratamiento dado a las personas en la Teoría Humanista

La organización se continuaría observando como un sistema cerrado, no obstante, se darían avances interesantes en cuanto a la participación de las personas en la conducción y comunicación de las directrices y objetivos organizacionales, sin lugar a dudas fue el comienzo de la observación del liderazgo como una herramienta de gestión y en consecuencia la misión del administrador cambió drásticamente luego de comprenderse las ventajas del liderazgo participativo y no autoritario, de la comunicación asertiva y de la formación como vías eficientes para generar compromiso en los trabajadores, comenzado a formarse un nuevo y más completo enfoque.

2.5.4 Teoría Neoclásica

Después de la segunda guerra mundial la economía del planeta experimentaría un proceso de grandes y estimulantes cambios, no solamente por la recuperación de la producción industrial y agrícola, sino por la aparición de las primeras tecnologías de telecomunicación, la televisión y el uso de la energía nuclear para fines no bélicos, así como avances trascendentales a nivel de las fábricas, sus maquinarias y líneas de producción. Esta ola de cambios traería consigo, además de una bonanza financiera generalizada, nuevas necesidades y prioridades para la administración de las empresas, naciendo en consecuencia lo que se conocería como el enfoque neoclásico.

A grandes rasgos este enfoque era la reivindicación de la teoría clásica, pero integrada o blindada con los resultados obtenidos por las teorías administrativas que le habían secundado o utilizado como base para diferenciarse de ella hasta principios de 1950. La profundización, división, expansión o cese en el uso y aplicación de los principios y preceptos clásicos fueron característicos de la nueva teoría clásica, no obstante, otras contribuciones resultarían vitales para la institución y trascendencia de este enfoque.



El ciclo administrativo y las funciones del administrador

Para los autores neoclásicos, las funciones del administrador se corresponden directamente con los elementos de la administración definidos en la teoría clásica, a lo cual estos autores denominaron el ciclo administrativo. Fue sobre la articulación y definición de este proceso o ciclo administrativo y las variaciones observadas por los distintos colaboradores y autores que se constituiría la base de la teoría neoclásica.

En líneas generales, la teoría neoclásica se apoyaría en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollarían las funciones administrativas en las organizaciones. Entendiéndose dentro de este esquema que las funciones administrativas en conjunto conforman el proceso administrativo, pero por separado son sencillamente funciones administrativas.

De manera general, los autores más representativos de la teoría neoclásica dividirían dicho ciclo en 4 grandes funciones:

➤ **Planeación**

En la empresa nada se improvisa, la mayoría de las actividades se planean con anticipación para determinar objetivos y estimar resultados. Además, facilita la definición de cursos de acción y los planes a seguir para precisar que debe hacerse, cuándo, cómo y en cual orden.

➤ **Organización**

Es organizar, estructurar e integrar los recursos y departamentos involucrados con la ejecución de las tareas, así como establecer las relaciones, la jerarquía y las atribuciones de las personas que conforman cada uno de esos departamentos. De manera que al hablar de organización como función se le ha de mirar desde varios ángulos, comenzado por la organización global, luego la departamental y finalizar por la de tareas y operaciones. Es importante mencionar la gigantesca importancia estratégica de esta función en el desarrollo de lo que más adelante se conocerá como administración de los recursos humanos.

➤ **Dirección**

Básicamente consiste en poner en marcha las actividades que se han planificado y organizado, ejecutándoles desde y con los recursos humanos de los que dispone la empresa. Las personas deben ser asignadas a sus cargos, entrenadas y guiadas en la consecución de los resultados que de ellas se espera. Esta función se apoya profundamente en las relaciones interpersonales de los administradores con los empleados de toda la organización y de su calidad dependerá mucho el dinamismo que se le va imprimir a las operaciones de la empresa, entrando en el juego también el liderazgo y la motivación.

➤ **Control**

La cuarta función administrativa valida a las 3 primeras, pues consiste en controlar que lo planeado, organizado y dirigido se ejecute de la forma más precisa para que los resultados obtenidos se acerquen el máximo posible a los esperados. El control estará dividido, generalmente, en 4 fases: El establecimiento de estándares, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido y las acciones correctivas. Además, puede darse en tres estadios estratégico, táctico y operacional.

Eficiencia y Eficacia

Peter Drucker (1909-2005), quien fue uno de los mejores exponentes de la teoría Neoclásica y que colaboró con infinidad de planteamientos e ideas, mostraría que todas las organizaciones tenían una dimensión administrativa común al mirárseles bajo los siguientes aspectos:

- a. **En cuanto a sus objetivos:** Las organizaciones no viven por sí mismas; solo son medios u órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. Los objetivos de la organización son una contribución específica para los individuos y la sociedad.
- b. **En cuanto a la administración:** Las organizaciones difieren en cuanto a sus objetivos y propósitos, pero básicamente son semejantes en el área administrativa y se comportan y adaptan según principios administrativos.
- c. **En cuanto al desempeño individual:** Indicando la eficacia del personal que trabaja en las empresas, requiriendo que la eficiencia de estas personas sea cada vez más predominante y con lo cual estas se autorrealizarán y satisfarán sus propias necesidades.

La eficacia es una medida del logro de los resultados de un proceso y debe mirarse en conjunto con la eficiencia, la cuál es una medida de la utilización de los recursos en ese mismo proceso. Siendo lo ideal que las empresas sean tanto eficaces como eficientes. No obstante, esto no es una regla y pueden darse combinaciones donde alguna de las dos supere o anule a la otra, e incluso que ninguna esté presente.

La administración por objetivos.

Inspirada por el pragmatismo de la teoría neoclásica, surge con la publicación del libro “Practica de la Administración³⁰” de Peter Drucker, a quien a partir de ese momento se le consideraría el padre la administración por objetivos. El proceso en el cual los gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno y estiman los resultados esperados para ser utilizados en conjunto como preferencias en el establecimiento de indicadores de desempeño de una manera descentralizada y democratizada, se conoce como administración por objetivos. Habiendo sido colocado el énfasis de este enfoque en los resultados, será en consecuencia la definición de los objetivos donde se asentarán sus bases, de manera que un objetivo deber ser cuantificable, difícil, relevante y compatible con los resultados, representado preferiblemente en números ha de estar enunciado por escrito y en función a resultados esperados dentro de un periodo de tiempo preestablecido.

³⁰ Peter F. Drucker “The Practice of Management” New York, Harper & Brow. 1954

Tratamiento dado a las personas dentro del Enfoque Neoclásico

Dentro del enfoque neoclásico se comenzó a considerar a las personas como un recurso tan importante como el capital y las materias primas dada la trascendencia de su cantidad y calidad, con lo cual se dio el inicio al concepto de recurso humano y la necesidad de administrarles como un recurso. Adicionalmente con la división del trabajo en tareas bien orientadas hacia un objetivo y a la mejora sostenida de los resultados se estimuló la especialización de los empleados correspondiéndose con las observaciones de Peter Drucker acerca del hecho de que algunos empleados llegasen a saber más de ciertas materias que sus supervisores y compañeros, considerándoles especialistas.

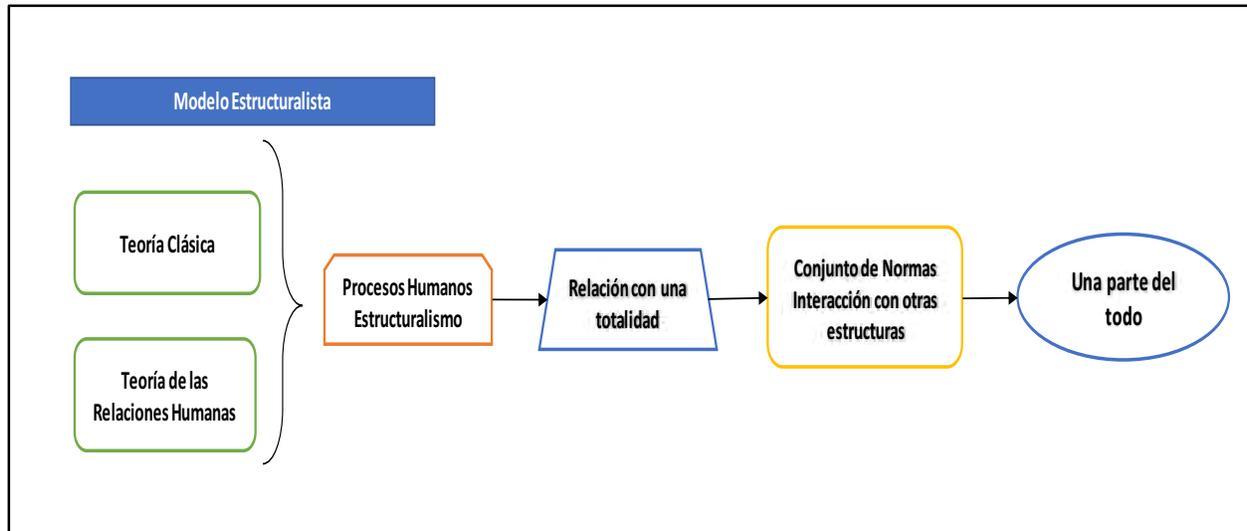
2.5.5 Modelo o Teoría Estructuralista

El conjunto de normas de este modelo funcionaría como amalgama para contrastar los enfoques de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas desde una visión múltiple y divergente que daría como resultado lo que se conocería como La Teoría Estructuralista.

El estructuralismo³¹ fue un movimiento de las ciencias sociales que se extendió básicamente en Europa y que tuvo influencia en disciplinas como la psicología, sociología, antropología, las matemáticas y evidentemente en la administración de empresas. Un método analítico y comparativo que estudiaba los componentes de cualquier proceso humano y su relación con una totalidad, enfatizando en el valor de sus elementos según sus cualidades y valiéndose para ello de una ponderación de la interdependencia de las partes y como la modificación de alguna de ellas afectaría a otros componentes y a otras interrelaciones como una consecuencia directa hacia el todo.

En resumen, la sumatoria simple de todas las partes de una estructura no resultará más grande que el todo que representa dicha estructura, pues al interactuar con otros sistemas o estructuras se dan relaciones de interdependencia que afectan por añadidura el tamaño de dicha estructura.

³¹ Teoría y método científicos que consideran un conjunto de datos como una estructura o sistema de interrelaciones. Diccionario Real Academia Española <https://dle.rae.es/?id=H10S6S1>



Siendo las organizaciones unidades sociales humanas que han sido constituidas con una intención y unos objetivos muy específicos, el conocimiento y disposición de una mejor estructura hace posible un mejor alcance del conjunto de metas y objetivos que le dieron razón o existencia a dicha empresa u organización. Por tal razón, la teoría estructuralista se concentró en el estudio de las organizaciones en su estructura interna y en la interacción de estas con otras organizaciones y que posteriormente se conformará en la Teoría de los Sistemas.

Tratamiento dado a las personas dentro del modelo Estructuralista

La consideración de la empresa como un todo que no superaba la sumatoria simple de todas sus partes, colocaría a cada persona como una parte imprescindible para la el funcionamiento óptimo dentro de ese todo. La interacción de las personas de una empresa con las de otra serían vistas como un elemento de expansión de la empresa, de fortalecimiento y de competencia, pues dichas relaciones resultarían cruciales para favorecer la fluidez de la producción en el caso de los proveedores y de la aceptación de los productos y servicios por parte de sus clientes. De tal manera, que se puede decir que se comenzó a observar a cada persona como un integrante vital dentro del todo que representa una empresa.

2.5.6 Escuela Conductista

La teoría del comportamiento o conductista de la administración introdujo otro enfoque en la teoría administrativa, el del estudio de las ciencias del comportamiento. Sería con la publicación del libro "La conducta Administrativa" por parte de Herbert Alexander Simón (1916 – 2001)

cuando se daría inicio a esta nueva corriente y a su expansión gracias principalmente a los aportes sobre la motivación humana de Abraham Maslow (1908 – 1970), Frederick Herzberg (1923 – 2000) y David McClelland (1917 – 1998).

Fundamentada en el estudio del comportamiento individual de las personas, la teoría del comportamiento pretende encontrar una explicación para la conducta organizacional basándose para ello en el estudio de la motivación humana al entender cómo se comportan las personas. La colaboración de Abraham Maslow con su pirámide de necesidades fue sin duda trascendental para el enfoque conductista, pues como ya se ha dicho antes, la jerarquización e importancia de las necesidades humanas se organizan en una clasificación de niveles muy bien delimitados en su teoría.

Con referencia a lo anterior, encontraremos que Frederick Herzberg (1923 – 2000) formuló la teoría de los dos factores para explicar la conducta y el comportamiento de las personas en situación de trabajo. Dividiendo la motivación de las personas según dos factores:

- a. Factores higiénicos o extrínsecos:** Los cuales se encuentran en el ambiente que rodea a las personas incluyendo en ello a las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. Esas condiciones son controladas por la empresa y de allí que se le consideren externas a la persona. Los factores higiénicos más comunes son los sueldos, compensaciones o beneficios sociales, reglamentos, clima laboral, etc. En las teorías más tradicionales se recurre únicamente a los factores higiénicos como factores de motivación, pues se le considera al trabajo una actividad desagradable, de manera que al colocar los incentivos y premios fuera del individuo se le estimula externamente para que cumpla con su trabajo.
- b. Factores motivacionales o intrínsecos:** Son aquellos que se encuentran bajo control de la persona, pues se relacionan con aquello que esta hace y desempeña. Se involucran los sentimientos de crecimiento individual y reconocimiento profesional, así como de autorrealización, con gran dependencia de las tareas que el individuo realiza en su trabajo mezclándoles consciente e inconscientemente con el significado psicológico de lo que dicho trabajo representa para esa persona.

Del trabajo de Herzberg se desprende la insatisfacción o satisfacción como basculantes de la motivación dadas las características preventivas o profilácticas que como tal solo pueden

representar los factores externos para las personas y que en síntesis no evitan la insatisfacción, sino que solo la alivian. De estos planteamientos se deduce que los factores motivacionales son decisivos para con los niveles de satisfacción de las personas, pues al final son estos los que la provocan. La satisfacción o insatisfacción profesional están desligadas o desvinculadas entre sí, pero la ausencia de una significa la presencia de la otra y viceversa. Teniendo esto en consideración Herzberg propuso que:

- **La satisfacción en el cargo depende de los factores motivacionales o satisfactores;** el contenido o actividades desafiantes y estimulantes del cargo desempeñado por la persona.
- **La insatisfacción en el cargo depende de los factores higiénicos o no satisfactores;** el ambiente de trabajo, salario, beneficios recibidos y el contexto general que involucra el cargo esa persona.

A partir de la delimitación de estos factores, este autor propuso una solución al problema de la insatisfacción con el enriquecimiento de las tareas persiguiendo una mejora en la satisfacción de los trabajadores y fomentando paralelamente compromiso con el trabajo realizado por estos. Los efectos de enriquecer las tareas pueden apreciarse en la mejora sustancial de la producción, la reducción del absentismo³² laboral, así como de la rotación de personal.

El comportamiento, la conducta y sus condicionantes

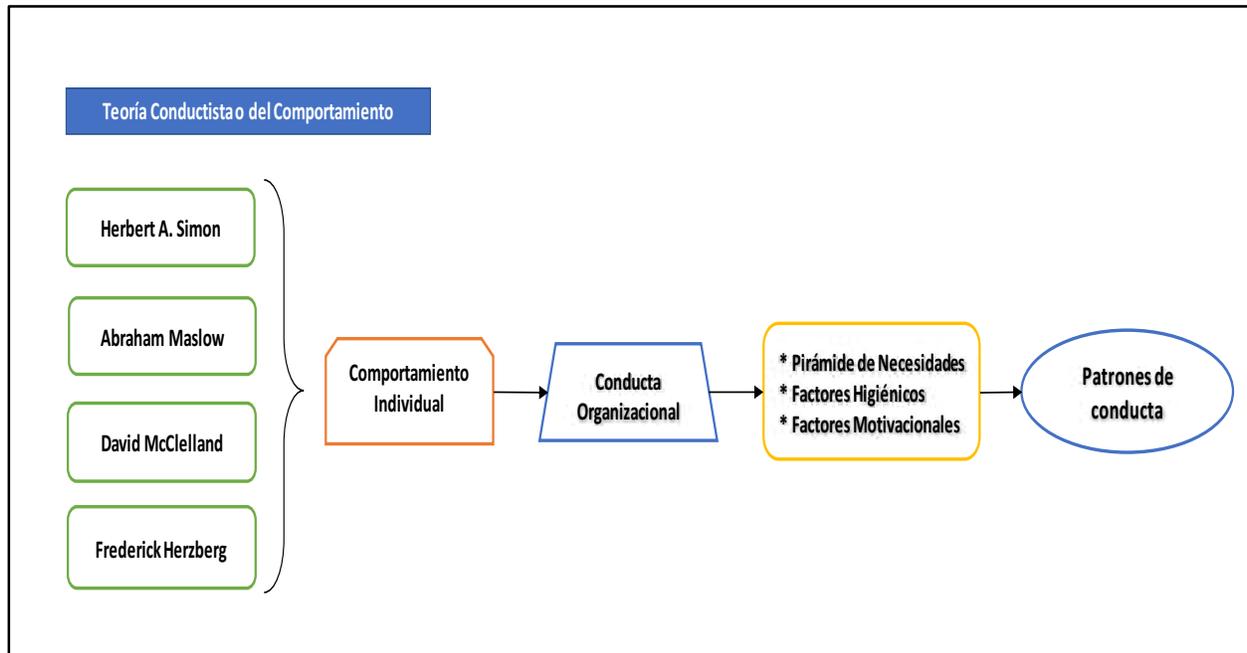
En las ciencias administrativas se entiende por comportamiento³³ a la manera en la que las personas y empresas actúan y reaccionan en sus interacciones con el medio ambiente y como respuesta a los estímulos que desde este perciben. Este comportamiento organizacional es dinámico y deriva como una consecuencia de las reacciones personales, de los patrones de conducta mejor aceptados y de los estímulos que pudieran servir como condicionantes de un conjunto de factores que no estarán exentos de conflictos.

La conducta organizacional se fundamenta desde la conducta de las personas, y para explicar dicha conducta se hace necesario comprender qué motiva u origina los distintos comportamientos

³² Del Inglés absenteeism y este der. del tal. Absens – entis (ausente). Abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación. <https://dle.rae.es/?id=OCHGUJT>

³³ El comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno. <https://definicion.de/comportamiento/>

de los seres humanos. Es por ello que el identificar, reconocer y anticipar cuales serían, preferiblemente, los condicionantes de la conducta en los trabajadores y empleados de una empresa resulte vital para planificar las tareas y los perfiles de cargos. No obstante, por más que se intenten controlar dichos condicionantes, se ha de tener muy presente que las reacciones humanas no son completamente predecibles y que aquello que hoy pueda considerarse como una reacción estándar, quizá no lo sea así mañana.

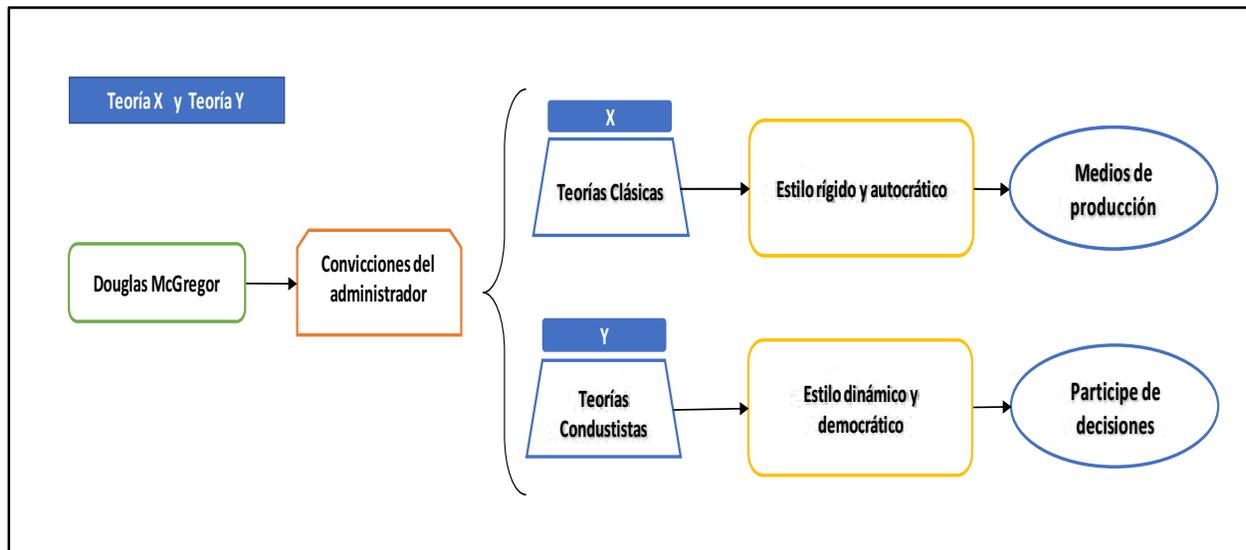


Estilos y sistemas de administración

Para los teóricos conductistas las oportunidades de proveer a los administradores con herramientas basadas en mecanismos motivacionales no serían escasas, pues la reciprocidad de las interacciones entre personas y empresas no tienen prácticamente límites, sin embargo, estas resultarán muy relativas en su aplicación y dependerán de los contextos individuales de reacción. Con referencia a lo anterior y en la búsqueda de una mayor precisión para encontrar los determinantes del comportamiento en las organizaciones, algunos autores conductistas coincidieron en la necesidad de estudiarle en tres direcciones; El comportamiento de los individuos, el de los grupos y el de las estructuras.

Los estilos de administración sirven como un mecanismo de adaptación que con suficiente flexibilidad solapa las reacciones desviadas de los normal, no obstante, estos estilos dependen de

las convicciones que los administradores tengan sobre la conducta humana en las organizaciones. En relación con esto último, el economista norteamericano Douglas M. McGregor (1906-1964) estableció una comparación entre dos estilos de administración suficientemente opuestos, en donde colocaría por un lado a uno que por base tendría a las teorías clásica y que denominaría teoría X y del otro un estilo basado en las teorías conductistas a cuál llamaría teoría Y.



Dentro de lo que sería el enfoque de la teoría X se ha de colocar aquellas empresas que fuerzan a las personas para que estas hagan lo que la empresa requiere que estas hagan sin importar lo que estas piensen, ni sus opiniones u objetivos personales. A las personas se les considera meros medios de producción, con tendencia a la holgazanería y a rehuir responsabilidades, resistentes a los cambios y dependientes de la seguridad de un salario, de tal manera que se les ha de dirigir con rigidez y con métodos de trabajo rutinarios y estandarizados.

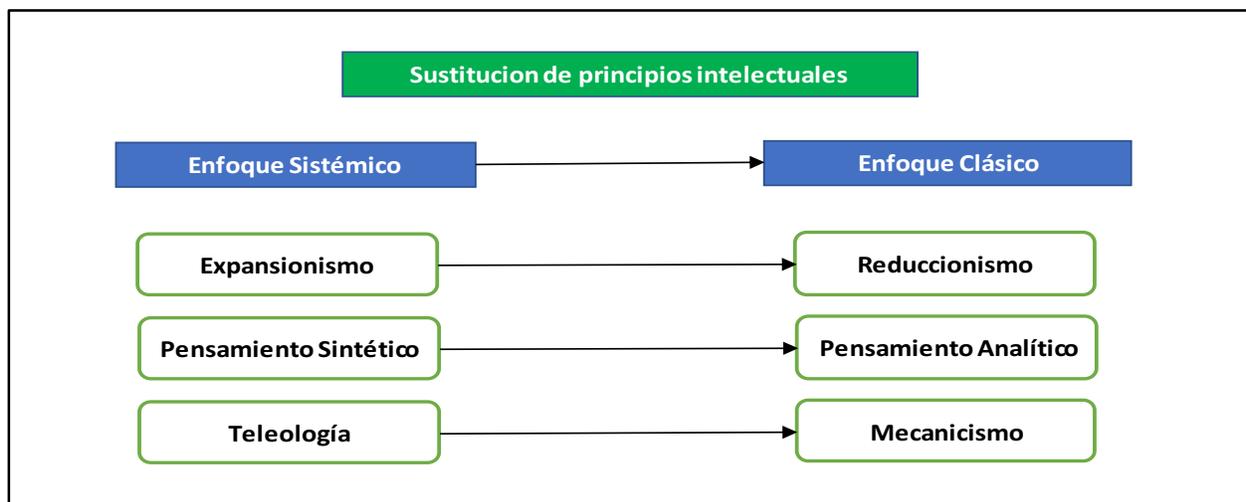
Del otro lado, a aquellas organizaciones donde prevalece un estilo de dirección democratizado y participativo se les ha de colocar dentro de la teoría Y, un modelo basado en valores humanos y sociales donde se realiza la administración por objetivos y las iniciativas individuales. A las personas se les considera por sus capacidades para colaborar dentro de la empresa y como partícipes de las decisiones con repercusiones que irán desde lo individual a lo colectivo.

Tratamiento dado a las personas dentro del Enfoque Conductista

Dado que el enfoque conductista tiene como eje central al comportamiento de las personas, en él se consolidaría el estudio de la conducta individual para identificar sus patrones, pero sobre todo para aprender a cómo anticiparlos, en consecuencia, hacer más factible la proyección de los patrones de conducta hacia los objetivos organizacionales. Lo que demuestra que a las personas se les hizo partícipe de las decisiones de la organización al darle valía a sus opiniones, lo que conllevó a una mejor identificación de los factores de motivación y a clasificarlos con mayor precisión dentro de los higiénicos o los motivacionales. En efecto, de tener a los trabajadores como medios de producción se les comenzó a considerar como un recurso estratégico.

2.5.7 Enfoque Sistémico de la administración

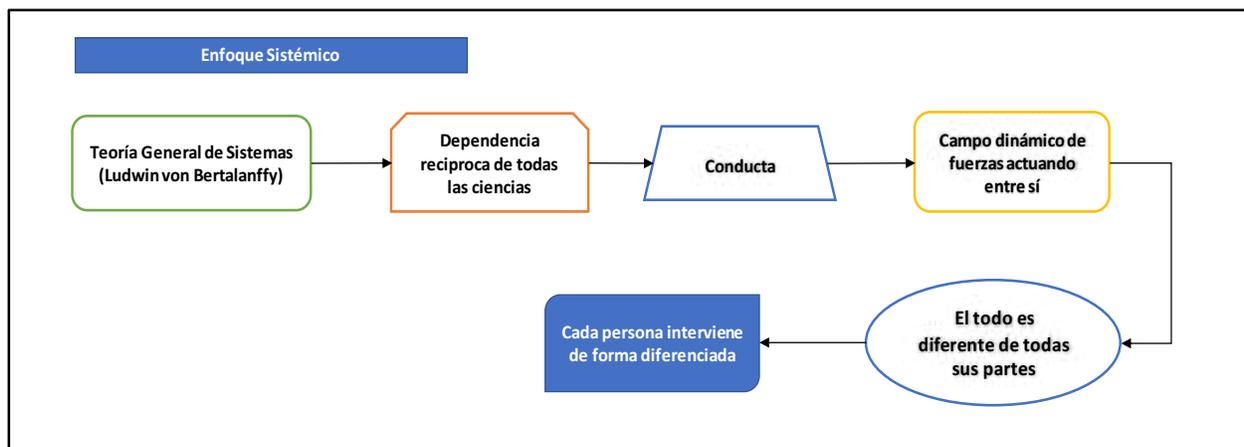
Este enfoque nace a partir de la teoría interdisciplinaria elaborada por el biólogo alemán *Ludwig von Bertalanffy* (1901 – 1972) con la publicación en 1968 del libro “Teoría General de los sistemas; Conceptos, Desarrollo y Aplicaciones” con el cual el autor perseguía la integración de los problemas exclusivos de cada ciencia para que las soluciones y los descubrimientos de cada ciencia pudieran ser utilizados por las otras. Se trataría de un análisis totalizador donde se amalgamarían visiones variadas con la pretensión de encontrar su dependencia recíproca y los puntos donde la integración de dichas disciplinas es posible. Un cambio rotundo de los principios intelectuales que eran comúnmente aceptados hasta 1950 con los cuales se asumía la especialización de las ciencias por separado desde su evidente aislamiento.



Con el enfoque sistémico se dejarían atrás las creencias del enfoque clásico en cuanto a la descomposición de las cosas hasta sus elementos más simples o reduccionismo, para sustituirlas por otras que se apoyarían en la relación con un todo mayor que las envuelve e incluye. Dando por entendido el precepto de que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, sin negar que este se compone a su vez de sus propias partes. Este principio se conocería como expansionismo y sería lo opuesto al reduccionismo.

Adicionalmente, con el enfoque sistémico se le haría una rotunda oposición al pensamiento analítico y se comenzaría a hablar del pensamiento sintético, el cual lejos de separar en su mayor cantidad de partes simples a los sistemas pretende juntarlos o integrarlos para formar unidades más grandes, sin que cada parte pierda la independencia de su rol.

El principio de Teleología³⁴ cuestiona la ponderación de la causa y efecto otorgada por el pensamiento mecanicista donde se planteaba la existencia de una relación simple entre la causa y efecto entre dos fenómenos, considerando que la causa es suficiente para el efecto y solo ella puede considerarse para explicarlo, para sustituirla por otra donde la causa y el efecto no se consideran en una relación determinística (que no contempla el azar), sino simplemente probabilística (incluyendo una porción aleatoria). La causa es una condición necesaria, pero no siempre suficiente para que surja el efecto esperado. De manera que mientras en la visión mecanicista se explica el comportamiento de las personas solamente desde sus causas y nunca de sus efectos, en el enfoque de la teleología la conducta humana se explica cómo aquello que la conducta produce o que tiene por objetivo producir.



³⁴ Origen Griego. Fil. Doctrina de las causas finales. <https://dle.rae.es/teleolog%C3%ADa>

Tratamiento dado a las personas dentro del Enfoque Sistémico

Cada persona interviene de forma diferenciada cumpliendo un rol, interactuando desde su propia perspectiva adaptándose o cambiando en relación a necesidades integrales que comprenden aspectos tanto personales como profesionales. El rol está directamente relacionado con el cargo o puesto de trabajo que se desempeña e indirectamente relacionado con las opiniones y posibles innovaciones para mejorar el rol que tiene dicha persona dentro del sistema.

Dentro de este enfoque cada sistema presenta características propias que no existen en cada una de sus partes integrantes por separado, dicho de otra manera, el todo es diferente de cada una de sus partes y por ende se debe comprender que cada persona es diferente y que cada una interactúa de forma diferenciada e individual dentro de un contexto global o colectivo.

2.5.8 La era de la información

Con el nacimiento de la cibernética³⁵ moderna, la cual es una ciencia interdisciplinaria tanto en su origen como por sus resultados, se desarrolló un enfoque que combina la sinergia de los sistemas como una ciencia de comunicación y control. La integración de la computación y de las tecnologías de la información actuales es una forma adaptada de la dirección de empresas dentro del concepto cibernético, de manera que una vez que se marcó el inicio de la electrónica en las organizaciones también se inició el indetenible proceso de automatización computarizada.

La dirección de las empresas por medio del control de la comunicación, su flujo y del uso inmediato de los conocimientos producto de la retroalimentación es en la actualidad un proceso tan cotidiano de toma de decisiones que pasa prácticamente desapercibido. No obstante, habiendo sido reducido el tiempo para la búsqueda y encuentro de información relevante dentro de cualquier área del conocimiento humano, la prioridad ahora es el control de la calidad y veracidad de las fuentes de los cada vez más abundantes datos.

³⁵ Ciencia que estudia las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos y los de las máquinas. La forma f., del fr. cybernétique, este del ingl. cybernetics, y este del gr. κυβερνητική kybernētiké 'arte de gobernar una nave'. <https://dle.rae.es/?id=98YYoXW>

Adicionalmente, se puede decir que atravesamos un tiempo presente acelerado en el cual si nos acostumbramos a algo quedaremos obsoletos, el ritmo de introducción de innovaciones tecnológicas en las telecomunicaciones y en soluciones o aplicaciones que simplifican y agrupan trascendentalmente procesos para ser ejecutados desde un teléfono móvil o una tableta, es desenfrenado. Contrariamente, el avance de las empresas hacia la integración de las nuevas tecnologías de la información es en la realidad mucho más lenta de lo que se quisiera, por un lado, por el costo de las licencias que esto conlleva y por el otro por la resistencia y reticencia de muchos directivos hacia modelos de gestión verdaderamente flexibles.

Tratamiento dado a las personas dentro de la Era de la Información

En nuestro momento tecnológico la familiarización de las personas con las innovaciones es lo normal, atrás han quedado los años del secreto estratégico y de las ventajas que una tecnología que no fuese masiva aportaba, ya que en la actualidad el uso de la tecnología en telecomunicaciones representa un negocio que además de gigantesco es tremendamente competitivo, se trata de captar e incorporar el mayor número de personas para que estas adquieran y utilicen rápidamente los productos de un firma o marca específica incluyendo la última versión de cualquier artefacto, sistema computarizado, aplicaciones, etc.

El acceso muy rápido a cantidades inimaginables de información ha traído consigo la reducción del tiempo de búsqueda y evidentemente de su asimilación y puesta en uso, lo que en por un lado se convierte en una ventaja si hablamos del cumplimiento de las tareas o entrega a tiempo de proyectos. Empero, los directivos de las organizaciones modernas han de enfrentar un nuevo problema, se trata del tiempo libre que en horas laborales sus empleados han encontrado gracias a la simplificación de los procesos, la reducción de la burocracia y a la pericia con la cual estos utilizan la tecnología para afectar positivamente la eficiencia y efectividad de las operaciones y servicios. Sin olvidar las enormes facilidades que existen en estos momentos para trabajar de forma remota, lo que permite adicionalmente no solamente cuestionarse acerca de la necesidad de mantener grandes espacios de oficinas y todos sus costos asociables, sino que dada la altísima demanda de adhesión al modelo de trabajo a distancia por parte de los empleados. Lo cual ya ha comenzado a ser un factor determinante para la permanencia y fidelización de las personas en el seno de las empresas.

En fin, la flexibilidad y maleabilidad de los nuevos procesos y formas de trabajo serán mejor aceptadas dentro de líneas de pensamiento y de actuación orientadas por estas mismas dos características y dentro de enfoques que favorezcan principalmente a la integración tecnológica, el desarrollo personal y la maximización de los talentos personales. De manera que podemos concluir parcialmente en que gracias a la era de la información se ha comenzado a comprender a las personas, dentro de las organizaciones, como colaboradores y socios estratégicos quienes interactúan de múltiples maneras y como partes bien diferenciadas de un todo.

Conclusiones del segundo capítulo.

La visión de lo que es la empresa, el trabajo y de los trabajadores ha visto un proceso de maduración directamente relacionado a aquel de las ciencias gerenciales. Partiendo desde una dura concepción de la estructura y forma de las empresas hasta alcanzar los modelos más flexibles y maleables de la actualidad.

La comprensión de la estrechísima relación entre personas y empresas, ha impreso no solo huellas en la historia de la maravillosa ciencia administrativa, sino que ha permitido avances sostenidos en materia de entendimiento acerca del actuar humano y del comportamiento organizacional. Ya no se trata solamente de administrar empresas para que sean eficientes y efectivas o de intentar controlar otro recurso, el humano, para conseguir ese mismo fin desde otros medios, sino de favorecer la interacción entre intereses y objetivos personales con los organizacionales y viceversa.

Haber alcanzado el nivel que actualmente reconocemos como la gestión de personas ha sido un largo y necesario transitar, no obstante, lejos de haberse alcanzado la cúspide en esta línea de pensamiento, solo se ha marcado el comienzo de un nuevo proceso de evolución para las ciencias administrativas, uno en el cual la valoración estratégica del capital humano de las organizaciones esté cada vez más ligado al reconocimiento diferenciado de los talentos de las personas que las integran.

Capítulo 3 – Del Capital Humano a la Gestión del Talento por Competencias.

Sin lugar a dudas, la concepción de la gestión de personas como enfoque sostiene y valora a las personas como un factor de éxito o fracaso de las organizaciones modernas. Una valoración que ha cambiado la visión que se tenía de las personas como un recurso, para apreciarles como un tipo muy particular de capital.

Este tercer capítulo tiene por objeto finalizar la presentación de los antecedentes bibliográficos de esta investigación, pero además servirá para discernir acerca de los modelos de gestión de personas generalmente utilizados hoy en día, la valoración que en esos modelos se tiene de las competencias y acerca de lo que en estos modelos se reconoce como talentos.

3.1 La Complejidad Humana

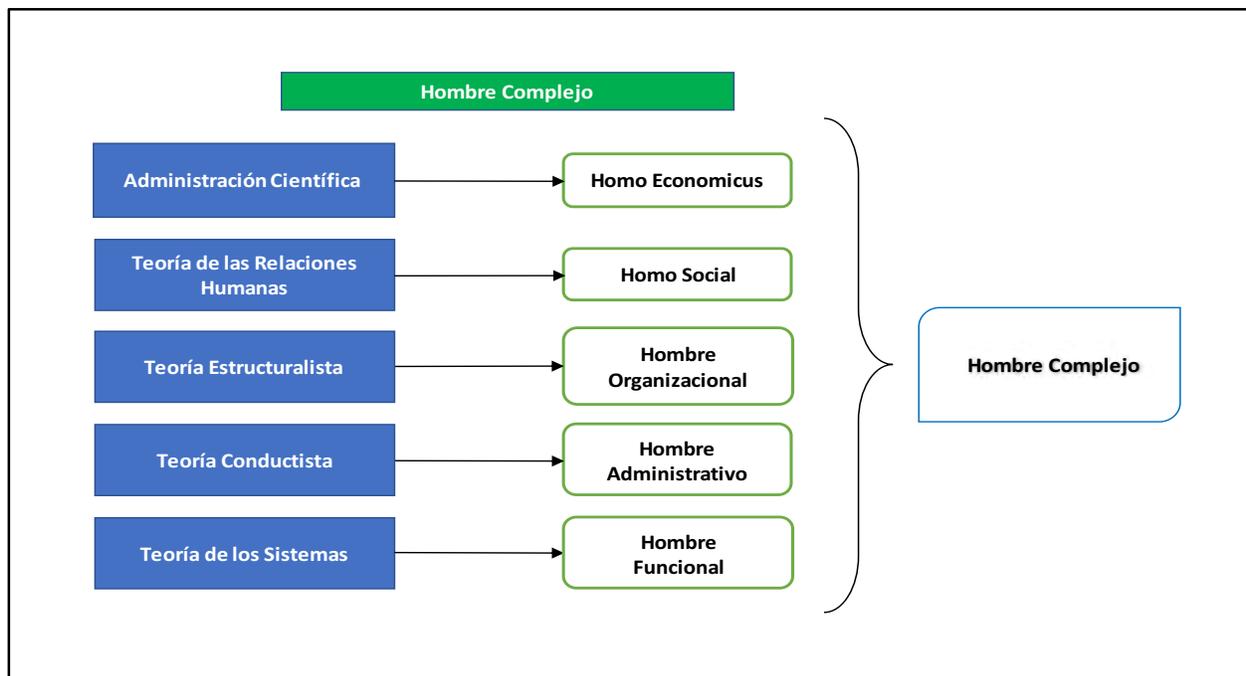
La complejidad humana trasciende notablemente los aspectos que puedan exteriorizarse y se profundiza en otros muy individuales como la personalidad, la motivación, la ética, los valores, las creencias y muy particularmente por los talentos personales. Un compendio de características personales que permite hallar soluciones a problemas y situaciones cotidianas desde ángulos y puntos de vista distintos para una misma necesidad o para un mismo tipo de esta, pues la satisfacción de las necesidades es un aspecto trascendentalmente relativo al tipo de necesidad y a la forma como cada individuo las contemple, las comprenda y finalmente como las resuelva.

El hombre complejo como concepto aplicado en la administración de empresas proviene de la Teoría de la Contingencia del Liderazgo, la cual se le atribuye principalmente al psicólogo industrial norteamericano de origen austríaco Fred Edward Fiedler (1922-2017), en la cual se observa al hombre como un sistema variable y complejo de valores, percepciones y características personales que, con el fin de mantener el equilibrio interno frente a las fuerzas externas del ambiente, se adapta, enfrenta o modifica consecucionalmente junto a este.

Con esta teoría se plantearon algunos puntos esenciales para intentar comprender la complejidad humana³⁶:

- **El hombre es un ser transaccional;** un modelo de sistema abierto que interactúa y reacciona ante estímulos externos y que no solo es capaz de adaptarse a los cambios, sino de provocarlos.
- **El hombre tiene una conducta dirigida hacia objetivos;** un sistema individual de percepciones, valores y motivos.
- **Los sistemas individuales no son estáticos;** Se encuentran en desarrollo continuo, aunque mantienen una identidad o individualidad a lo largo del tiempo.

El hombre aprende y encuentra nuevas motivaciones a medida que experimenta e interactúa con otras personas y con las situaciones que en su vida le tocará atravesar, de manera que cada persona obtendrá sus propias conclusiones y aprendizajes acerca de un mismo hecho de manera diferenciada. Bien sabido es que nadie aprende de las experiencias ajenas, no obstante, se les puede usar como referencia, un aspecto al cual llamaron en esta teoría la volubilidad³⁷.



³⁶ Del libro Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana.

³⁷ De carácter voluble. Voluble: Del lat. volubilis. Adj. De carácter inconstante. <https://dle.rae.es/?id=c2SLjkr>

La complejidad de los seres humanos no es un sinónimo de lo complicados que podemos llegar a ser frente a situaciones aparentemente sencillas, sino que en efecto cualquier complicación será la consecuencia de razonamientos y de conclusiones antagónicas a las de otras personas e incluso ante algún sistema, código o reglamento. La complejidad del humano es muchas más veces la causa de dichas complicaciones que lo inverso, dicho de otra manera, la concepción y percepción que cada uno de nosotros tiene ante algún estímulo o interacción puede complicar el resultado en algo que podría ser muy sencillo o simplificar algo que aparentemente es muy complejo. Un grado suficientemente alto de relatividad que solo puede comprenderse desde la aceptación de que existen tantas formas para resolver una situación como personas estén pensando en ella.

Una consecuencia realmente palpable de la complejidad humana es la complejidad de las organizaciones, pues el conjunto de interacciones que se han de llevar a cabo internamente entre los integrantes de una empresa y externamente con el medio ambiente y con las otras empresas que conforman su entorno, son moldeadas por el comportamiento, la personalidad, el estilo directivo y los talentos de todas las personas que conforman dichas empresas.

3.2 El enlace entre administración de empresas y de recursos humanos

Las líneas de pensamiento administrativo han venido evolucionando en muchos aspectos y uno que ha sido trascendental está relacionado con el concepto de administración de recursos humanos. Como observamos en el capítulo 2 de este trabajo, hubo una transición importante en la forma de administrar las organizaciones a lo largo de los últimos 120 años, lo que trajo sin lugar a dudas consecuencias en la manera de manejar las partes vivas y dinámicas de las organizaciones; los recursos humanos.

El recurso humano es una significación compleja que engloba al menos tres definiciones, por un lado se refiere a las prácticas con las cuales se manejan todos los procesos utilizados para incorporar, remunerar, formar, despedir, etc. personas dentro de las empresas, con lo cual además se puede comprender otro de sus significados al apreciarlo como una función o como un departamento en las organizaciones y por último aunque no menos importante está su aceptación como una profesión, una pequeña ciencia dentro de las ciencias administrativas.

La administración de recursos humanos es un concepto que nació en la teoría clásica y dentro del enfoque productivista que le caracterizó, de hecho, el término recurso³⁸ proviene de una intención económica donde se les adjudicaba a los trabajadores un costo asociado al desperdicio de materia prima y a los errores en la producción en los que estos incurrían. Así mismo, al término administración se lo tenía como el proceso mediante el cual se controlaba y medía el rendimiento de los trabajadores dentro de un ambiente autoritario, jerarquizado y subordinado. Posteriormente y gracias a los avances introducidos por las ciencias sociales y las colaboraciones de Maslow y Mayo se alcanzaría una etapa donde se considerarían importantes las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, aunque se seguiría manteniendo la consideración de que estos eran un coste a minimizar. Afortunadamente, se también se comenzaría a pensar proactivamente y en maneras para anticiparse a los acontecimientos mediante una planificación incluyente de los empleados dentro de los objetivos de la empresa.

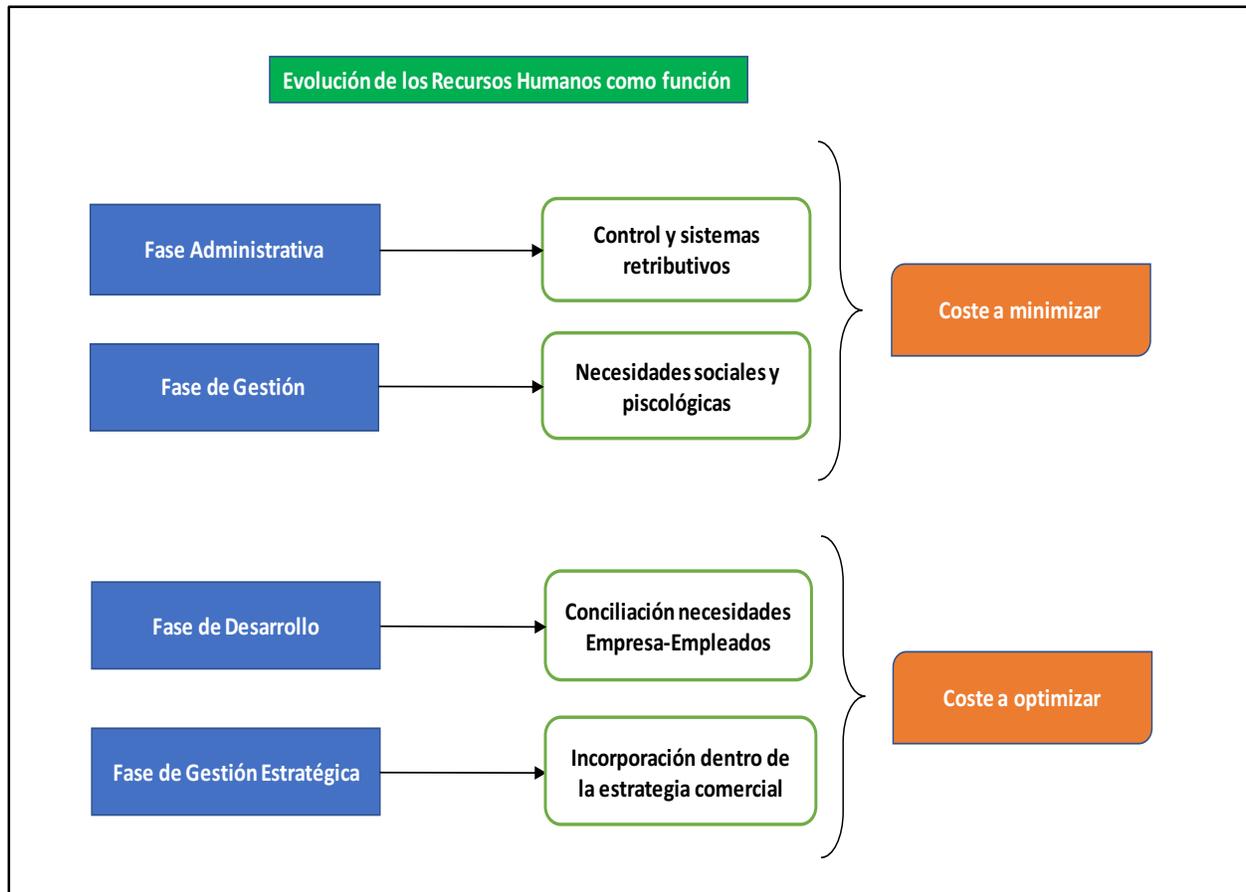
En la década de 1980 se comenzaría a hablar de las personas como recursos estratégicos a optimizarse y no como un costo, la función del administrador de recursos humanos cobró una fuerte relevancia y comienza a ser un departamento de dirección con mayor independencia y capacidad de decisión, una integración estratégica que pretende la conciliación entre las necesidades de la empresa y las de sus empleados, así como lograr la mayor coherencia entre las políticas de recursos humanos y su aplicación en los otros departamentos de la organización. La estructura de la organización comienza a gozar de flexibilidad y esto se convierte en una de sus características más predominantes y de impacto en el compromiso y en los niveles de motivación de los empleados.

Subsiguientemente en los años 90, se evoluciona un poco más y se orienta la administración de los recursos humanos hacia su gestión, se considera a las personas como un factor determinante del posicionamiento y competitividad de la empresa. La función de la dirección de recursos humanos es estratégica y apunta hacia la integración de la estrategia empresarial y de sus objetivos sociales, se hacen evaluaciones acerca de la interacción de la organización con el medio ambiente

³⁸ Recurso. Del lat. *recursus*. Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos.

<https://dle.rae.es/srv/fetch?id=VXlxWFW>

para identificar amenazas y oportunidades, así como internamente para hallar fortalezas y debilidades.



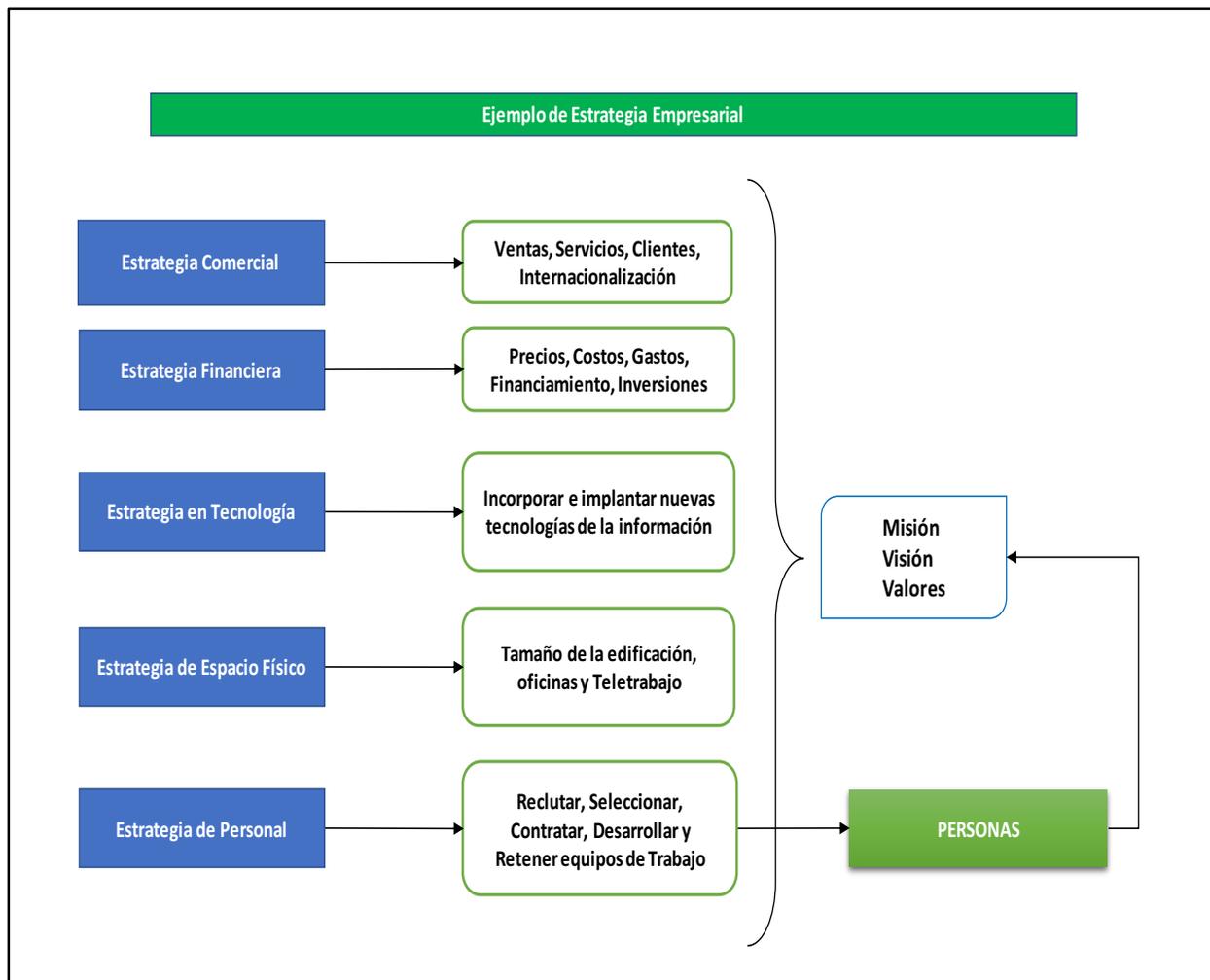
La gestión estratégica de los recursos humanos es tan importante como la financiera o de producción, pues el peso de sus decisiones es tan trascendental para la determinación del futuro de la organización como lo serán las innovaciones y las nuevas tecnologías para la comunicación en cuanto a la determinación de su estructura y tamaño físico. Al comenzar la era de la información también se empezaría a pensar en las personas como proveedoras de conocimientos y de competencias (destreza, habilidades, cualidades) dentro de un ambiente de cambios acelerados y donde la capacidad de adaptación a los cambios es tan importante como la de generarlos, naciendo lo que se conoce como la gestión del Talento Humano y del Capital Humano.

3.3 La estrategia empresarial y las personas

La correlación entre los objetivos que persiguen las empresas y los de las personas que les componen, es cada vez más evidente y estratégica. La estrategia comercial engloba un conjunto de valores que hace posible la consecución de la misión principal de la organización en función y correspondencia con la visión que los directivos y dueños tienen para el presente y futuro de ese negocio. Toda empresa, sin importar su índole, es un conjunto de activos y pasivos que juegan dentro de un desequilibrio constante de recursos y que pretenden, principalmente, ser rentable y sostenible en el tiempo.

Muchas décadas de evolución en el pensamiento administrativo han mostrado con creces que el comienzo y final de las empresas depende más de las personas que le componen que del manejo efectivo y eficiente de recursos financieros, operativos y tecnológicos. Sin lugar a dudas, al inferir acerca de los mejores componentes de una estrategia empresarial se tendrá que tener muy presente al personal o recurso humano que ejecutará y experimentará con las estrategias comerciales y financieras, tecnológicas, etc. pues a ciencia cierta, el resultado de dichas estrategias pende de la calidad con la que estas son y sean ejecutadas.

En ese marco de ideas, se puede decir que siendo las personas el factor verdaderamente clave para el éxito de dichas estrategias, se ha de poder reclutar, seleccionar, contratar, desarrollar y retener a las personas que mejor colaboren, con su trabajo diario e ideas, en la consecución de los objetivos y metas de la organización. Un proceso complejo que ha de escudriñar las necesidades para el cumplimiento y alcance de la estrategia empresarial, en donde la planificación y elaboración de la estrategia de personal en relación a las necesidades de plantilla se ha de identificar con anticipación y actualizar a medida que se vayan produciendo nuevas necesidades.

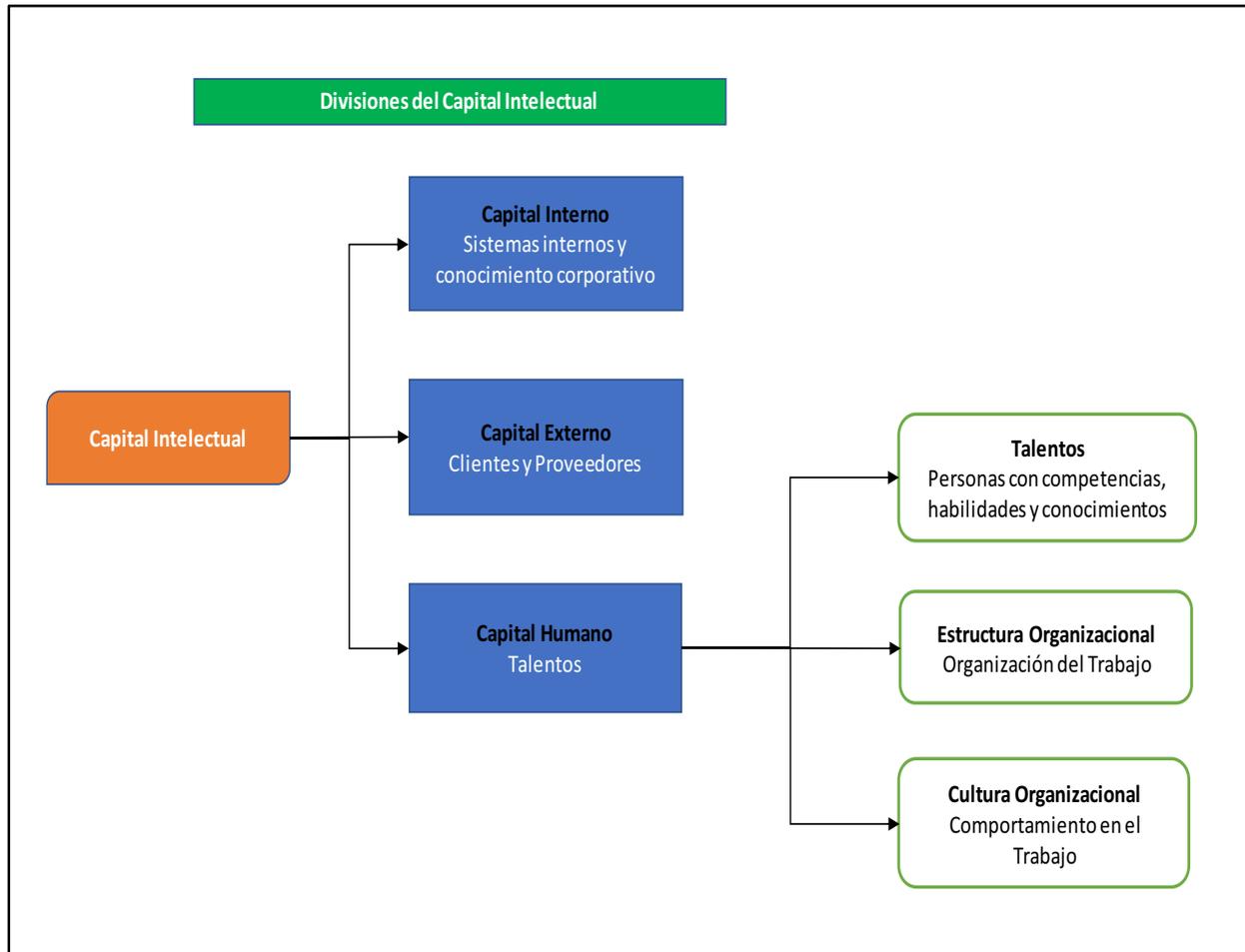


3.4 Flujo y movimiento de personas

El crecimiento de las empresas y su permanencia en el tiempo depende completamente de las personas que le componen, desde el cargo más alto hasta el más bajo. Es por ello que una de las funciones principales de la dirección de recursos humanos es la de encontrar el balance ideal entre la cantidad de personas que están, las que pudieran estar y las que no han de permanecer por más tiempo en la empresa. Este equilibrio observa permanentemente el rendimiento de las inversiones y el crecimiento de la organización teniendo como base el flujo y movimiento de las personas para maximizar el alcance de los objetivos organizacionales, pues como se ha mencionado la influencia de las personas en el éxito de la empresa destaca dentro de sus fortalezas y debilidades.

La administración de los recursos humanos moderna tiene que gestionar sobre todo la capitalización intelectual de la organización, lograr que el conocimiento intangible que reside en

cada uno de los empleados se coloque voluntariamente al servicio y provecho de la empresa, así como continuar lidiando con el costo del ausentismo³⁹ y la rotación laboral. El autor Idalberto Chiavenato, presenta con la imagen a continuación un resumen gráfico muy preciso acerca de la división del Capital Intelectual⁴⁰:



El capital humano va más allá de tener personas ideales en el puesto ideal, pues se trata de que el conocimiento que reside en cada persona se aproveche. El capital físico se deprecia con el uso y el paso del tiempo, pero contrariamente el valor del conocimiento aumenta tanto como así lo posean los integrantes de una organización. Lejos de disminuir el conocimiento se complementa y retroalimenta por medio de la interacción de las personas y las oportunidades de experimentación. Mientras mayor sea la influencia del capital humano en las acciones y hechos

³⁹ Sinónimo de Absentismo.

⁴⁰ Idalberto Chiavenato, Construcción de Talentos: *Coaching y Monitoring*. Campus 2002. Rio de Janeiro.

de la empresa mayor será su valor. El flujo de las personas en la organización tiene mucho que ver con el tratamiento que se les dé a dichas personas, mientras se les considere un recurso se les administrará o gestionará como tal y su tendencia será al desgaste, su depreciación y remplazo. Por el otro lado, al tratarles como personas con defectos y virtudes, de características únicas y con habilidades propias a desarrollar o a mostrar, se generarán lazos de compatibilidad de objetivos, un aspecto cuya influencia es trascendental para la permanencia y la tan buscada disminución de la rotación⁴¹.

3.5 Menos recursos y más colaboradores

Una de las aceptaciones que han acompañado los últimos avances en materia de recursos humanos ha sido la de reconocer que las personas son la empresa⁴² y que, aunque trabajan para la empresa es mejor si lo hacen con ella. Tratar a las personas como sujetos y dejar de hacerlo como objetos o recursos es un proceso que solo ha comenzado y que bien merece nuevos avances para solidificarse realmente.

Dejar atrás el tratamiento de las personas como recursos ha necesitado no solamente un cambio en la percepción de su concepto, sino de la forma de hacer administración para avanzarla hacia lo que reconocemos como gestión de personas, diferenciándose básicamente por la cualidad de dirigir o guiar a los empleados hacia el balance entre sus objetivos personales y los de la organización y donde la formación y los planes de desarrollo tienen un papel fundamental para motivar a los empleados a continuar creciendo integralmente. La motivación se entiende como un factor intrínseco, complejo y alejado de la remuneración como fuente y objetivo único.

Las cualidades individuales colocadas en función a un objetivo generalizado y a la competitividad y éxito de la empresa ha dado origen a otros tipos de gestión, pues ya no se trata de empleados que van a la empresa todos los días a hacer el trabajo que le dicen, sino de personas que acuden diariamente con la intención de colaborar, de aportar y de hacerlo mejor cada día. De tal manera, que en la actualidad es corriente escuchar hablar de la gestión por competencias o de la gestión del talento humano.

⁴¹ Acción de rotar. <https://dej.rae.es/lema/rotaci%C3%B3n> En recursos humanos, la rotación se refiere al cambio de personas dentro de las empresas, bien sea por salida o entrada de nuevos empleados. Es diferente a la rotación de puesto de trabajo.

⁴² "Las personas son la empresa" José Antonio Prades Villanueva. Editorial 3D3. Zaragoza. España.

Observar a las personas de dentro de la empresa como sus mejores colaboradores es tan importante como dejarles colaborar. La resistencia al cambio y los directivos que insisten en dirigir a usanzas de los años 1950 bloquean o interceptan, momentáneamente, esta visión de doble colaboración, pero ciertamente se está avanzado a nivel mundial en su comprensión, su implementación y en el avistamiento de sus consecuencias estratégicas a nivel de ventajas competitivas.

3.6 Capital Humano

Visto como un patrimonio se compone de las personas que trabajan en una organización, su importancia radica en la concentración de las capacidades y talentos de cada empleado para impulsar la competitividad y éxito de la empresa. Aunque es posible medirlo en términos financieros con una fórmula matemática utilizada por los economistas, la mayoría del esfuerzo económico relacionado con el capital humano se estudiará por el coste que agrega la formación y el desarrollo de los empleados en función al retorno de esa inversión, ya que dicho esfuerzo debería traducirse en dividendos, incremento de ventas, crecimiento del mercado, etc. Sin dejar de observar el costo que representa para la organización la rotación de personal y el abandono, pues la retención, la fidelización y la permanencia de las personas en la empresa son también considerados en la medición del retorno de dichas inversiones.

El concepto de capital humano fue originalmente desarrollado por el economista norteamericano *Theodore Schultz* (1902-1998) en sus publicaciones sobre la economía de los países subdesarrollados, el crecimiento de la agricultura y los recursos humanos, posteriormente otro economista también norteamericano *Gary Becker* (1930-2014), escribiría el libro “Capital Humano” en 1964. Donde definiría al capital humano como:

“El capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades”

Ambos autores (Schultz y Becker) percibieron que al invertir recursos financieros en la formación y desarrollo de los empleados se conseguirían beneficios directos e indirectos para la empresa. Concluyendo que los gastos en cursos, charlas, entrenamientos tienen repercusiones positivas como el incremento de los ingresos, el mejoramiento de la salud y seguridad de los empleados, la puntualidad, etc. De manera que estos gastos pueden verse como inversiones que se

capitalizan y por ende dentro del concepto económico del capital. Ulteriormente, el economista británico de origen holandés *Mark Blaug* (1927-2011) expone en 1962 su libro más reconocido “Teoría económica en Retrospectiva” que las personas gastan o invierten una parte muy considerable de sus recursos más importantes (tiempo y dinero) de muy diversas maneras, pensando en los beneficios que estos le aportarán en el futuro y no en su disfrute inmediato o en el presente, es decir esperan capitalizar *a posteriori* una inversión hecha en sí mismos preferiblemente en educación y en la adquisición de competencias.

El efecto del capital humano en la economía es muy amplio, pues partiendo desde los aspectos más individuales o personales alcanza notablemente el destino de las organizaciones, para desde allí profundizarse e influir en temas de índole nacional y evidentemente a nivel mundial, como en el caso de la inmigración selectiva de personas altamente calificadas. De allí que haya sido motivo de estudio muy serio y pasara a considerarse una teoría dentro de la teoría económica.

3.7 Gestión del Capital Humano

Se conoce como gestión del capital humano a las acciones llevadas a cabo para dirigir el conjunto de competencias⁴³ y el conocimiento útil (explícito o tácito) que poseen y utilizan las personas que conforman una empresa, con el fin de orientarlas hacia la consecución de ventajas competitivas a largo plazo y a la generación de valor tanto para el cliente externo (compradores o usuarios) como para el interno (empleados o colaboradores). La gestión del capital humano es estratégica en términos de maximizar el retorno de la inversión de dicho capital y se concentra en favorecer el crecimiento, la rentabilidad y la permanencia de la empresa en el tiempo, valiéndose para ello del crecimiento integral de sus empleados.

La gestión del capital humano incluye en ella tres grandes ámbitos⁴⁴:

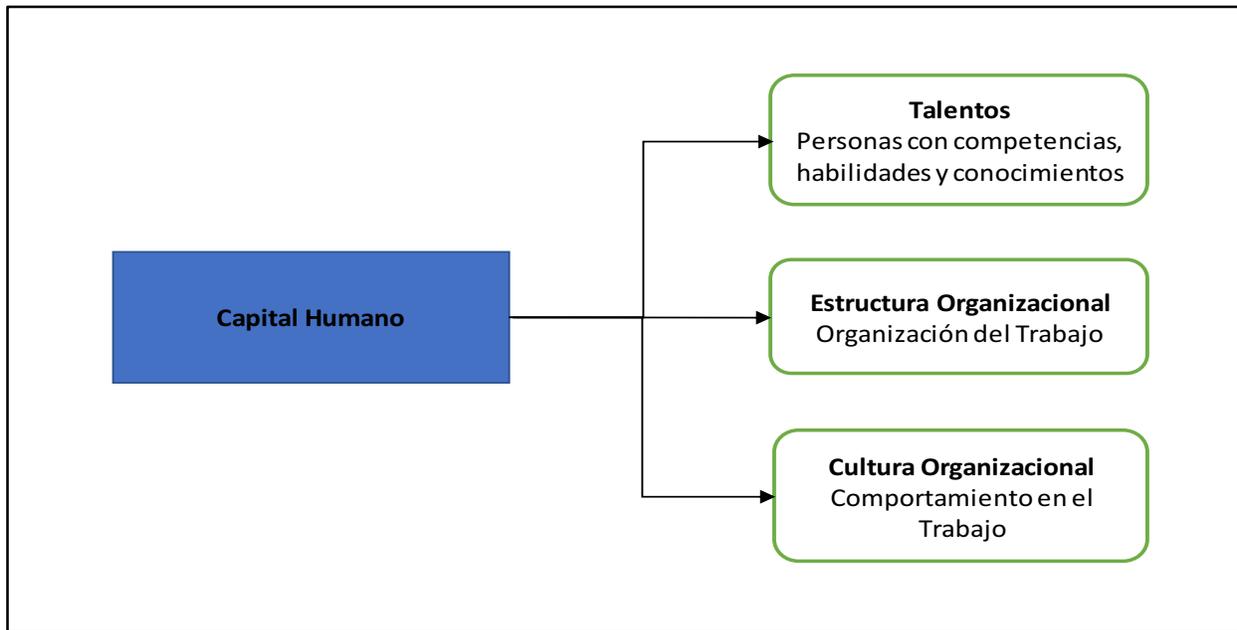
- La estructura organizacional; en la cual se contempla todo lo relacionado con la organización y ejecución del trabajo, sus tareas, objetivos y resultados.

⁴³ Del lat. *competentia*; cf. competente. f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. <https://dle.rae.es/?w=competencias>

⁴⁴ Extraído del gráfico citado con el número 38.

Idalberto Chiavenato, Construcción de Talentos: *Coaching y Monitoring*. Campus 2002. Rio de Janeiro.

- La cultura organizacional; en la cual se observan y aportan los lineamientos, directrices y reglamentos para medir y controlar el comportamiento en el trabajo de los empleados y directivos de las empresas.
- Los talentos; la parte más intangible del capital intelectual de la empresa, se concentra en captar, desarrollar y retener a las personas que agregan valor a la organización por medio de sus competencias, habilidades y conocimientos.



De manera que para gestionar el capital humano no basta con gestionar de forma bien definida, organizada y estructurada sus partes tangibles, sino que se ha avanzado en materia de comprender mejor a las personas que conforman su talento humano, aprender a captar y a entender las fuentes de motivación de esas personas, así como a reconocer sus virtudes y el valor estratégico que representan cada una de ellas dentro del gran esquema estratégico de la empresa, sin descuidar las exigencias y medición en materia de resultados y eficiencia que ha de recibirse como contraprestación.

¿Gestión o Administración del Talento Humano?

De forma general se puede decir que la gestión del talento humano mantiene los procesos ya conocidos en la administración de recursos humanos, tales como reclutar, seleccionar, orientar, recompensar y desarrollar a las personas que conforman las organizaciones. Incluso al revisar los objetivos generales que se pretenderán con la gestión del talento humano, se puede observar que

estos son básicamente evoluciones de aquellos de la administración tradicional de recursos humanos. Razón por la cual es común que se haga referencia a la administración del talento humano, lo que además tiene sentido por cuanto los términos gestión y administración son sinónimos. Contrariamente, es importante destacar que existe una gran diferencia entre lo que significa tener recursos humanos para administrar y administrar el talento humano.

Los procesos de la gestión de capital humano son de alguna manera distintos a los de la otrora administración de recursos humanos, sobre todo porque sus funciones y objetivos se han adecuado como consecuencia de una mejor comprensión de los factores de motivación y de las necesidades de las personas, así como por efecto de la modernización tecnológica y del uso de tecnologías de la información y comunicación en muchos de sus subprocesos, con marcada presencia en la formación en línea o por medio de los portales internos de las empresas (Intranet)

3.8 Gestión del Talento Humano por Competencias

Un paso más adelante en la gestión del capital humano se dio con lo que conocemos como gestión del talento humano por competencias, una modalidad que contempla el crecimiento sistemático del conocimiento dentro de la empresa al mismo tiempo que lo hace el de las personas que la integran. Básicamente, este modelo se enfoca en el desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos que reforzarán, teóricamente, a los talentos de las personas.

El enfoque de la administración o gestión por competencias del talento humano pretende alcanzar un nivel óptimo de gestión del capital humano valiéndose de las características personales (conocimientos y capacidades) para tomar decisiones organizativas, así como para aprender nuevas competencias y cómo adecuar al personal actual a las necesidades del futuro. Entre muchos aspectos con ella se pretende la mejor integración de los equipos de trabajo al tratar de asignar a las personas adecuadas en los puestos donde estas encajan mejor, así como localizar a las personas con potencial directivo para poder desarrollarlas, la eliminación de las barreras generacionales y de la implantación de una cultura organizacional flexible y adaptativa.

A estas instancias vale la pena preguntarse **¿Cuáles son esas competencias de las que tanto se habla?**

El significado de este término en el área de los recursos humanos o de la gestión de personas está ligado a la necesidad de encontrar personas competentes, pues por lo general se acepta que

son este tipo de personas quienes mejor saben cómo afrontar y resolver problemas complejos utilizando para ello sus conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades.

En lo que respecta a una definición concreta, encontraremos que la Organización Mundial del Trabajo (OIT) las define de la siguiente manera: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Según el libro “Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias” de la profesora Argentina Martha Alles (1947-) el concepto de competencias hace referencia a lo siguiente:

“Las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”

Es importante resaltar que para esta autora, al hablar de gestión del talento se lo hace también de la gestión por competencias, pues según la definición de talento que ella utiliza las competencias y los talentos son “casi sinónimos⁴⁵”, reseñando para ello a la definición del diccionario de la real academia española donde se le explica el talento como: “Conjunto de dotes intelectuales de una persona” dividiéndolo luego estos dotes intelectuales en dos subconjuntos; los conocimientos y las competencias. Donde serán las competencias las que determinarán un desempeño superior.

La identificación de las competencias

La identificación de competencias claves o principales es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que busca puntualizar cuáles serán las competencias más adecuadas para el desarrollo de las actividades naturales de la empresa, que tiene por objetivo el recoger y definir cuáles serán los principalmente conocimientos, habilidades, destrezas y componentes sociales como valores éticos, emociones, etc. que son esenciales para el desempeño eficiente de una función laboral. Los resultados de este proceso requieren de la participación de los directivos, personal técnico y los propios empleados, pues el éxito del proceso de recolección de información sobre los puestos de trabajo dependerá de la calidad de la información que estos puedan suministrar. En términos generales, un modelo de identificación de competencias claves ha de incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto
- Descripción de las tareas y actividades principales.
- Definir la formación de base y experiencia requerida para dicho puesto de trabajo.

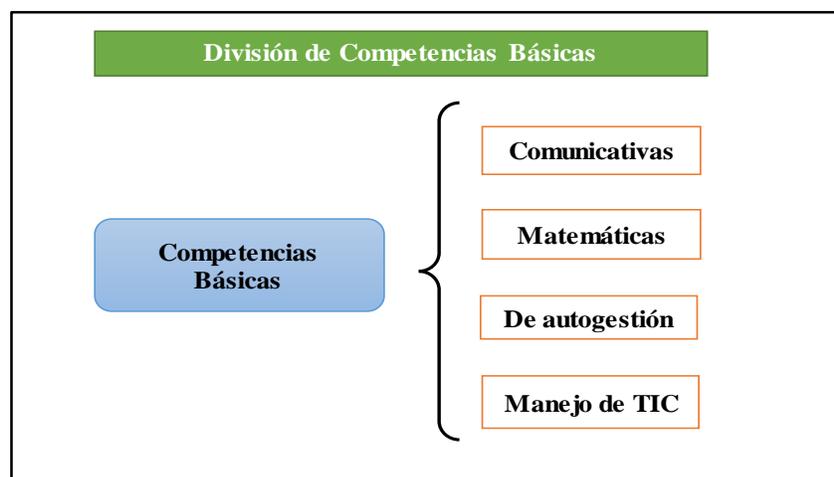
⁴⁵ “Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias” Martha Alles. Ediciones Granica. 2007

- Competencias técnicas o conocimientos necesarios.
- Competencias reconocidas como habilidades, capacidades y destrezas.

Con la intención de facilitar el proceso de identificación de las competencias se han realizado clasificaciones o divisiones de las competencias, con algunas variantes según el autor de dicha división, pero por lo general en los siguientes tres tipos: Competencias básicas, genéricas y específicas.

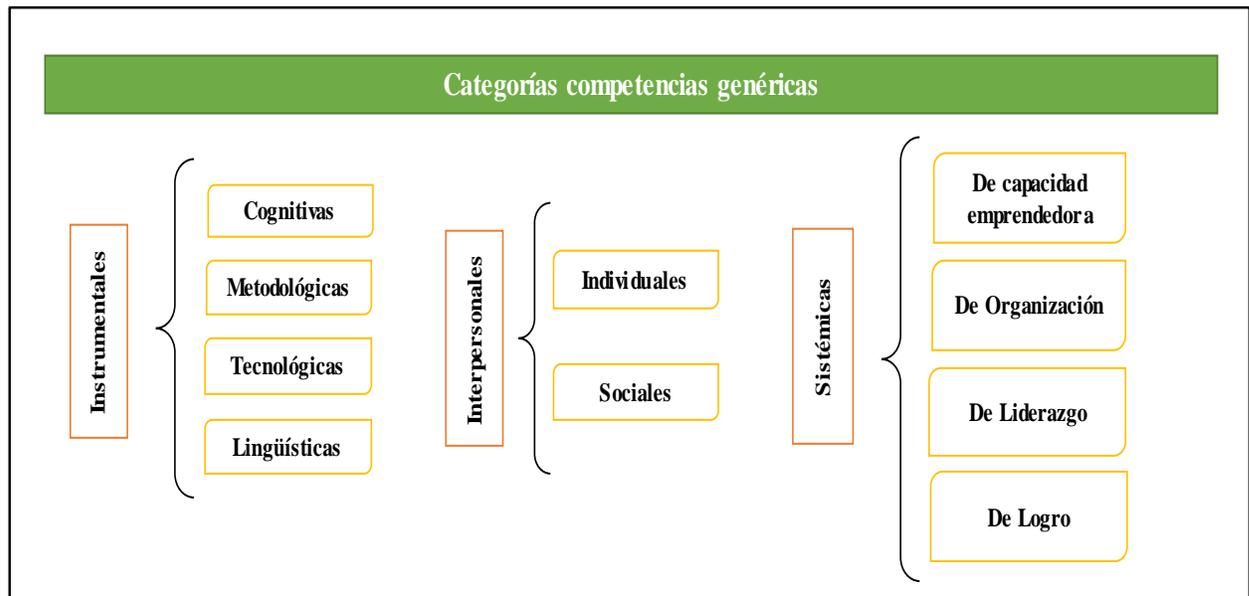


Se consideran competencias básicas a todas aquellas vinculadas o asociadas con los conocimientos fundamentales en áreas como el lenguaje, las matemáticas, escritura, ortografía, comportamiento social, manejo eficiente y proactivo de las herramientas tecnológicas para la comunicación, en algunos textos se les clasifica en los siguientes tipos:



Por su parte, a las competencias genéricas o “soft skills⁴⁶” también llamadas generales o transversales se les asocia con los comportamientos y actitudes para el trabajo que son necesarios para obtener un desempeño satisfactorio. Por lo general este tipo de competencias son comunes entre grupos de cargo o puestos de trabajo, pudiendo ser utilizadas en varias áreas sin requerir de aprendizajes técnicos (de allí que se les llame transversales) y regularmente se les asocia con buenos hábitos y actitudes.

Son importantes para la definición de las políticas y objetivos de la organización al estar muy vinculadas con la generación de sinergias en el entorno corporativo, suelen estar subdivididas dentro de los siguientes tres grupos; Instrumentales, Interpersonales y Sistémicas.



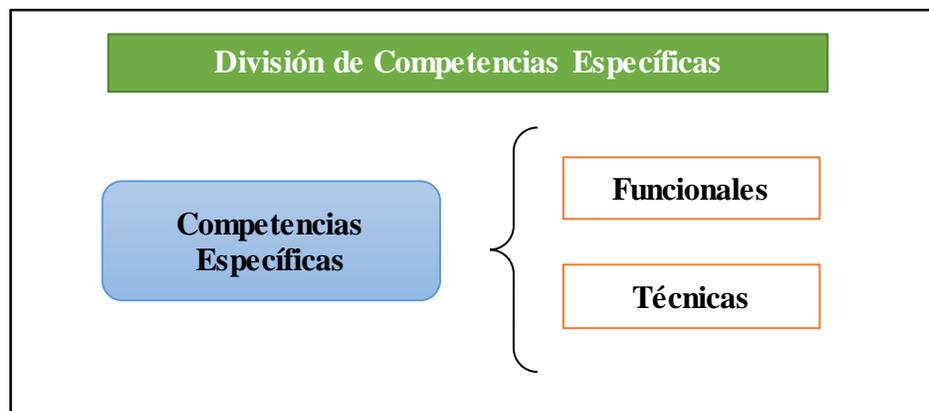
⁴⁶ Are competencies that employees possess associated with activities such as customer handling, communication, problem-solving, and teamworking.

<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100516309>

Trad. propia: Son aquellas competencias que los empleados poseen y están asociadas a actividades como manejo de los clientes, comunicación, solución de problemas y trabajo en equipo.

Para culminar con la división de las competencias encontraremos que aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores propios de una profesión u oficio que resultan muy concretos, se les denomina competencias específicas. Estando estas directamente asociadas con un solo tipo de trabajo o función, son necesarias para tener dominio del conocimiento que se utilizará en áreas o ámbitos de trabajo bien definidos.

Se les conoce también como “hard skills⁴⁷” o habilidades duras, porque son la base sólida que pondera la calidad del desempeño de una persona en un área específica y se cree que pueden ser aprendidas y perfeccionadas con el tiempo. Además, por la poca flexibilidad con la que este tipo de competencias pueden transferirse a otro tipo de trabajo u oficio. Suelen dividirse en funcionales al estar directamente relacionadas con funciones desempeñadas en el puesto de trabajo y en técnicas las cuales están vinculadas con el contenido técnico de un puesto de trabajo.



Es importante resaltar que a pesar de que en la actualidad existen algunas listas o inventarios estandarizados de competencias que sirven de guía al momento de la identificación de las competencias claves, estas listas no son definitivas ni se adaptan al 100% de los casos.

Aquí abajo pueden observarse algunos ejemplos de listas de competencias comunes en la actualidad:

⁴⁷ Are competencies that employees possess such as numeracy, literacy, fluency in a foreign language, and specific job-related technical abilities <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095920725>

Trad propia: Son aquellas habilidades técnicas que posee un empleado, tales como las numéricas, lecto-escritura, fluidez en idiomas extranjeros que están relacionadas directamente con un tipo de trabajo. Reinaldo Boada.

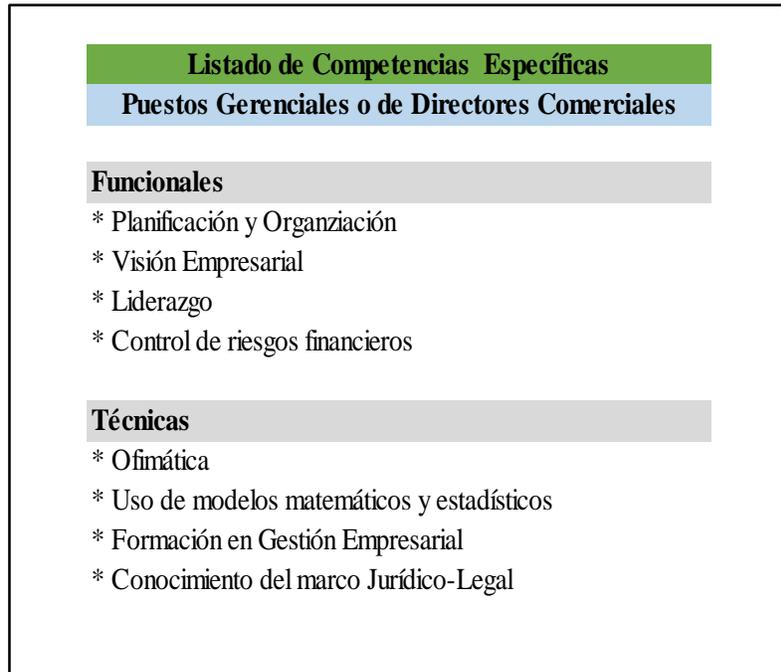
Competencias básicas:

Listado de Competencias Básicas
Ámbito de la expresión y la comunicación
* Comunicación Lingüística
* Matemática
* Cultural y artística
* Tratamiento de la información e Informática
Ámbito de la relación y la interacción
* Conocimiento e interacción con el medio físico
* Social y ciudadana
Ámbito del desarrollo personal
* Aprender a aprender
* Autonomía e Iniciativa Personal

Competencias Genéricas o transversales:

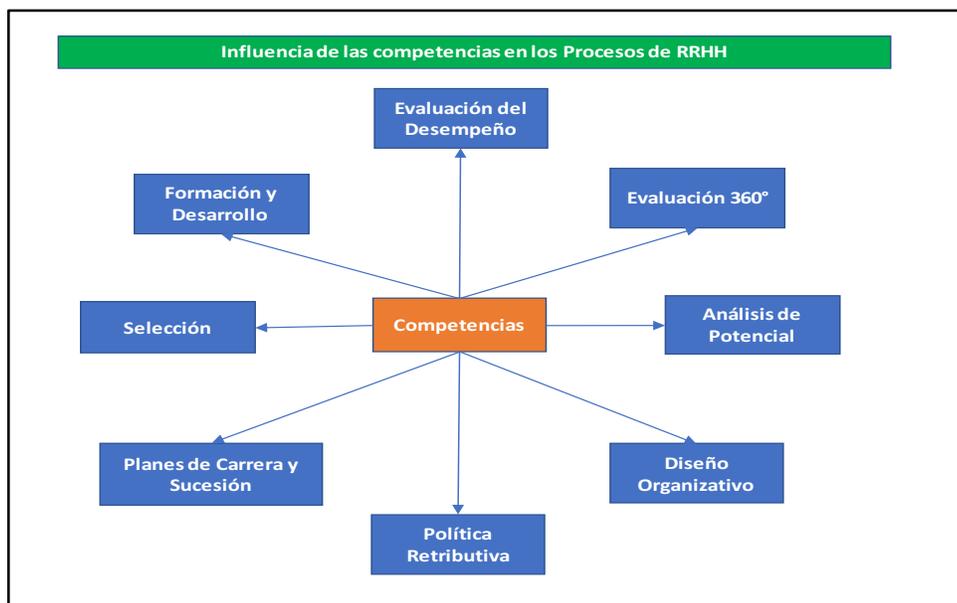
Listado de Competencias Genéricas
Instrumentales
* Capacidad de análisis y síntesis
* Capacidad de organización y planificación
* Conocimiento de una lengua extranjera
* Resolución de problemas
Personales
* Trabajo en equipo
* Habilidades en las relaciones interpersonales
* Razonamiento ético
Sistémicas
* Aprender autónomo
* Creatividad
* Liderazgo
Otras
* Capacidad de autoevaluación
* Conocimiento de una segunda lengua extranjera

Competencias específicas:



3.9 Influencia de la gestión por competencias en los recursos humanos de la actualidad

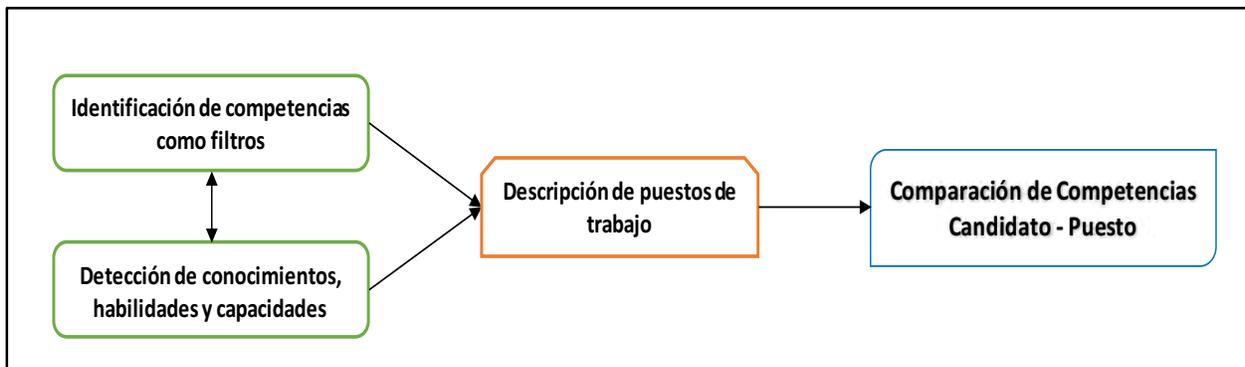
La formulación de una política de recursos de humanos es fundamental para dirigir integralmente a las personas de una organización y su coherencia es vital para el éxito de la misión de la empresa, en este punto es donde precisamente la gestión por competencias ha agregado poderosos beneficios dentro de sus procesos.



Abarcando y con un gran radio de acción la gestión por competencias ha sido inmiscuida en todos los procesos y niveles de la administración del capital humano de la siguiente manera:

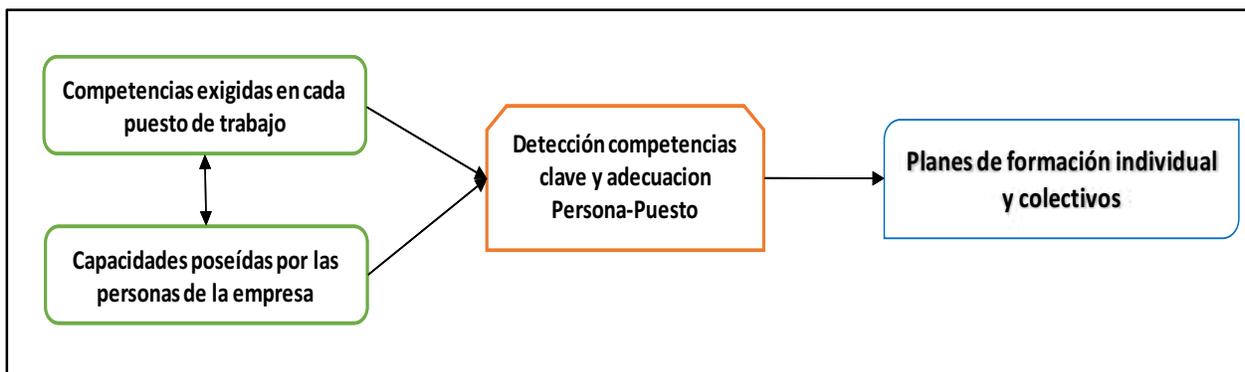
Selección

Los sistemas de selección por competencias facilitan la detección de conocimientos, habilidades y capacidades que son necesarias para un puesto de trabajo y de allí para realizar la descripción de dichos puestos basado en estas como algunos de sus requerimientos principales. De manera que sirviendo de filtro para la identificación de las competencias de un candidato también tendrán peso para realizar comparaciones entre las que este posee y las que se buscan para el puesto de trabajo.



Formación y desarrollo

Con la intención de detectar las competencias clave de cada individuo y el grado de adecuación Persona-Puesto, las técnicas para identificar las competencias exigidas y requeridas en el puesto de trabajo se contrastan con las capacidades que ya son poseídas por las personas de la empresa con el fin de determinar las necesidades de formación que serían necesarias tanto a nivel individual como colectivo.



Evaluación del desempeño

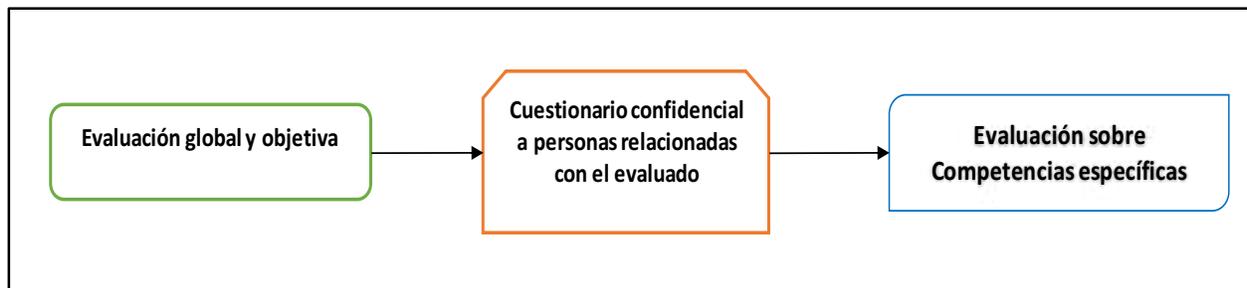
Uno de los procesos donde la influencia del modelo por competencias ha sido realmente útil y novedoso en comparación con los modelos utilizados anteriormente, pues se han agregado componentes para observar los resultados y conductas de las personas en el trabajo desde un aspecto relacional entre superiores y empleados al mismo tiempo que en función a un perfil de puesto de trabajo. Yendo más allá de las consideraciones para un aumento salarial o una promoción, se contempla el potencial de crecimiento de los futuros directivos y la formación que estos requieren para explotar dicho potencial.

Existen varios métodos de medición para evaluar el desempeño, aunque por lo general, se clasifican en correspondencia con aquello que miden, pudiendo ser según las características, las conductas o los resultados.



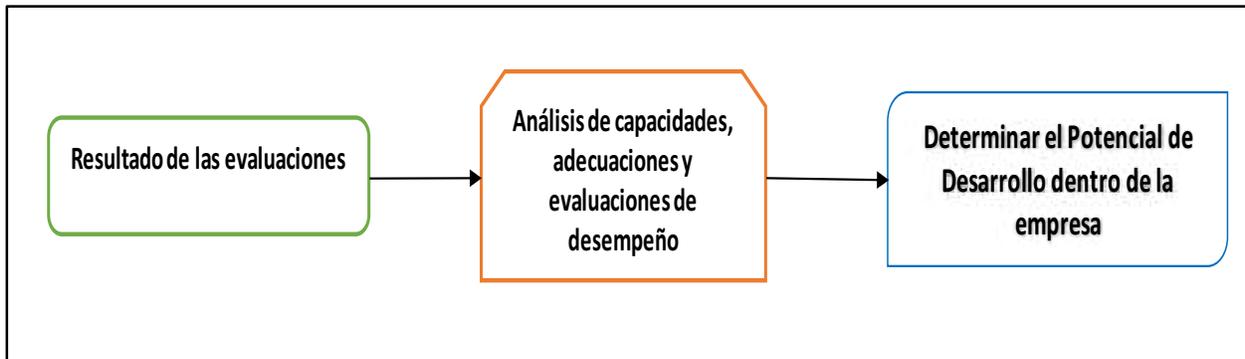
Evaluación del desempeño 360°

Orientada hacia el desarrollo de los recursos humanos, apunta por una parte hacia al autodesarrollo y a la definición de direcciones y/o propósitos de carrera dentro de la organización y por el otro a las evaluaciones realizadas por todo el entorno de la persona (jefes, compañeros y subordinados) destacando por la fiabilidad y objetividad que esto induce en comparación con los métodos tradicionales donde la evaluación es realizada solo por un jefe o superior directo. Se procura realizar una evaluación de competencias específicas y requeridas por su puesto de trabajo.



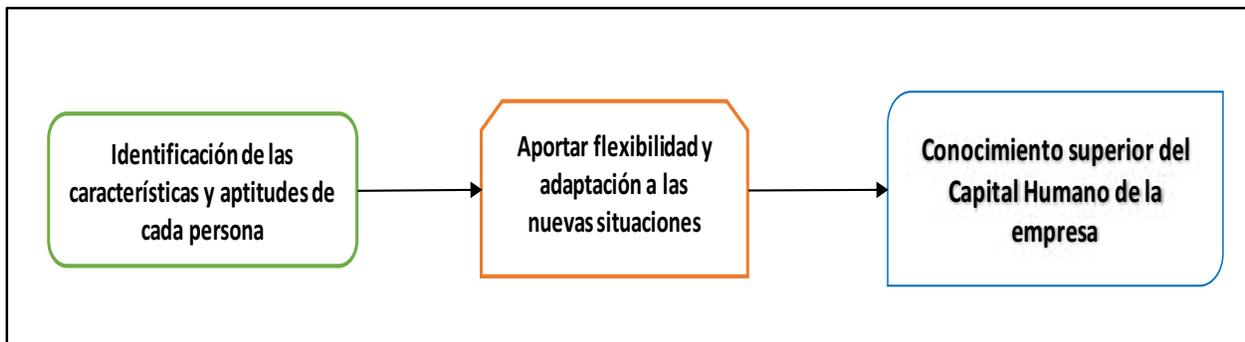
Análisis de Potencial

Un análisis posterior a los resultados de las evaluaciones, donde se puede precisar el nivel de aporte de cada persona de la empresa, es el del potencial de desarrollo dentro de la empresa de algunas de esas personas, en este caso serán parte de ese análisis las capacidades actuales, los resultados de las evaluaciones de desempeño y el nivel de adecuación puesto-persona, sin olvidar la visión de carrera y los intereses profesionales de dichas personas.



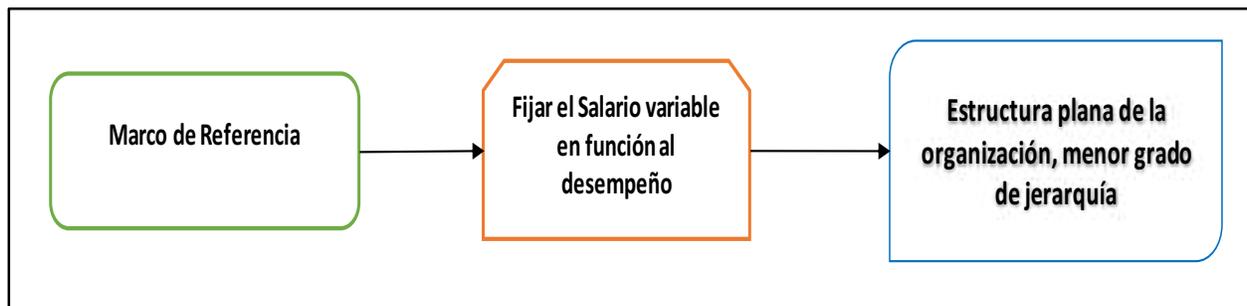
Diseño Organizativo

En la búsqueda de una mejor adaptación ante las múltiples y diversas nuevas situaciones a las que se enfrentan las organizaciones, será el conocer las características y aptitudes de cada una de sus personas un factor importante para agregarle flexibilidad a los procesos de gestión de los recursos humanos. El resultado de dicha identificación apunta a la obtención de un conocimiento superior del capital humano de la empresa y en consecuencia al diseño y rediseño de la estructura organizativa.



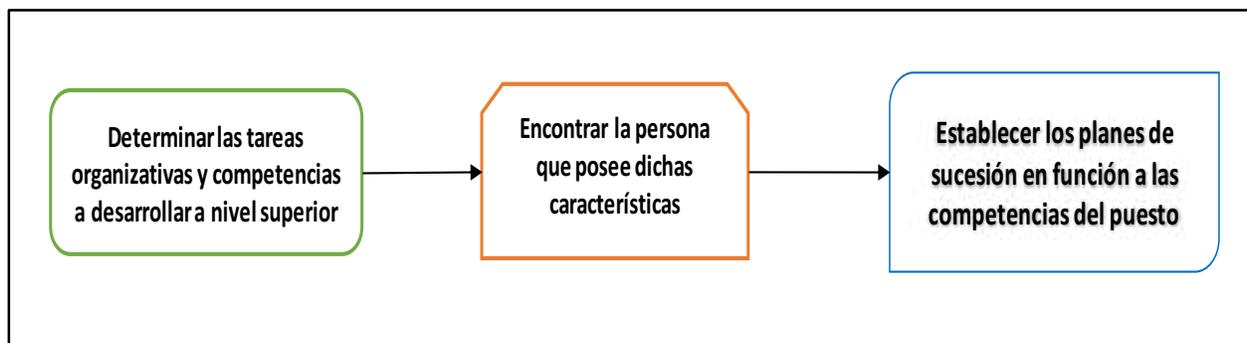
Política retributiva

Utilizadas como marco de referencia para el establecimiento del salario variable en función al desempeño, las competencias funcionan convenientemente para aproximar a las empresas hacia estructuras menos jerarquizadas y más planas, donde las responsabilidades y requerimientos del puesto se combinan junto a estas competencias para conformar los parámetros que permiten fijar también el salario de base o fijo, así como para implantar políticas retributivas más flexibles y ceñidas a las tendencias actuales.



Planes de carrera y sucesión

Con la intención de cubrir un puesto de trabajo específico y en un futuro cercano, será el enfoque de competencias un fuerte aliado para el establecimiento de planes de carrera y de sucesión, pues permite determinar de forma previa las tareas organizativas, los conocimientos y las competencias clave que han de desarrollarse a un nivel superior para acercarse al perfil deseado o mejor esperado en un candidato para cubrir dicho puesto de trabajo. De manera que facilita el proceso de selección de los posibles candidatos según estas características y posteriormente ayuda a consolidar los procesos de coaching y mentoring que reforzaran la adecuación puesto-persona.



Conclusiones del tercer capítulo

La influencia de la complejidad humana en el desarrollo y evolución de las empresas es lejos de un problema una ventaja y es que en realidad gracias a esta variabilidad constante de individualidades y de personas con características únicas, nos aburrimos y no nos conformamos con lo que ya existe, un factor que nos inspira a innovar, a crear y en consecuencia a avanzar en terrenos como la tecnología, los procesos industriales, la conservación del medio ambiente y la gestión de empresas, entre muchos otros.

El rumbo de las empresas y de todas sus estrategias depende de la calidad con la cual son comprendidas, aceptadas y llevadas a cabo por parte de las personas que las componen, dichas estrategias organizacionales se conjugan en una misión y una visión que serán amalgamadas gracias a una serie de valores de los que la totalidad de las personas de la empresa deberían ser participe y promotores.

La evolución de la gestión de los recursos humanos ha sido en muchos sentidos la correspondencia entre la búsqueda de una mejor y constante incorporación de personas y los momentos históricos relacionados a los avances tecnológicos, así como una clara intención por controlar convenientemente el flujo de personas dentro de las empresas.

Uno de los pasos importantes para el desarrollo de los conceptos del capital humano deriva de la aceptación de que los empleados colaboran con el éxito de la empresa de forma directa y proporcional al grado de estima y fidelidad que estos tienen por la organización donde trabajan, dejando de ser un mero recurso a administrar o a utilizar eficientemente, para convertirse en uno que ha de gestionarse estratégicamente.

La diferenciación de los individuos gracias a sus características personales ha sido clave para el establecimiento de los conceptos asociados a la gestión del talento humano, no obstante, solo su profundización en cuanto a cuáles de esas características han de poseerse o desarrollarse en un puesto de trabajo ha sido recogida y explotada por la gestión del talento humano según sus competencias (conocimientos, destrezas, habilidades y cualidades) y no precisamente por sus talentos, en consecuencia no se ha avanzado convenientemente hacia una verdadera gestión del talento humano.

La influencia de la gestión por competencias en los recursos humanos de la actualidad ha comenzado a pluralizarse, aun cuando existe todavía poca separación entre lo que se ha venido haciendo en las últimas 5 décadas y lo que se piensa se puede lograr con la gestión de personas según sus competencias. Esto fundamentalmente porque se continúa observando a la experiencia acumulada expresada en años como el basculante principal para la selección de personas y para el desarrollo de competencias y no realmente en hacerla considerando los talentos de las personas a pesar de hablarse de gestión de talentos (Este punto se profundizará en capítulo 5). En consecuencia, existe una muy considerable resistencia de los directivos y dueños de empresas para aceptar e implantar modelos de gestión distintos a los tradicionales, dados los vacíos de información, las contradicciones e inconsistencias para demostrar que se trata de innovaciones.

La confianza que se requiere para popularizar nuevos modelos y líneas de pensamiento que respondan a las necesidades y tendencias actuales necesita de la profundización de las investigaciones sobre lo qué son los talentos, cómo identificarlos y cómo incorporar personas que les poseen en concordancia con las necesidades de la organización. Pues ciertamente poco se dice a pesar de lo tanto que se habla sobre estos aspectos y muchos otros relacionados con los talentos, de manera que se puede concluir que hay mucho espacio para avanzar y seguir evolucionando en materia de gestión de personas, sobre todo porque la retención de personas y su rotación, el abandono y ausencia de fidelización continúan siendo gran parte de problemática de las organizaciones.

Parte II – Teoría Talentista.

La Gestión de Personas con Talentos bien Identificados

Capítulo 4 – Pilares de la Teoría Talentista

La Teoría Talentista es una nueva filosofía y teoría de gestión que emerge desde la comprensión de abundancia de talentos personales y del reconocimiento de que lo escaso han sido realmente las herramientas para la identificación efectiva de los muy diferentes tipos de talentos que existen. El objetivo principal de la nueva teoría es atacar al problema global en su raíz, para ello se definen profundamente a los talentos personales y se faculta la identificación de los talentos de las personas de forma sencilla, accesible y comprensible por medio de herramientas de identificación de talentos personales (aspecto que se abordará en el capítulo 6)

El concepto Talentista denota una nueva filosofía para la gestión de personas que tiene por base la identificación consciente de los talentos personales y en consecuencia de la gestión de empresas con personas que han identificado sus talentos personales y con la finalidad de conformar el talento organizacional. Este neologismo tiene por raíz la voz “Talento” y el sufijo – “ista” para indicar que se trata de una doctrina o sistema que inmiscuye la identificación de los talentos personales en todas las facetas de la administración de recursos humanos.

Una filosofía que no por ser flexible y adaptativa como lo son en sí mismos los talentos personales, tiene sus pilares bien establecidos y fundamentados sobre las herramientas de identificación de los talentos personales, el modelo de reclutamiento y selección talentista, la visión de abundancia de talentos según su evidencia, la valoración y comprensión de los talentos propios y de aquellos de otras personas y la importantísima experimentación talentosa.

Como antesala a la presentación de los pilares de la nueva teoría, en este capítulo abordaremos la definición de los talentos de forma muy diferente a lo acostumbrado, la importancia histórica y filosófica que han tenido los talentos en la historia de la humanidad y lo imperativo de su identificación. Pero, además se derrumbarán la creencias y mitos que alrededor del concepto de talento se ciernen y la confusión con respecto a las competencias.

4.1 ¿A qué llamamos talento?

Cada persona es un ser único e irrepetible, una aseveración que incluye en si misma a un amplísimo rango de características particulares que no solo pueden englobarse en factores genéticos, fisiológicos y psicológicos, ni tampoco limitarlos a los estímulos del medio ambiente y

de las reglas sociales, sino que debe tratarse como a una mezcla de peculiaridades de tanta originalidad, que ni entre hermanos gemelos univitelinos se observará repetida. Encontrar una definición exacta para el talento humano no es una tarea sencilla, incluso a pesar de los muchos intentos realizados desde la antigüedad y de la facilidad para la investigación de nuestra modernidad. La mezcla de matices culturales que se han ido involucrando, añadiendo o sustituyendo en torno a su evolución como concepto le diversifican notablemente.

De tal manera que, en cada época y sus revoluciones se han tenido que mirar a los talentos desde ángulos y requerimientos distintos y en concordancia con el momento tecnológico que se estuviese atravesando. Por ejemplo, cuando se necesitaba elegir a las personas más fuertes, ágiles y prestos a la defensa de los pueblos o países, se encontraron métodos para seleccionarlos y clasificarlos según unas características homogenizadas; un prototipo o perfil del soldado ideal y a quién considerarían talentoso como tal. Luego, cuando aquellas personas que tuvieron el mando de esas tropas se percataron de los beneficios de la formación y el entrenamiento continuo, así como del desarrollo de mejores aleaciones, armamentos, mapas, etc. nacerían muy posiblemente las primeras estrategias de selección de personas en función a la obtención de ventajas antes sus rivales.

Es de hacer notar que muy posiblemente fue en esta época cuando se comenzó a apreciar el talento de algunas personas que por su fuerza física no resultaban de provecho para la lucha, sino más bien para otras actividades como las de planificar estrategias y construir estructuras de defensa y ataque. A partir de esto se puede decir que la relación entre el tipo de talento y la actividad que cada persona puede desplegar en función a ellos, no es algo actual ni moderno, sino una consecuencia bien relacionada con la humanidad, su evolución y del momento histórico.

En términos académicos, a continuación, se muestran algunas de las definiciones del término talento que con más frecuencia se encuentran en publicaciones y libros de textos universitarios de administración y gestión de capital humano:

- “Los talentos emergen de la capacidad general como una confluencia de disposiciones genéticas, de experiencias escolares y familiares, de los intereses específicos y estilos de aprendizaje de los estudiantes” John F. Feldhusen

- “Una capacidad innata que permite a un individuo un alto rendimiento y excepcional en un dominio que requiera herramientas especiales y de entrenamiento” Dean Keith Simonton, 1999.
- Talento = Sensibilidad + Capacitación x Compromiso. David Ulrich.
- “La inteligencia triunfante” José Antonio Marina, 2010.
- “La característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización” Pilar Jericó, 2001
- Modelo Diferenciado de Sobredotación y Talento. François Gagné, 1995.
 “Designa el dominio destacado de capacidades sistemáticamente desarrolladas, llamadas competencias (conocimientos y destrezas), en al menos un campo de la actividad humana, en un grado que sitúa al individuo dentro del 10% superior entre sus pares de edad que están o han estado activos en ese campo”
- Según la Real Academia Española se encuentran también las siguientes definiciones:
 Talento (Del lat. *talentum*, y este del gr. *τάλαντον*, plato de la balanza, peso)
 1. m. inteligencia (capacidad de entender)
 2. m. aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación)
 3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
 4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.

La mayoría de las veces se encontrará a cada una de las definiciones anteriores por separado, pero al contrastarlas o colocar varias de ellas juntas como aquí arriba se hallarán ciertos puntos contradictorios. Es así como en algunas de ellas se hace referencia a una capacidad innata y a disposiciones genéticas, pero en otras se le asocia al aprendizaje, al desarrollo sistemático de capacidades o competencias por medio del entrenamiento y la capacitación.

De manera que se puede pensar que si los talentos se heredan genéticamente **¿Por qué intentar aprenderlos?** o que si pueden aprender sistemáticamente **¿Por qué se les sigue considerando escasos?** Así como que si solo un pequeño porcentaje de la población estaría superdotada o serían talentosos **¿Qué se hará con el resto de la población?**

¿Cómo se diferencian los talentos de las competencias?

Dotados desde que nacemos para aprender habilidades y destrezas de forma progresiva y complementaria, se nos facilita con ello el camino para adquirir cualidades y competencias precisas, dentro de un conjunto que incluye también la solidificación de la personalidad, del comportamiento y de las reacciones emotivas como determinantes del desempeño y de los resultados. Cabe agregar que esta disposición para el aprendizaje no es sinónimo de éxito o excelencia en todos los campos que quisiera alguna persona intentar, pues es necesario contar con condiciones naturales o innatas que se sintonicen convenientemente con estas herramientas para que se evidencie un talento de manera auténtica.

Estas condiciones innatas son precisamente los talentos personales, los cuales provocarán que las respuestas a un estímulo común para varios individuos, sea percibido, analizado, absorbido y resuelto de forma sobresaliente en comparación directa con otros participantes o profesionales de una misma área de actividad. Aparentemente para algunas actividades basta con tener o aprender alguna habilidad específica en concordancia con su complejidad, mientras que para otras es requisito ineludible poseer el talento adecuado para ello. Sin embargo, con esto no se quiere decir, que por simple que parezca realizar algo no conlleve alguna dificultad o que por complejo que se crea, no sea realizable al primer intento.

No existiendo fórmulas mágicas o combinaciones de herramientas que se puedan aprender en la pretensión de la obtención de un talento, radica allí la forma más clara para diferenciar las habilidades, destrezas, cualidades, aptitudes y competencias de los talentos, pues simplemente si se trata de algo que puede aprenderse ya no es un talento. Argumento con el cual se ratifica que los talentos son innatos y únicos a cada persona y que, en consecuencia, no se podrá pretender en ningún momento el encuentro de dos personas con características talentosas perfectamente iguales, aun cuando entre ellas haya sido identificado el mismo tipo de talento evidente. Aseverando al mismo tiempo lo infructuosos que serán todos aquellos intentos por parecer talentoso en alguna actividad para la cual no se tiene ciertamente el talento necesario.

Una nueva definición de talento personal

Habiendo dejado claro cómo se diferencian los talentos de las competencias, en el marco de esta investigación y en marco de la Teoría Talentista, se define a los talentos personales de la siguiente manera:

“El talento humano es una combinación única de características ventajosas que permitirán la obtención de resultados de notable excelencia a través de las diferencias y no gracias a la repetición sostenida de los resultados obtenidos por otras personas, ni de aquellos asociados con el paso del tiempo”⁴⁸

Donde por característica ventajosa o talentosa se entiende a los rasgos, comportamientos o manifestaciones espontáneas que permiten observar o evidenciar la existencia de un talento personal para una actividad específica, sin importar la edad cronológica o el país de procedencia de la persona que lo muestra o deja en evidencia.

Un nuevo concepto que conduce sin lugar a dudas al encuentro de una mayor reciprocidad entre lo que saben identificado las personas de sus talentos y de aquello que dentro de las organizaciones humanas han de saber y comprender sobre los talentos de las personas y no mantenerse enfocados en su supuesta escasez, su rareza o su costo.

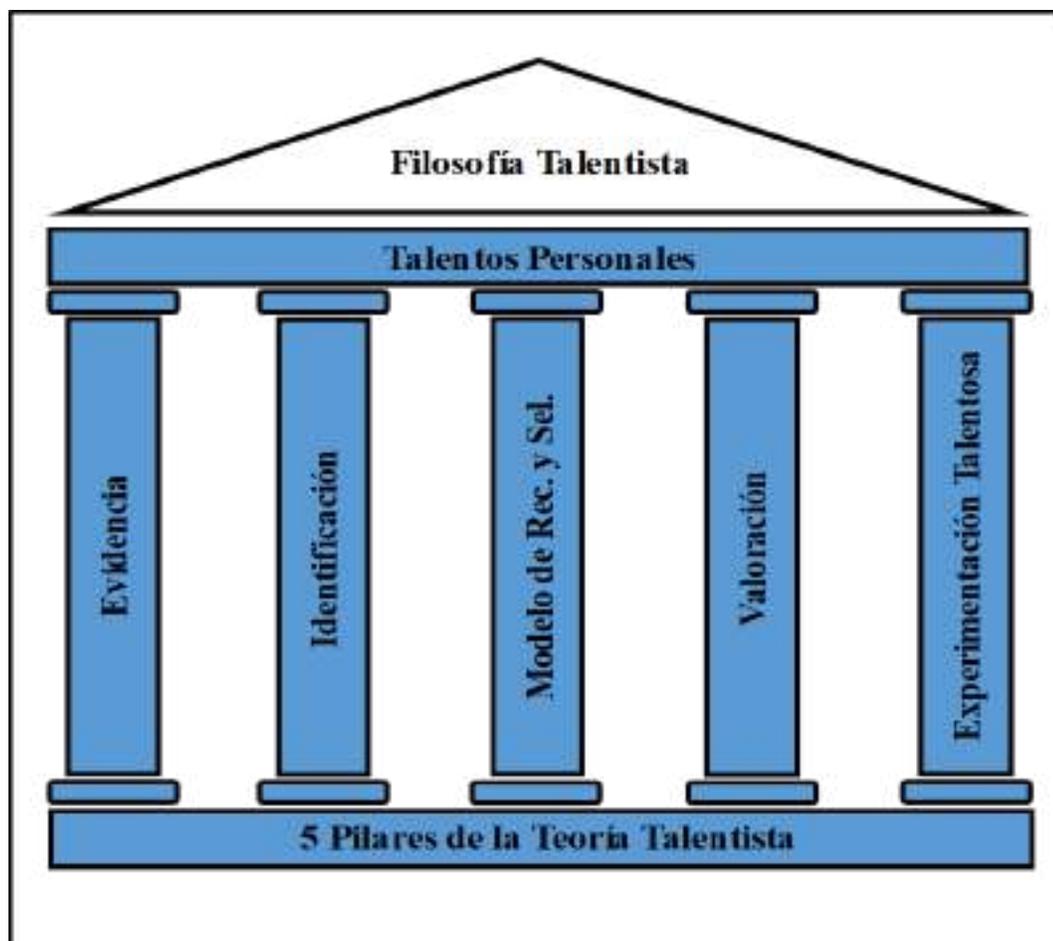
4.2 Pilares o fundamentos de la Filosofía Talentista

Gracias al establecimiento de este nuevo concepto para los talentos humanos han quedado al descubierto muchas razones para dar un giro profundo y trascendental en la manera de gestionar y trabajar con las personas que efectivamente logran identificar cuáles son sus talentos personales y que además están dispuestas a ser útiles dentro de las empresas por medio del uso consciente de esos talentos.

Esta nueva filosofía que tiene por dintel⁴⁹ a los talentos personales y se sostiene sobre cinco (5) pilares: La Evidencia, la Identificación, el Modelo de Reclutamiento y Selección, la Valoración y la Experimentación Talentosa.

⁴⁸ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 7

⁴⁹ De lintel. m. Pieza horizontal superior de puertas, ventanas y otros huecos, apoyada en sus extremos sobre las jambas y destinada a soportar cargas.



4.3 La Evidencia de los Talentos Personales – Primer Pilar

La puesta en evidencia de los talentos de una persona comienza a partir de que esta ha logrado la identificación efectiva de dichos talentos y será solo después de llegar a este nivel de consciencia cuando estos podrán ser evidentes para otras personas. Ninguna persona está más capacitada que ella misma para identificar sus talentos. En efecto, por más que se crea que se conoce a una persona o se tenga información sobre los que podrían ser sus áreas de conocimiento, de experiencias, de personalidad, etc., sus talentos personales permanecerán tan impredecibles como desconocidos para cualquier espectador hasta que esta persona se decida a mostrarlos.

La evidencia o rápida identificación de un talento está relacionada con el tipo de actividad que se esté realizando, su complejidad y la codependencia con habilidades físicas, motoras o mentales que regularmente le acompañan. Si bien es cierto que existe una marcada tendencia a

vincular los talentos, casi únicamente, con actividades artísticas, la música, el canto, el baile o los deportes, existen en realidad tantos tipos de talentos personales como actividades se puedan realizar. Simplemente, sucede que estas actividades gozan de una ventaja para su identificación, pues es relativamente sencillo apreciar cuando una persona destaca en alguna de ellas con hechos prácticos. Por ejemplo: patear un balón con fuerza, control y dirección, realizar un complejo cálculo matemático mentalmente o hablar en público, donde cada una estas personas destacarán por el virtuosismo que, con poco esfuerzo, van a mostrar.

La información inicial de las características talentosas de cada persona es instintiva y goza de varios niveles de identificación, donde la influencia del medio ambiente, de los padres, profesores y amigos puede incidir de forma positiva si las manifestaciones talentosas son apoyadas y aprobadas en función a una identificación más profunda y siempre sin importar la naturaleza del talento personal del cual que se trate dicha manifestación talentosa. Por el contrario, verse enturbiado o aniquilado el proceso de identificación si al evidenciarse un talento, este es objeto de burlas y menosprecio por no estar asociado, por ejemplo, con una actividad proclive al éxito financiero, la fama o el reconocimiento público.

Poder mostrar la evidencia de un talento personal es una consecuencia que obedece a la ambiciosa necesidad de perfeccionamiento talentoso que tenemos todos los individuos y que dejará a otras personas apreciar la presencia de ese talento como si tratará de un diamante en bruto. Este momento de excelencia es fundamental para potenciar con tino un talento evidente o para forzar su ocultamiento, pues depende mucho de la pericia de otras personas para apreciar esas características talentosas tanto como de su ética, honestidad y humildad al momento de emitir una opinión al respecto. En ese orden de ideas se puede decir que para que exista el reconocimiento de los talentos de una persona, se debe cumplir en todo momento con la doble relación entre la puesta en evidencia por parte del individuo y la percepción o entendimiento de la manifestación talentosa por parte de la otra persona.

Tipos de talentos

La evidencia de un talento personal es un resultado de segunda mano para aquella persona que es capaz de presenciarlo, pues como se ha mencionado anteriormente, el proceso de identificación es iniciado exclusivamente por la persona que le manifiesta o deja apreciar por otras

personas. En efecto, cuando para alguna persona es posible observar un talento evidente en otra persona, solo es realmente capaz de apreciar una pequeñísima muestra de lo que es la combinación única de talentos personales de esa persona.

Los talentos carecen de jerarquía o de posiciones dentro de esa combinación, pero son explícitamente las porciones subyacentes o no evidentes las que verdaderamente diferenciarán a las personas que compartan un mismo tipo de talento. Sobre esta aseveración, en la teoría talentista se construye la división de los talentos personales en dos tipos: Los evidentes y los no-evidentes.

4.3.1 Talentos evidentes

Se puede definir como talentos evidentes a aquellas características talentosas que pueden ser percibidas fácilmente por un espectador u otras personas. Es de hacer notar que la evidencia de los talentos es el resultado de una identificación instintiva y empírica que las personas son capaces de iniciar por sí mismas, permitiendo con esto que sea relativamente sencillo notar la existencia de un talento una vez que el individuo ha decidido exteriorizarle. Por ejemplo: Talentos para construir, la enseñanza, la oratoria, los idiomas, la fotografía, la enseñanza, etc.

La evidencia de los talentos puede estar supeditada o condicionada a la aparición del estímulo correcto o hasta que sea realmente necesario para una persona el dejar en evidencia que posee el talento para una actividad, una necesidad puntual o atender a una situación de emergencia.

4.3.2 Talentos no-evidentes

Son aquellas características talentosas muy intrínsecas de cada individuo y que realmente permiten la diferenciación entre aquellos individuos quienes, compartiendo un mismo tipo de talento evidente, realizan una misma actividad. Es importante destacar que es en este punto donde se concentra la porción más profunda del proceso de identificación de los talentos personales y de esta investigación, pues por lo general este tipo de talentos actúa sin jerarquías ni prioridades como refuerzo de los talentos evidentes para generar, incentivar e incrementar las diferencias que apuntan a la excelencia y a la distinción entre individuos. Por ejemplo: Talentos para el lenguaje no verbal, relativizar, el idealismo, la lateralidad, la visualización, etc.

Un talento puede ser evidente para una actividad y no-evidente para otra incluso cuando se trate de la misma persona, donde solo el grado de consciencia que tenga la persona acerca de sus

talentos facilitará la adaptación del uso del talento a otras situaciones o actividades. Es así como podrían encontrarse situaciones como las siguientes:

- ✓ En la plantilla de una selección de fútbol profesional, todos sus jugadores tendrán el talento para el fútbol, sin embargo, cada jugador tiene talentos no-evidentes que le hacen diferenciarse de los otros jugadores. Es así como habrá alguno que sea mejor con las fintas, más astuto para cabecear, burlar al portero al disparar un penalti o leer los movimientos de un defensor que lo asecha. Pero, yendo un poco más profundo en las características talentosas que se pueden asociar con algo físico, también puede surgir un líder o un motivador innato que logra levantar la moral del equipo en un momento difícil y decisivo o uno que interpreta la estrategia en una jugada y logra comunicarla a sus compañeros tan eficientemente que logran anularla.
- ✓ Una persona con talento para la abogacía y para la actuación quien combina sus talentos en momentos de presentar un caso ante un tribunal o al memorizar los diálogos de un guion de una serie policíaca.
- ✓ Otra persona con talento para el canto quien además estudia un nuevo idioma y que utiliza las técnicas de colocación de la voz y dicción para emular la pronunciación en otros idiomas.

En conclusión, el primer pilar se erige sobre la evidencia de los talentos por cuanto esto permite dividirlos en sus dos tipos y porque con ello se reconoce claramente las dos cualidades principales que tienen los talentos personales; ser innatos y únicos a cada persona. Además, porque la división de los talentos según su evidencia faculta una identificación más profunda de los talentos de las personas.

4.4 La Identificación de los Talentos Personales – Segundo Pilar

Desde que somos niños nuestros talentos comienzan a dar señales de su existencia y por lo general son nuestros padres, abuelos y primeros profesores quienes se percatan de la exteriorización, en su fase más primitiva, de algunas de nuestras características talentosas. Dado que la evidencia de algunos tipos de talentos resulta más complicada y que dicha evidencia no depende solamente de factores situacionales, tales como los medioambientales, tecnológicos y generacionales, ni de otros ligados estrechamente a cada sujeto como lo son la personalidad o los

valores, se requiere definitivamente haber entendido que son los talentos personales y cómo se evidencian para poder comenzar a identificarlos.

Solo una vez que ocurre la evidencia de un talento comienza el segundo nivel de su proceso de identificación, por cuanto será necesario que una persona con pericia y conocimientos de la actividad se involucre en dicha apreciación, alguien que sea capaz de valorar el potencial del talento y sobre todo que logre estimular a la persona a realizar experimentaciones con dicho talento.

¿Cuánto saben las personas acerca de sus talentos personales?

La gran cantidad de veces que encontraremos alguna publicación en referencia a los talentos en un mismo día, puede hacer pensar que se trata de un tema que goza de un dominio suficientemente acorde con dicho volumen. El uso tan generalizado del término talento no es por azar ni mucho menos una novedad, pues de los talentos se habla desde épocas tan remotas como las primeras civilizaciones. Dadas las condiciones que anteceden, podría pensarse que, con el raudal de información del que se dispone en la actualidad no debería resultar para nada difícil el poder nombrar cuáles talentos se poseen.

No obstante, la realidad es otra y solo bastaría con preguntarle aleatoriamente a cualquier persona cuáles son sus talentos para colocarle en una situación embarazosa. Pero, además porque muchas serán las veces que aquellas personas que al intentar responder mencionarán competencias (destrezas, habilidades, conocimientos y cualidades) u otras que dirán que no poseen alguno. Reflexionar sobre uno mismo no es lo común, porque parece que no tenemos tiempo para autoevaluarnos y encontrar como estamos hechos o con qué contamos para afrontar nuestro día a día. Por lo general, será en el ínterin de una crisis cuando surgirán este tipo de planteamientos introspectivos; la pérdida de un empleo, un caos existencial, divorcio, quiebra financiera, entre muchas otras cosas más. Este proceso de auto-reconocimiento es sencillamente fundamental para poder comenzar a hablar de los talentos personales sin confundirlos con las competencias.

La información de los talentos personales está con cada persona y le corresponde simplemente a cada una identificarla, pero no deberíamos esperar a un momento crítico para comenzar a pensar en cuáles se poseen y por el contrario ponerse a trabajar consecuentemente con ellos lo antes posible.

¿Es que en realidad son escasos los talentos?

Si observamos un árbol frutal, sin importar que sea de mangos, manzanas o duraznos y tomamos todos sus frutos para detallarlos uno a uno y clasificar dichos frutos por sus características más predominantes como: tamaño, madurez, color, sabor, olor, textura, etc. **¿Cuántos de esos frutos serían exactamente iguales?** La respuesta es ninguno. Sencillamente porque cada fruto es único. Incluso cuando se intentase controlar variables de medio ambiente, nutrientes, semillas, polen, etc. cada fruto seguirá siendo único.

Hechas la consideración anterior, se puede precisar con más razón esta variabilidad en los seres humanos. Todos y cada uno de nosotros somos seres irrepetibles, con una combinación única de talentos personales, pasiones y vocaciones que nos acompañaran a lo largo de nuestras vidas. De forma tal que mantener una visión de escasez de talentos sería como aceptar que cada vez existen menos personas.

La reflexión inicial para la identificación de los talentos personales parte de la premisa que se cita a continuación:

“Todos tenemos al menos un talento evidente que se puede identificar y un número muy impreciso de talentos no evidentes que se irán identificando a lo largo de nuestras vidas y en virtud a las experimentaciones que seamos capaces de tener con nuestros talentos evidentes”⁵⁰

Con la cual se puede establecer que el asunto no se trata realmente de saber quién tiene talento o no, pues todas las personas los tendremos, sino de aprender a identificar con cuáles tipos de talento hemos sido bendecidos. Más allá de que muchísimas personas desconozcan cuáles son sus talentos, el problema de fondo radica en que hasta este momento no se conocían métodos para identificar los talentos personales. En efecto, se puede afirmar que lo que había sido realmente escaso fueron los métodos para identificar la existencia de los distintos tipos de talentos personales y no los talentos en sí mismos.

“Desestimar el talento de alguien, por la ignorancia que se tiene para identificarlo, es tan grave como creer mirar el talento donde este no existe”⁵¹

⁵⁰ Extracto de la conferencia “Talento Universitario, Potencial al 100%” Dictada en La Universidad de Zaragoza, España en 2017 por Reinaldo Boada.

⁵¹ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 19

Con lo cual, además, se puede concluir que el grado de consciencia o sapiencia de los talentos de las personas es proporcional al nivel de identificación que pueda tener cada quien de sus propios talentos y que en efecto para muchas personas sus talentos personales simplemente están “no identificados”

Importancia de la identificación de los Talentos

Sin lugar a dudas nos movemos hacia un mundo laboral donde la realización de muchos tipos de trabajo se está automatizando, las maquinas reducen algunos de los problemas asociados a los costos de origen humano (errores, rotación, huelgas, etc.) en contraste, también se están creando constantemente nuevos tipos de trabajos, actividades y modelos de negocios. Allí radica una de las principales importancias de la identificación de los talentos, pues las maquinas ciertamente podrán hacer muchas cosas para las cuales les diseñen y programen, pero nunca tendrán talentos ni creatividad. De manera, que identificar los talentos permite reducir la incertidumbre en cuanto a cómo hacerle frente a la automatización.

Un aspecto a resaltar en este punto es que la identificación de los talentos no consiste en encontrar o hallar cuales son todos los talentos de una persona para cuantificarlos y saber cuántos se tienen en total, ni de utilizar esta información para comparar a una persona con otra para determinar quién es más o menos talentoso. Pues a fin de cuentas la posesión de un talento no es por si sola una garantía de éxito en cualquier área o campo del conocimiento humano, dado que tan importante como identificarlos es el poder experimentar con ellos.

De manera que la inversión del tiempo útil de cada persona en experimentar con sus propios talentos es realmente lo que es importante, por un lado, porque se le encuentra un sentido a la vida y se la orienta con un propósito y por el otro porque se trabaja conscientemente en la generación de pericia o experticia. Evidentemente, para poder iniciar un proceso de experimentación de este tipo no hay otra manera que empezar por la identificación de los talentos personales.

La pericia de una persona es vital para poder hacer su trabajo cada día mejor, allí se encuentra una gran parte de la importancia de la identificación de los talentos personales desde el punto de vista de las empresas. Pero además porque será solo después de la identificación de los talentos personales que se podrá conformar con consciencia lo que llamaremos a partir de ahora el talento organizacional.

Talentos Organizacionales

Como se ha dicho anteriormente, el modelo Talentista tiene por protagonista principal al talento humano, lo cual agrupa en un todo a los talentos personales con los organizacionales en su punto más equilibrado y en donde los objetivos de las empresas no son superiores a los de los individuos ni viceversa. De manera que la identificación de los talentos personales permite alcanzar cambios de consecuencias trascendentales en los modelos de gestión que se utilizan hoy en día, pues el identificar los talentos es un proceso inmiscuye las dos caras de la realidad y problemática de la gestión actual del capital humano, donde una compete indudablemente a los individuos y la otra es menester exclusivo de las empresas y de sus departamentos de recursos humanos. Este planteamiento ha sido expresado de manera gráfica en la ecuación o fórmula de los talentos organizacionales⁵²:

	Sinergias	
Talentos Organizacionales	\sum	Talentos Personales plenamente identificados
	Experimentación Capaz	
Donde la sinergia ha de ser siempre mayor que la experimentación capaz de cada individuo		

Inferencias⁵³ en relación a esta fórmula:

- a) El talento organizacional es directamente proporcional a la calidad del talento de las personas que componen una asociación humana, sin importar su índole o finalidad.
- b) La suma de los talentos personales no supera al todo (talento organizacional), pero tiene la propiedad de modificarlo por aumento o detrimento.
- c) Las causas y consecuencias de la lucha por incorporar al mejor talento humano se deben a la evidente relación de dependencia entre los lados de esta ecuación.
- d) No se puede captar ni retener el talento organizacional sin captar y retener a personas con talentos personales bien identificados.

⁵² “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 2

⁵³ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 2

Ahora bien, como en toda ecuación las variables a cada lado de la igualdad deben estar despejadas de incógnitas, por eso, las empresas deben aprender a identificar el talento organizacional, tanto como los individuos sus talentos personales, para fomentar los procesos de experimentación capaz o talentosa (se profundizará al respecto más adelante en este mismo ca, que sin duda alguna generarán niveles sinérgicos incomparables con los conocidos hasta ese momento. Una de las soluciones que se introducen con esta visión es la comprensión de que una empresa que genera sinergias en un contexto de uso aplicado de talentos personales, no debe temer a ningún tipo de obsolescencia tecnológica.

En este punto se puede concluir que la gestión moderna del capital humano debe orientarse a la conformación del talento organizacional de las empresas desde la comprensión de los talentos personales plenamente identificados y no a la presunción de que para tener talento en la empresa hay que retenerlo. El beneficio integral para las organizaciones dentro de este contexto será notablemente distinto en términos de permanencia y fidelización de sus personas, pues todo indica que la gestión del capital humano no puede seguir estando en función a administrar, dirigir o controlar a las personas que les conforman, sino en proporcionar oportunidades para que las personas aporten lo mejor que puedan ofrecer y que tienen para dar.

En definitiva, así como cada persona tiene talentos, las empresas ganarán en la conformación de su talento organizacional cuando la identificación de los talentos personales de sus empleados se haga más profunda.

En conclusión, la identificación de los talentos humanos es un pilar fundamental de la teoría talentista al recaer sobre ella el peso de poder contar o no con personas con talentos identificados para actividades específicas dentro y fuera de las empresas. Pero además porque solo tras la identificación efectiva de los talentos personales será cuando se les podrá dar el valor que se merecen en la sociedad, la familia y para cada persona individualmente.

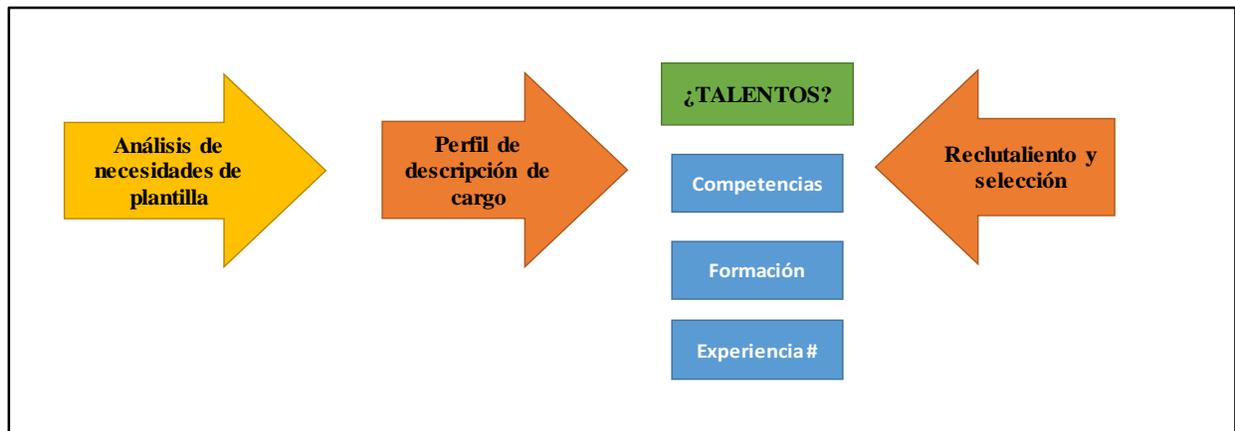
4.5 Reclutamiento y Selección – Tercer Pilar

La función de incorporar nuevas personas y de solucionar las necesidades de plantilla que pueda tener cualquier empresa reposa en lo que se conoce como proceso de reclutamiento y selección. En teoría, este proceso consiste en encontrar la persona ideal o más apta para realizar un tipo de actividad o trabajo dentro de una organización.

Los modelos y métodos de selección de personas de los que pueden servirse las organizaciones son diversos y varían de una empresa a otra en correspondencia con el tipo de puesto o cargo de trabajo para el cual se inicie algún tipo de proceso de este tipo. Aunque usualmente la mayoría de los modelos compartirán características similares al estar todos ellos basados en la valoración de las experiencias, las competencias (duras y suaves) o en la combinación de ambas.

¿Pero en todo esto cuando entran los talentos de las personas?

Una gran pregunta se cierne alrededor de lo que llaman o insisten en llamar reclutamiento y selección de talento, pues si escudriñamos en la práctica actual de reclutamiento y selección e intentamos encontrar cómo se identifican o cómo se reconoce la evidencia de los talentos de las personas desde la aceptación de experiencias, competencias y formación seguramente nos preguntaremos ¿Dónde están los talentos en todo esto?



En vista de esta realidad, se plantea como tercer pilar de la teoría talentista al reclutamiento y selección de personas con talentos identificados. Una nueva visión de este proceso donde los talentos de las personas son tomados en cuenta para la elaboración de la descripción o perfil del cargo y en todos los procesos de entrevista. La amplitud del criterio en base a los talentos deroga la hegemonía otorgada a la experiencia expresada en años y las competencias sin menospreciarlas, pues siguen siendo importantes para el proceso de selección, solo que no como los únicos factores para la selección y filtrado de candidatos. En el modelo de reclutamiento y selección talentista se contempla la inclusión de las características talentosas como una adicción al proceso y no como la sustitución de las competencias, la experiencia o la formación.

Mucho de lo que tiene que ver con el éxito en la gestión de personas de una empresa comienza precisamente con la eficacia con la que se logró realizar el proceso de selección, pues problemas posteriores como el ausentismo o la retención son consecuencias que tienen por lo general su causa en las debilidades o inconsistencias del proceso de reclutamiento y selección.

La importancia del modelo de reclutamiento y selección dentro del modelo de gestión es evidentemente suprema, pues una de las soluciones que con esta teoría se propone reposa precisamente en que las empresas puedan ofrecer oportunidades fidedignas para que las personas puedan ser útiles con sus talentos y al mismo tiempo, incorporar personas con talentos bien identificados dentro de sus filas. Abriendo al mismo tiempo un gran espacio para que las personas piensen en como maximizar el uso de sus talentos dentro de la organización, ser creativos y fomentar la innovación de manera espontánea.

4.6 La valoración de los talentos personales – Cuarto Pilar

Según el diccionario de la Real Academia Española se entiende por valorar al efecto de reconocer el mérito o las cualidades de una persona, así como el tener presente el valor de alguna cosa. Este concepto, aplicable sin lugar a dudas a cualquier cosa, objeto o lugar que sea tangible y para el cual se pueda imputar un valor económico, financiero o estratégico tiene por otro lado serias limitaciones al intentársele utilizar en algo tan evidentemente intangible como lo son los talentos.

Una de las características principales de los talentos personales es que carecen de jerarquías, pues de manera aislada ningún talento es más importante que otro, lo que se traduce desde el hecho de no poderseles cuantificar u otorgar un valor numérico ni mucho menos un orden lógico. La cantidad de talentos que una persona logre identificar tampoco le coloca por encima de otras ni le hace más talentoso, pues la esencia de los talentos no reside en cuantos de ellos se reciben o identifican, sino en cuánto bien puede encauzarse gracias a estos. Por ello, la valoración que ha de hacerse de los talentos personales está vinculada con su reconocimiento y en darles la importancia que realmente tienen y en respetar cualquier característica talentosa por más desconocida que esta pueda resultar para un observador.

El establecimiento de la valoración de los talentos personales como el cuarto pilar se debe a la importancia que tiene el poder y saber hablar con propiedad y seguridad acerca de los talentos

personales que cada persona posee, conocerlos por su nombre y ser capaces de indicar cómo, dónde y cuándo pueden utilizarlos. De igual manera tiene que ver con los dueños, directivos y responsables de la gestión de las personas en las empresas aprendan a escuchar y valorar las características talentosas de personas que presentan su experticia de una manera nada estandarizada ni mucho menos predecible.

Claramente, la valoración de los talentos personales se constituye como el paso posterior a la identificación de los talentos personales y organizacionales, funcionando como el vehículo que facilitará la entrada y permanencia de personas con talentos bien identificados dentro de las organizaciones y muy trascendentalmente para la generación de experimentaciones talentosas y de la sinergia que se requiere para la consolidación del talento organizacional.

4.7 La Experimentación Capaz o Talentosa – Quinto Pilar

Por experimentación talentosa se entiende a aquel periodo de experimentación con base en la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas después de haberse identificado efectivamente el talento personal para una actividad, periodo que muy seguramente estará acompañado por una preparación académica o técnica acorde con el tipo de actividad. Todo esto con el firme propósito de realizar dicha actividad cada día mejor.

Relacionada con el aprendizaje, pero sin condicionarle, se trata de ir adquiriendo conocimientos, destrezas y competencias que impulsen la realización talentosa de cada persona. Donde el punto más álgido de la relación entre la capacidad de aprendizaje y los talentos personales se expresa por medio de resultados excepcionales o fuera de los esperado, pues mientras mejor sea dicha relación igualmente mejor será la calidad de la experimentación. Gracias a lo cual se puede decir que cuando los periodos de experimentación son productivos, coherentes y bien estructurados no se pueden esperar de ellos sino buenos resultados.

“En una realidad de experimentación talentosa, el periodo de tiempo adquiere relevancia cuando este se vuelca hacia su inversión en experimentación capaz, donde una mayor exposición induce a mayores probabilidades de éxito en la consecución de resultados de calidad más que aceptable”⁵⁴

⁵⁴ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Capítulo 5. Pág. 57

La experimentación capaz supera a la experimentación tradicional, pues con esta no se pretende la obtención de experiencia por acumulación de conocimientos, sino en colocar la información disponible dentro de procesos de renovación y actualización constante. La búsqueda de la no repetición de resultados es el caldo de cultivo para la creatividad e innovación que tanto se anhela en las empresas y donde el catalizador principal para obtener resultados excepcionales no son otra cosa que los talentos personales bien identificados. Las ventajas que otorgan los talentos en términos de experimentación son solo posibles en contextos de oportunidades fidedignas y de valoración de los talentos. Una de las diferencias del enfoque talentista en términos de la experimentación o generación de experiencia es que al darle mayor relevancia al talento de las personas se deja menos a la probabilidad relacionada con la adquisición de competencias y la capacidad de aprendizaje como un condicionante.

Por ello es importante reconocer que son los talentos personales los generadores de experimentaciones aprovechables y de resultados extraordinarios y no a la inversa, pues intentar mostrar que la expresión en años de un tipo de experiencia es igual a la posesión de un talento no es solamente que se estaría infravalorando a los talentos de las personas, sino que explícitamente se estaría obviando su existencia.

“Cuando se mira al talento como resultado y no como la causa de una experimentación aprovechable, se obvia su existencia”⁵⁵

La experimentación talentosa se yergue como el quinto pilar de la Teoría Talentista dada el condicionamiento que imprime sobre la maximización en el uso de los talentos personales a nivel individual y a su vez la fuerza que imprime al ser uno de los límites o catalizadores de la fórmula del talento organizacional. Con la experimentación capaz o talentosa se genera constantemente experticia o pericia, dejando sin efecto a la acción del tiempo como su condicionante o límite y solo relacionándose con el momento cuando se comienza con una experimentación talentosa, lo que ha de ser evidentemente después de la identificación.

⁵⁵ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 76

Conclusiones del capítulo 4

El verdadero sentido de los talentos personales parte de saber ciertamente de qué se tratan, por ello el significado reivindicado del término talento facilita el emplazamiento de muchos de los nuevos conceptos inherentes a la Teoría Talentista, así mismo con ello se logra disolver mucha de la confusión ocasionada por la desinformación y uso equivocado del término talento.

En lo que respecta a la diferenciación de los talentos personales frente a las competencias (habilidades, destrezas, aptitudes, cualidades, etc.) se establece claramente que esta radica en una de sus características principales; la de ser innatos. Dejando por sentado que todo aquello que pueda aprenderse no debe ser considerado talento.

La escasez de talentos queda completamente desmentida al entenderse que todas las personas, sin excepción, tiene al menos un talento evidente que puede identificarse y que lo realmente escaso han sido, por mucho tiempo, los métodos y herramientas para identificar efectivamente todos los tipos de talentos que en realidad existen.

La Teoría Talentista nace como una verdadera opción para poder incorporar, desarrollar y mantener a personas con talentos identificados en el seno de las organizaciones actuales. Es una filosofía que contempla a los talentos desde una visión de abundancia, donde lo importante es la identificación de los talentos a nivel individual y de las características talentosas de las actividades y tareas inherentes a los puestos de trabajo y no la cantidad de ellos que puedan identificarse ni el tiempo durante el cual se les utilice.

El basamento teórico de este nuevo enfoque se sedimenta sobre cinco (5) pilares de avanzada y con los cuales se propone tanto la evolución de los modelos utilizados actualmente como la incorporación de interesantes innovaciones en materia de reclutamiento y selección. Lo que en conjunto se presenta como un contexto gerencial muy distinto.

La valoración de los talentos personales se sedimenta partiendo desde la sapiencia y confianza que otorga la identificación de los talentos y no desde suposiciones con base en el transcurso del tiempo.

El conocimiento de lo que son los talentos, facilita la consciencia individual de cuales se poseen y a partir de allí en cómo, dónde y cuándo utilizarlos para obtener resultados diferentes a los acostumbrados.

La experticia o pericia es el resultado de la experimentación capaz o talentosa y esta de que habiéndose identificado efectivamente un talento personal se comience a experimentar consciente con dicho talento.

Capítulo 5 – Una nueva Filosofía de Gestión

Toda la evolución del pensamiento administrativo y específicamente aquel relacionado con la gestión de personas ha estado siempre dirigida o articulada desde visiones económicas, de factores psicológicos, de la evaluación de estructuras y sus tamaños, de la mecánica, de maquinarias, etc. Con estas visiones se han establecido muchas teorías y modelos de gestión que como ya se observó en capítulos anteriores han sido aplicados e implementados en todo tipo de empresas desde hace varias décadas.

Con algunas diferencias en cuanto a sus objetivos y alcances todos estos esquemas de gestión tienen algo en común, ninguno de ellos ha sido generado o desarrollado por alguna persona o equipo de personas cuya experticia provenga principalmente de la administración de recursos humanos, de la gestión del talento o del capital humano. De manera, que aun cuando los profesionales de la gestión son los responsables de utilizar y aplicar dichas teorías, los lineamientos y criterios para la formulación y ejecución de estas provienen de otras áreas de las ciencias humanas. Lo cual no solo acarrea contradicciones, sino ineficiencia para solucionar los problemas y situaciones netamente asociadas a la gestión con personas en un ambiente de empresa. Sería algo así como si los procedimientos para realizar un tipo de cirugía fuesen establecidos por un carpintero.

En por ello que la necesidad de implementar una nueva teoría es imperativa. Una teoría cuya base filosófica se origine desde una perspectiva netamente asociada a las personas, a los talentos personales y que se enfoque dentro de un ambiente de gestión de empresa. De manera que la inclusión de los talentos personales no sea algo fortuito ni utópico, sino una consecuencia bien estructurada y planificada.

La presentación de este quinto capítulo tiene por finalidad la de exponer la Teoría Talentista como un nuevo modelo de gestión. Para ello se abordará la problemática actual de la gestión del capital humano con un análisis serio de sus causas y consecuencias y se propondrán soluciones novedosas y completamente adheridas al pensamiento talentista.

5.1 ¿Qué se está gestionando al hablar de gestión de talento?

Uno de los puntos débiles de la gestión del talento tal y como se la ha intentado hacer en los últimos años, es que esta ha sido dejada bajo la dominación casi exclusiva de los parámetros de selección de candidatos basados en la experiencia expresada en años y de la antigüedad ligadas a la formación académica y de la adquisición de competencias. Gracias a lo cual cuando se habla de gestión de talento se piensa que esto se trata básicamente de seleccionar, contratar y retener a personas que por su experiencia y competencias encajan en un perfil del cargo con base en suposiciones del pasado y con la ilusión de que en el presente los resultados que se pudieran obtener serán iguales o quizá mejores.

De forma tal que aquello que supuestamente se quiere gestionar al hablar del talento ha quedado muy lejos de siquiera ser encontrado y se puede decir que lo que ha ocurrido ha sido solo una especie de actualización del nombre para que suene bonito, atractivo y moderno. Pero que, en la realidad, en el día a día, los procesos de gestión de recursos humanos se mantienen casi inalterados y sin diferenciarse realmente de los modelos de gestión tradicionales.

Con lo cual se puede asegurar que en la actualidad no se está gestionando realmente a los talentos ni mucho menos a las personas que les poseen, sino que habiéndose incorporado algunas innovaciones tecnológicas se han logrado simplificar algunos de los procesos tradicionales, pero que evidentemente en la ausencia de conocimientos reales sobre lo que son los talentos de las personas, su gestión está realmente muy lejos de producirse dentro de esquemas que sencillamente no les contemplan ni conocen realmente.

5.2 Soluciones distintas para problemas típicos

La búsqueda por darle solución a la problemática actual en el área de la gestión del capital humano no es muy distinta a la de hace algunas décadas atrás, sencillamente porque no se ha dejado de pensar de la misma manera que cuando dichos problemas aparecieron. En efecto, aunque algunos intentos parecieron inicialmente acertados, al final no fueron lo suficientemente contundentes para atacar la raíz de los distintos problemas que la conforman, en consecuencia, muchas de esas aparentes soluciones se convirtieron en problemas adicionales o se agregaron como partes nuevas de aquellos de los que ya se tenía conocimiento.

Fundamentalmente, el asunto es que los problemas relacionados con la gestión de empresas y sus personas se les ha continuado observando de la misma forma por mucho tiempo. Algunas veces atribuyéndole sus causas a factores humanos y otras como consecuencia de las variaciones del medio ambiente o del momento tecnológico. Y en general se siguen creyendo exclusivamente ligados a la antigüedad, moldeados por la motivación y controlados por la remuneración.

“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos” Albert Einstein.

Hablar de la problemática general en materia de gestión de Capital Humano comprende una serie de problemas y dificultades recurrentes para la gran mayoría de las organizaciones a nivel mundial. Sin importar la índole, el número de personas que la integran, la solidez financiera o los años que pudiesen haber permanecido en el mercado, prácticamente ninguna organización está exenta de la presencia de la mayoría de estos problemas tan inherentes a las empresas, que sencillamente se les tiene que llamar típicos.

Esta serie de problemas a los que se ha hecho alusión en los párrafos anteriores se analizarán a continuación teniendo en cuenta su origen y consecuencias, esgrimiendo además algunas críticas puntuales para ofrecer ciertamente soluciones distintas:

5.2.1 Reclutamiento y selección

La razón de muchas de las soluciones que se proponen con la Teoría Talentista tienen precisamente origen en la necesidad de generar la evolución de los procesos de reclutamiento y selección, sus funciones, objetivos y alcances para que a través de ellos se logren incorporar efectivamente personas con talentos identificados.

Una de las detecciones que con esta investigación se ha logrado precisar es la atribución casi absoluta que a la experiencia expresada en años se le otorga a la hora de preferir una candidatura preliminar. Sencillamente, si una persona no puede mostrar en su currículum vitae que tiene los años de experiencia que alguien estimó como mínimo (a la hora de confeccionar el perfil del cargo o puesto de trabajo) quedará descartado. Incluso cuando otros factores de selección como los de formación académica, de competencias suaves y duras, de idiomas, etc. superen a lo también estimado en el mismo perfil.

Prácticas como estas son las que conducen a dejar por fuera a personas que con el talento para las actividades de las empresas sin siquiera darles la oportunidad por una supuesta falta de experiencia. Con lo cual no solo se induce un fuerte componente de predictibilidad a la hora de confeccionar currículos que llamen la atención del reclutador o del sistema automatizado que les filtra, sino que se presta para el engaño, el fraude y las mentiras piadosas para conseguir pasar a la fase de entrevistas.

El empecinamiento por la separación de individuos en los procesos de selección según características forjadas, estereotipadas y muchas veces artificiales fungen como justificación de preferencias que alimentan el “excelentismo⁵⁶”, una práctica que lejos de atraer personas con talentos identificados hacia las instituciones humanas, las espanta.

“El talento se aprecia mejor en las variaciones que en la repetición mediana (promedio) de los resultados obtenidos por otras personas”⁵⁷

De manera que los procesos de selección de la actualidad han de ser reorientados para dejar de ser una herramienta de comparación por equiparación o por igualdad, para incorporar la observación y valoración de las características talentosas aun cuando no exista correspondencia en las líneas de tiempo utilizadas por cada persona comparada. Sobre todo, cuando la forma de experimentar o de ganar experiencia ha cambiado trascendentalmente en los últimos años.

Modelos tradicionales en la actualidad.

Casi todo lo que nos rodea (entorno externo) avanza y evoluciona motivado por factores tecnológicos, ambientales, financieros, etc. pero sobre todo y de manera contundente gracias a factores humanos ligados a sus visiones, aspiraciones y sueños. En fin, cambios de los que escuchemos tantas veces a diario como de la resistencia que se les tiene.

Esta realidad de pensamientos evolucionistas tiene marcada influencia en casi todos los terrenos de la actividad humana, no obstante, se puede decir que en el sector de los recursos humanos los enfoques tradicionales mantienen su vigencia, sobre todo en lo respecta a los modelos

⁵⁶ Término utilizado por el Papa Católico Francisco (Jorge Mario Bergoglio 1936 -) para referirse a la continua búsqueda de personas que parecieran resaltar dentro de un grupo, pero con ciertos dejos de manipulación, exclusión, favoritismos injustificados y discriminación.

⁵⁷ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 26

reclutamiento y selección de personas. La resistencia al cambio y a la evolución filosófica de los modelos gira en torno a la sensación de pérdida de control por parte de los directivos y a la confianza depositada en la supuesta acumulación de experiencias laborales por parte de los seleccionadores y responsables de los departamentos de recursos humanos.

Evidentemente, no se puede decir que todos los procesos que componen a la gestión actual de las personas se han quedado o permanecido congelados en el tiempo, pues sería imposible negar los avances en materia del entendimiento del ser humano que compone al capital humano. Muchos son los análisis y estudios incorporados para avanzar transcendentalmente en cuanto al conocimiento de los factores emocionales, psicológicos y motivacionales que mueven a las personas para ser mejores o a renunciar, así como en aspectos remunerativos o salariales y de beneficios adicionales como seguros y las actividades de esparcimiento.

Empero los problemas persisten en cuanto a la selección, incluso a pesar de todas las actualizaciones e incorporaciones de tecnología en telecomunicaciones, el uso de las redes sociales, el fácil acceso a la información corporativa y a los perfiles personales, lo que se evidencia en el problema de retención. Gran parte de esta situación deriva de que los procesos de selección y reclutamiento y sus modelos se han mantenido suficientemente arraigados o dominados por los mismos conceptos, parámetros y paradigmas durante décadas, incluso a pesar del buen avance alcanzado con la incorporación del uso del término talento.

De manera generalizada, se puede indicar que los modelos de actualidad para la selección y reclutamiento de personas se dividen de la siguiente manera:

- **Criterios basados en la Antigüedad:**

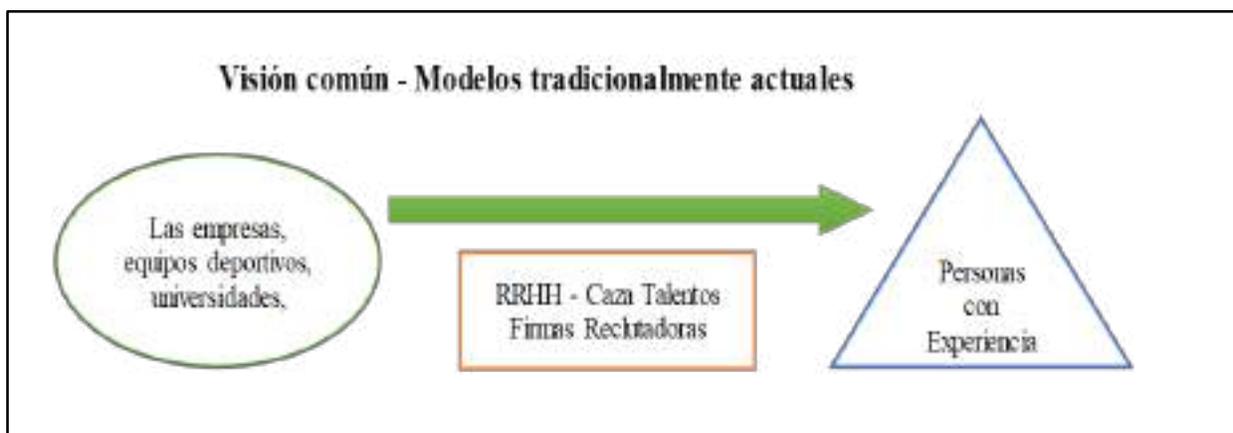
En donde, la acumulación teórica de experiencias se obtiene como una consecuencia del paso del tiempo y aun sin haberse validado la calidad de los resultados, con ellos se invoca a la aceptación de que estas expresiones numéricas son sinónimas de confianza a la hora de comparar características entre candidatos y por lo cual se dará preferencia a aquellas con mayor cantidad de años.

- **Criterios basados en Competencias:**

En donde, se contemplan los conocimientos técnicos y las características de la personalidad que se asemejan o aproximan más al perfil de cargo confeccionado para un puesto

especifico de trabajo, teniendo por base las características mínimas esperadas y que han sido observadas en estudios de competencias laborales para la estandarización de los requisitos de dicho cargo, así como de los puntos de referencia que se puedan trazar al tener en consideración las competencias mostradas por un predecesor en esa empresa u otra.

Estos muy longevos criterios muestran una fuerte debilidad de cara a las exigencias modernas de las empresas y de las personas en términos de talentos personales, pues simplemente no resultan compatibles con los talentos ni de los conceptos utilizados para su alusión.



Con el gráfico⁵⁸ anterior se resume la visión de los modelos mayormente utilizados en la actualidad para la búsqueda y la selección de candidatos, basándose en la supuesta acumulación de experiencias. Recayendo el análisis de las postulaciones para su avance hacia el reclutamiento, en los departamentos de Recursos Humanos, las firmas caza talentos o empresas de selección, quienes con sistemas de filtrado manual o computarizados aplican criterios de selección por antigüedad o por competencias. Procesos que evidentemente dejan por fuera a personas con el talento para realizar el trabajo en cuestión, por no tener “experiencia”

La actualidad de los modelos tradicionales evidencia la poca consciencia que se tiene sobre los talentos personales, cuando se insiste en la presunción de que se pueden llegar a estos talentos desde la exposición, en fracciones de tiempo, de las experimentaciones transitadas con o sin incidencia de la calidad de los resultados obtenidos.

⁵⁸ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 22

Experiencia, experimentación y experticia

La estrecha relación de estos tres conceptos trasciende a lo que desde sus definiciones podamos encontrar como similitudes o diferencias, pues es a partir de sus relaciones y del tratamiento dado a cada una de ellas por separado con lo cual se han constituido a largo de toda la historia los modelos de administración de recursos humanos, de gestión de capital humano o de gestión de personas. En las ciencias administrativas, se tiende a vincular la eficiencia y eficacia de las personas para cumplir con las tareas inherentes a su trabajo con la experiencia⁵⁹ que dicha persona ha venido adquiriendo, desarrollando y acumulando durante un periodo dado de tiempo. Paralelamente, también se considera experiencia al producto o resultado de un experimento⁶⁰ o proceso de experimentación gracias al cual se adquieren o adquirirán nuevos conocimientos y recuerdos.

El valor de estos momentos de experimentación es sensible a factores de influencia como la calidad de los estímulos con los cuales se produce, al objetivo que con ellos se persigue y definitivamente a sus fuentes de origen, elementos estos que convergirán con un alto grado de relatividad en la ponderación o valoración que una persona pueda tener de la experiencia de otra persona y cuya consecuencia directa y palpable ha sido la imprecisión con la cual se establece o estima el número de años de experiencia, que para un cargo o puesto de trabajo, debería tener en posesión un candidato e incluso de la permanencia de alguien que ya ocupa un puesto específico de trabajo.

Todo parece indicar que una de las fuentes para que el asentamiento de la experiencia como herramienta de diferenciación y de selección de personas haya sido tan fuerte, proviene de la era clásica de la administración y gracias al uso de la curva de la experiencia y del aprendizaje de *Theodore P. Wright* (1895-1970) en la cual se explicaba que mientras más unidades sean producidas por un trabajador menos tiempo tardará dicho trabajador en producir la siguiente unidad y que esto se debe a un proceso de aprendizaje dónde a una mayor exposición (en horas) a

⁵⁹ Del lat. *experientia*. 1. f. Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo. 2. f. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. 3. f. Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas. 4. f. Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona. 5. f. experimento. <https://dle.rae.es/?id=HlelZln>

⁶⁰ Del lat. *experimentum*. 1. m. Acción y efecto de experimentar.

la actividad le corresponderá como resultado que los operadores aprendan a hacer su trabajo mejor y más rápido. Puesto que a un mayor número de unidades producidas le corresponderían menos costes y un nivel más alto de ventas, por ende, serán mejores los dividendos para la empresa.

Un pensamiento netamente fabril y orientado a la producción en fábricas, que por alguna razón se generalizó hacia todas las demás actividades a pesar de que estas no tienen botones, palancas ni necesidad de materias primas moviéndose de un departamento a otro.

Unas décadas más tarde y con la introducción de la especialización como factor de éxito y rentabilidad en la producción, proliferaría el uso del término experto⁶¹ como un derivado de la valoración al alza de la experiencia o de las habilidades extendidas de una persona en un área o actividad muy específica, cuantificándola en número de años y apreciándola mejor en aquellas personas que al haber tenido periodos de experimentación más extensos, gozarían de un nivel de especialización tal que simplemente deberían de ser consideradas como expertas.

A nivel etimológico, el término experticia, es un extranjerismo proveniente del concepto en inglés *expertise*⁶² y que según el diccionario *Merriam-Webster* es la habilidad o conocimiento especial que posee un experto. Pudiendo encontrándose también como uno de los sinónimos que son aceptados por la Real Academia de la Lengua Española al respecto de término experticia el término pericia⁶³.

De tal manera que, según los criterios relacionados con la experiencia, a alguna persona que se le considere con pericia o experticia también puede tenerse por un experto. Pese a esto, vale la pena preguntarse: **¿Cómo se le ha de llamar a aquellas personas que gracias a sus talentos personales son capaces de mostrar experticia, sin haber acumulado una larga experiencia en años?**

⁶¹ Del lat. *expertus* 'experimentado'. adj. Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. <https://dle.rae.es/?id=HJ0IOYQ>

⁶² Special skill or knowledge: the skill or knowledge an expert has. <http://learnersdictionary.com/definition/expertise>

⁶³ Del lat. *peritia*. f. Sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte. <https://dle.rae.es/?id=Sc2spqb>

Una reflexión adicional que conduce a pensar sobre la relatividad en el uso de este término y a las atribuciones muy infundadas acerca del paso del tiempo como factor determinante para que según ello una persona pueda mostrar experticia. Sin lugar a dudas, la búsqueda de objetividad en este sentido tiene que incluir una expansión considerable en el conocimiento de lo que realmente son los talentos de las personas y como la experimentación talentosa si será un factor determinante para la obtención o desarrollo de pericia de manera individual y para nada estandarizada.

Reducción del tiempo de experimentación

La experiencia desde una óptica meramente acumulativa actúa como una suerte de recuerdo que podría funcionar sin ninguna garantía en el presente, pues la obsolescencia acelerada de los procesos la empujará constantemente fuera de la vigencia que se le exige a dicha experiencia. En este sentido hay un aspecto muy interesante que resulta del análisis de la relatividad en el tiempo para la experimentación, pues ciertamente estos tiempos tienden a ser cada vez mucho menores obedeciendo básicamente a estas dos razones:

- ✓ La comprensión y desarrollo de la capacidad clave denominada en la teoría talentista como Saber-Aprender⁶⁴
- ✓ La simplificación de los procesos y del procesamiento de la información gracias a los avances tecnológicos.

En consecuencia, la reducción del tiempo de experimentación para la adquisición de experiencia actúa en dirección contraria a la de su prolongación en el tiempo. De manera que una cuantificación de la experiencia solo en función de su acumulación dice muy poco de su calidad y mucho de su posible obsolescencia.

Cuestión de obsolescencias

Para nadie es un secreto que la obsolescencia⁶⁵ es el principio que prima en la era actual y que es un proceso de aceleración constante que hace evolucionar las versiones de casi cualquier

⁶⁴ "Identificando el Talento Humano" Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Capítulo 6. Pag 65.

⁶⁵ Del lat. *obsoletus*. adj. Anticuado o inadecuado a las circunstancias, modas o necesidades actuales.
<https://dle.rae.es/?id=QpPT4RW>

artefacto, maquinas, procesos, materiales, etc. con muy poca separación en términos de tiempo entre sus versiones. La obsolescencia a la que nos enfrentamos es un fenómeno en tiempo presente, pues ya no se cumple aquello de que las cosas se han de tornar viejas o gastadas para considerarlas obsoletas, un hecho cuyos efectos han impactado seriamente en la manera de gestionar la depreciación de los activos fijos de las organizaciones y cuyas repercusiones se sienten no solo a nivel de costos, sino que condicionan los precios y la competitividad de los servicios y productos, sin discriminar en sectores de actividad o naturaleza de los negocios.

Esta depreciación de poca amortización es uno de los riesgos a mitigar, sin duda alguna, con innovaciones, nuevas estrategias y mejor planificación, pero sobre todo con avances consecuentes en el encuentro de personas que induzcan al movimiento sincronizado o sinergias que faciliten el acortamiento de los momentos de obsolescencia sin dejar de ser productivos. En tal sentido, para la mayoría de las organizaciones humanas no quedarse atrás en materia de acompañamiento del momento histórico es tan importante como formar parte de ellos, sin embargo, mucho más trascendental para su permanencia en el tiempo será lograr colocarse por delante de cualquier tipo de obsolescencia y para lo cual se requiere indudablemente de personas con talentos personales bien identificados.

Es importante resaltar que estar desactualizado⁶⁶ no es exactamente un sinónimo de obsoleto, pues difícilmente podremos referirnos a la obsolescencia en las personas, no obstante, la forma de pensar, las creencias y los actos si pueden obedecer a pensamientos condicionados que, no estando alienados con la actualidad acelerarán la obsolescencia en las empresas y de la sociedad en general.

La capacidad de aprendizaje de los humanos es la razón por la cual la obsolescencia no es un concepto aplicable a las personas y con lo cual se puede inferir que aun cuando los seres vivos envejecemos fisiológicamente de manera ineludible, nuestra condición humana para el aprendizaje y a la especialización nos impulsa a mantenernos actualizados en cuanto al uso de las cosas materiales que nos rodean. De manera que se puede decir que mientras más avanzamos en edad

⁶⁶ Dicho de un profesional: Que no está al tanto de los últimos conocimientos o avances en la materia o en su área de dominio. <https://dle.rae.es/?id=CM617v3>

cronológica también lo hacen así nuestros conocimientos y las formas para obtenerlos, ocurriendo en consecuencia un proceso suficientemente contrario al de los objetos o cosas.

Con lo cual se puede concluir que muchas de las prácticas actuales de reclutamiento y selección han quedado obsoletas, aun a pesar de seguir siendo utilizadas.

El derrumbe de la hegemonía de la experiencia

Muchos de nosotros hemos vivido en persona o de muy cerca, eso de la falta de experiencia a la hora de postularse para un puesto de trabajo. De manera que bien cabe la oportunidad de plantearse algunos cuestionamientos al respecto, pues todo parece indicar que el paso del tiempo es tremendamente más importante que otros aspectos relativos al individuo para poder conformar pericia o experticia.

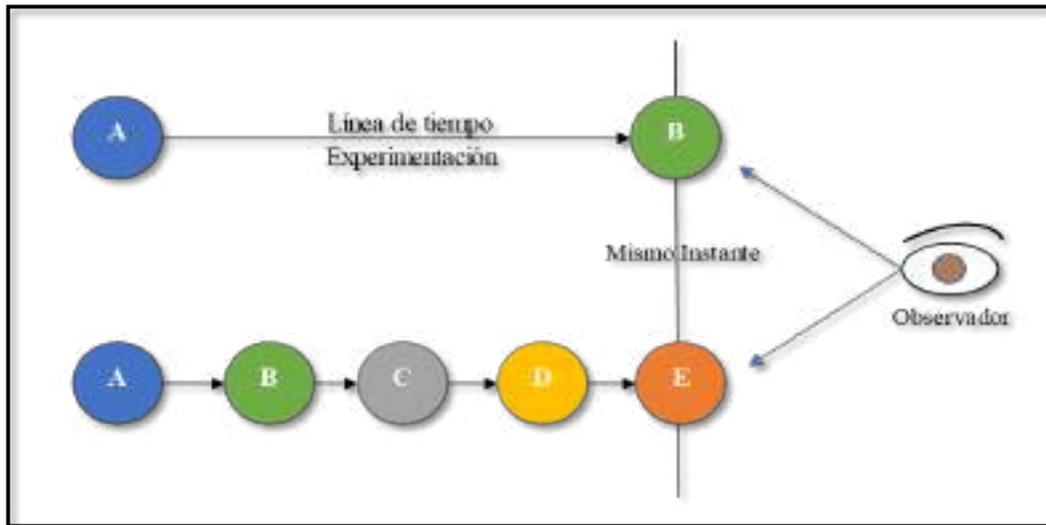
Como hemos mencionado anteriormente, en los procesos de selección y reclutamiento de la actualidad, pocas o casi nulas oportunidades se les darán a aquellas personas que no puedan decir, aparentar o justificar una experiencia en número de años, pues tanto la elaboración del perfil del cargo o puesto en cuestión como el filtrado de candidatos se realizan casi exclusivamente en función a la cantidad de años que alguien ha estimado (o que le ha tomado a un predecesor) como lo mejor esperado.

En este punto cabe preguntarse responsablemente **¿Cómo se llama a la calidad de los resultados de una persona que no pudiendo expresar en número de años su experiencia, supera claramente a los resultados de otra persona a quien se le considera experto dada su experticia?** La respuesta es: Talentos Personales.

Una persona con el talento para una actividad no requiere de largos periodos de tiempo para mostrar resultados excepcionales o extraordinarios, sino todo lo contrario. Este planteamiento genera una profunda reflexión acerca del tratamiento del tiempo (experiencia y antigüedad) y del por qué sostenerle como eje central y casi absoluto para la selección de personas, cuando una de las cualidades más resaltante de las mediciones humanas del tiempo es su relatividad.

En virtud del concepto de relatividad del tiempo se puede decir que según la teoría de la relatividad especial de Albert Einstein (1879-1955) el tiempo es relativo y depende de la velocidad

a la que se mueve en el espacio un observador. Esta apreciación del tiempo es evidentemente en el ámbito de la física y es difícil de aplicar en un contexto no científico-matemático, no obstante, el tiempo como medida en segundos es invariable para todos los habitantes del planeta tierra, pues la constante por la cual se le logra medir es la velocidad de la luz.

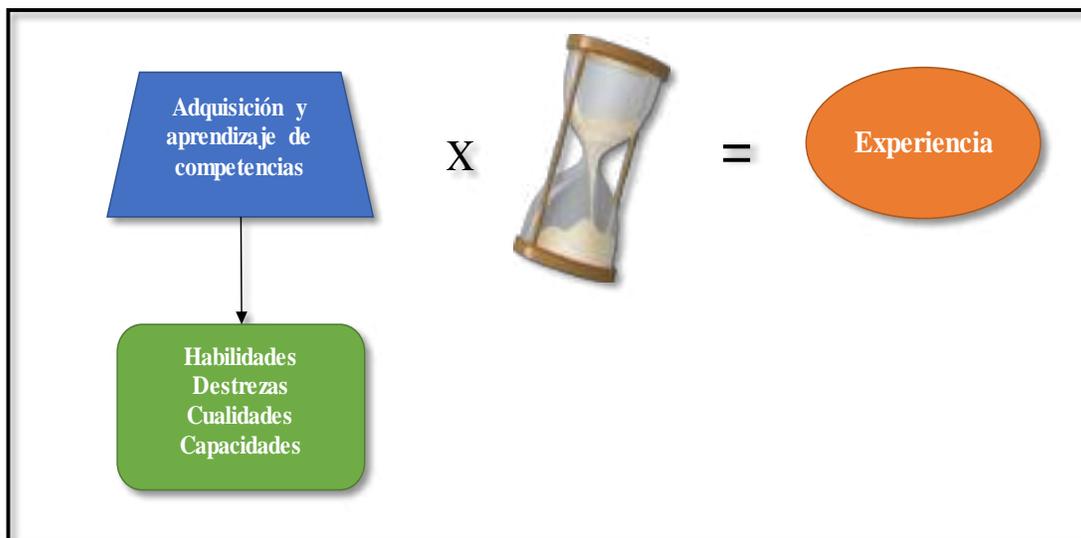


En el grafico anterior se puede deducir que la valoración de la experiencia en un mismo instante es completamente relativa al grado de conocimiento que un observador tiene sobre la calidad de los resultados obtenidos. Toda vez que el momento de referencia es estático y que, en consecuencia, cualquier especulación sobre el tiempo que ha de transcurrir para apreciar el nivel de resultados esperados estará en relación a una observación previa de la calidad de otro individuo y no precisamente en relación a la calidad que esta otra estará mostrando.

La cualidad inmóvil de una observación de este tipo introduce una contrariedad adicional al obviar momentos de resultados distintos en un mismo espacio de tiempo y en donde al instante de tratar de observar el nivel “B” uno de los individuos ya lo hubiese alcanzado con anticipación. Con lo cual el individuo que utilizó ese espacio de tiempo para agregar otras experimentaciones mostrará, en el instante de la observación, un punto “B” muy distinto. Pero, además se ha de considerar que al momento de observar “B” este quedó para uno de los individuos en el pasado y que quizá para este será innecesario volver a mostrarlo al ya encontrarse en un nivel “E” que será evidentemente más avanzado o evolucionado.

De tal manera que, siendo el tiempo algo relativo toda valoración hecha en función al tiempo resultará también relativa, lo que conlleva a pensar seriamente acerca de la probidad de sacar conclusiones absolutas sobre un aspecto que es completamente relativo. La observación de la relatividad del tiempo es uno de los argumentos de peso en la teoría talentista, para desmontar la hegemonía de la experiencia como factor determinante de selección y agregar a las características talentosas dentro del plato de la balanza de los procesos de reclutamiento y selección. Lo que conlleva a plantear la siguiente pregunta: **¿Qué pasa cuando varía el tiempo a invertirse o a utilizarse para ganar experiencia?**

Dentro de un contexto no talentista, la experiencia se entiende como el proceso mediante el cual se obtienen competencias por medio del aprendizaje y la práctica asidua o repetitiva de una actividad, pero además que para que esa experiencia se genere satisfactoriamente (según se tiene estimada) una persona cualquiera debe realizarla como mínimo durante el tiempo que se ha calculado para ello, el cual tiene por referencia aquel que le ha llevado a otra persona poder realizarlo.



Ahora bien, si tenemos en cuenta que cada persona aprende de manera distinta y que la intervención de los talentos personales es trascendental para alterar ese tiempo que se ha estimado, queda sin validez cualquier comparación que pueda realizarse solo en función del tiempo que pudo tomarle a otra persona. Específicamente, porque el aprendizaje tiene muchos factores condicionantes y sobre todo porque quizá aquella persona que se toma como referencia no tenía

el talento para la actividad. Con lo cual se puede concluir que la posibilidad de que el tiempo a invertirse o a utilizarse será distinto para cada persona es tan segura como que cada persona es distinta. En consecuencia, es vital entender que los talentos personales actúan como un catalizador que permite que se llegue a los resultados estimados en menor tiempo y que por ello se tendrá más tiempo para mejorar y superar dichos resultados que han sido estimados.

“Mientras más rápido vas, más lento pasa el tiempo” Albert Einstein.

“Nadie aprende de experiencia ajena”

Una frase bastante común y que alude a la necesidad de experimentar por cuenta propia para realmente aprender. A veces se tratará de un consejo que dan las personas mayores a las jóvenes para que no repitan lo que hacen los demás e intenten alcanzar sus metas, objetivos y sueños con sus propias herramientas, oportunidades y limitaciones. Lo cual parece ser una parte de la cultura popular que pudo ser malentendida o transgiversada cuando en momentos de evolucionar en materia de selección de personas, se comenzó a utilizar el tiempo que le tomó a una persona aprender a hacer una actividad con efectividad y eficiencia como punto referencia para medir a otras personas que la quisieran intentar, con lo cual se comenzó la búsqueda de una lógica para seleccionar individuos según una característica medible; el tiempo.

Una solución que paulatinamente se convirtió en la raíz de una gran contradicción y un profundo dilema, dado que ninguna persona gana experiencia de la experimentación ajena ni tampoco aprende al mismo ritmo que otra, por lo cual vale mucho la pena preguntarse: **¿Cómo determinar o estimar el tiempo de experimentación ideal para seleccionar personas diferenciándolas por el tiempo invertido en dicha experimentación?**

El asunto no se detiene allí y se complica un poco más cuando una persona es capaz de mostrar experticia sin haber experimentado o ganado experiencia durante la cantidad de tiempo que se tiene considerada para alcanzarla, sino en uno evidentemente más corto. Esta diferencia en el tiempo es la consecuencia directa de tener el talento personal para realizar dicha actividad, pues quien requiere de más tiempo de experimentación para ganar experiencia carece, por lo general, del talento personal que se requiere para esa actividad. Empero, **¿Qué ocurre cuando una persona coloca en su currículo una experiencia, menor en número de años, a la que se pide en el perfil del cargo?**

No es una novedad ni una extrañeza saber a dónde parará dicho currículum. Lo que se convierte en una razón para pensar profundamente en la cantidad de veces que se seleccionará a un candidato que le sobra experiencia, pero que carece del talento personal necesario para esa actividad, así como se desestimará al candidato que con el talento personal bien identificado para la actividad le faltará experiencia expresada en años, incluso aunque pueda mostrar experticia.

En efecto, no se puede precisar cuántas más veces se han dejado ir a personas antes de ofrecerles una oportunidad dentro la misma empresa, aun cuando esas personas han tenido sus talentos personales bien identificados, la preparación académica y la experticia requerida para realizar un cargo de más relevancia o de mayor trascendencia. Pero, lo que sí se puede precisar son las causas o motivos más comunes de las renunciaciones, el abandono y la rotación de personas. Las cuales se deben muchas más veces a las pocas oportunidades que se ofrecen a las personas para ser útiles con sus talentos personales dentro de la organización, la incompetencia de los jefes y a una bajísima detección del verdadero potencial de las personas en el ciclo de entrevistas de reclutamiento y selección que al ofrecimiento de más dinero o beneficios adicionales por parte de otras empresas.

A esta situación, se le ha sumado otra que agrega más complejidad al asunto, se trata del proceso mundial que llamamos comúnmente globalización. Las personas hallan que al emigrar de sus países de origen pudieran tener mejores oportunidades profesionales, de seguridad personal, de tranquilidad emocional y de futuro financiero. Valiéndose para ello de los estudios y experticia obtenida en sus países de origen. Una situación que pareciera ideal, casi como un cuento de hadas, pero que en realidad es una de duras pruebas para ver reconocidos los diplomas, las certificaciones y hasta los años de experiencia.

Esos años de experiencia que tanto se aprecian a la hora de una selección inicial o la definitiva de candidatos, suelen no tenerse en cuenta cuando se trata de una obtenida en otro país, sobre todo cuando se trata de países en desarrollo o subdesarrollados. De manera que el asunto ya no es solo que no se puede aprender de la experiencia ajena, sino que además esa experiencia debe tener preferiblemente una nacionalidad.

En los países donde se aceptan inmigrantes altamente cualificados, se evalúan las solicitudes de residencia permanente en función a las profesiones más demandadas, empleabilidad,

conocimientos de los idiomas, etc. Prácticamente, estos países tienen la posibilidad de hacerse de profesionales bien formados, con experticia y muchas ganas de seguir sus carreras con fuerza y entusiasmo, a casi ningún costo. Pues, simplemente estas personas incidirán positivamente en el producto interno bruto, sin haber representado ningún gasto, esfuerzo o inversión por parte del país receptor.

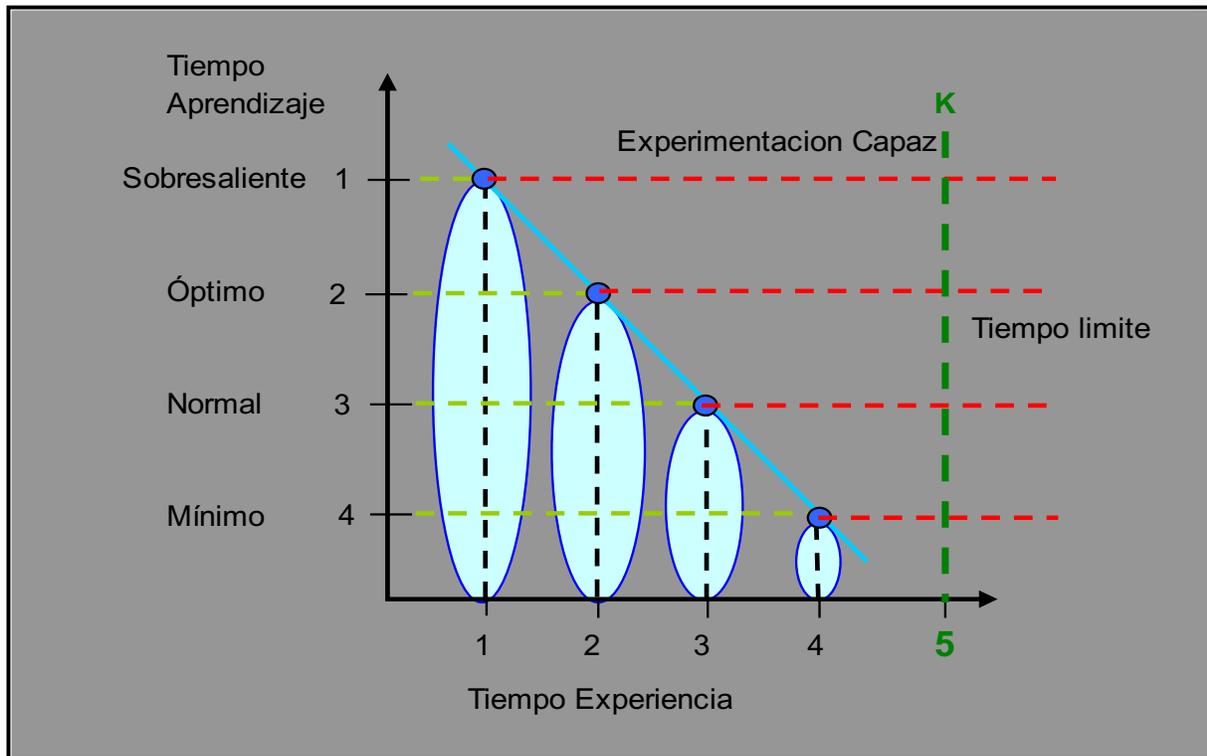
Evidentemente, es muy seguro que al principio exista una barrera lingüística, así como desconocimiento de factores culturales ligados a la idiosincrasia de cada nación, pero eso no es algo que tenga que estudiarse en la universidad, sino un tema de integración y roce diario, no obstante, es común escuchar desestimadas las candidaturas de esas personas que aun cuando están altamente calificadas y con la cantidad de años experiencia que se piden en la descripción de la oferta, al carecer de “experiencia” en ese, su nuevo, país de residencia.

Quizá estemos hablando de un mecanismo de defensa del empleo nacional por parte de los nativos de los países más desarrollados o de su ignorancia acerca de los otros países. En todo caso, la experiencia con la que se pretende seleccionar, reclutar, contratar y dar oportunidades a nuevos empleados y los ya existentes, es a todas luces un aspecto tremendamente subjetivo que tiene que observarse de forma más objetiva y dentro de una visión que realmente entienda las diferencias como factores de excelencia y no las similitudes como factores de selección.

De manera que la influencia sobre el resultado, en este caso la supuesta experiencia, depende no solo de la experimentación en términos de igualar la realizada por otra persona y del tiempo que a esta le hubiese tomado, sino en que cada proceso de experimentación será seguramente distinto. Dejando de ser el tiempo estimado algo absolutamente excluyente para pasar a ser algo totalmente relativo a los talentos que cada persona tiene para realizar la actividad de forma individualizada.

Este último planteamiento puede apreciarse mejor en el siguiente gráfico⁶⁷:

⁶⁷ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Capítulo 5. Pág. 56



Habiéndose trazado dos líneas de tiempo y cruzándolas como un eje de coordenadas, se ha colocado al tiempo de experiencia acumulada en el eje de las “X”, dividiendo en cinco fragmentos iguales de tiempo y denotando sobre el último una constante con el nombre de “K”, lo cual solo indica el momento considerado como el indicado para la puesta en práctica de los conocimientos recibidos; y al tiempo que se invertiría en aprendizaje en el eje de las “Y”, dividido en cuatro sectores donde la correspondencia con el menor tiempo hará aumentar la escala desde un nivel mínimo hasta uno sobresaliente.

De este gráfico se pueden inferir las siguientes conclusiones:

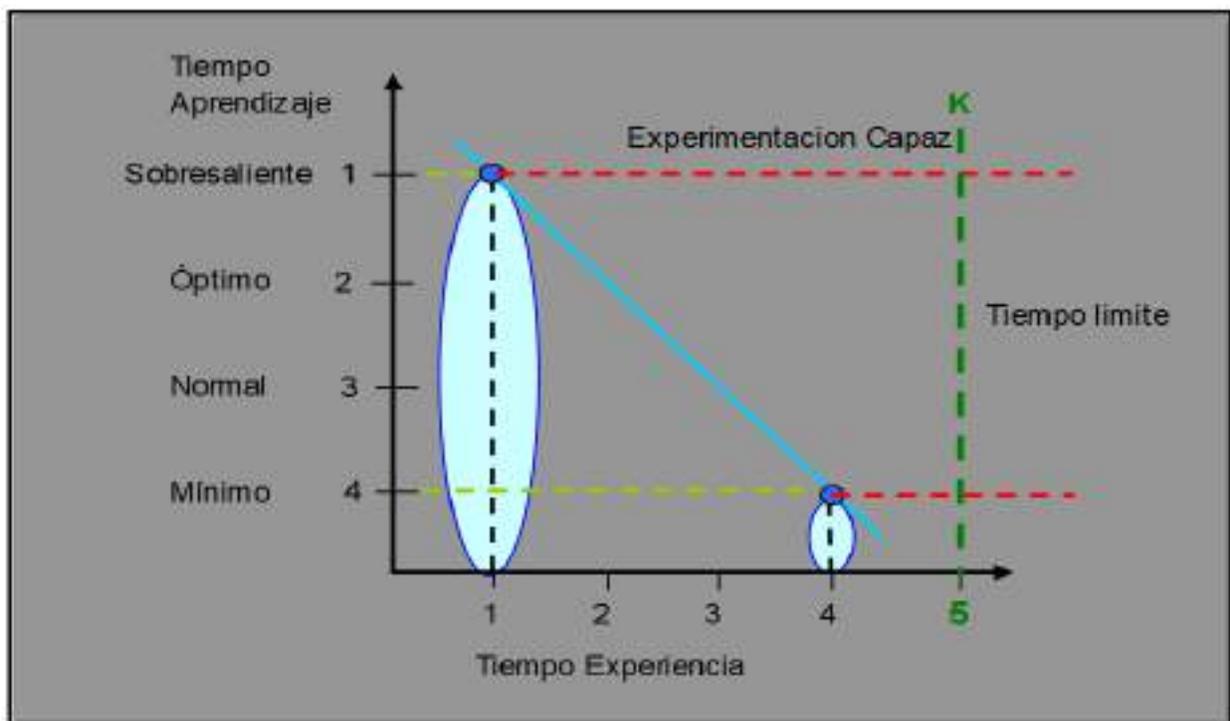
- ✓ A medida que se requiere mayor experiencia se utiliza menos talento.
- ✓ A menor tiempo de aprendizaje mayor será el periodo de experimentación capaz.
- ✓ A mayor periodo de experimentación, en uso del talento necesario, una mayor calidad de la experiencia podría obtenerse.
- ✓ La calidad de la experiencia al llegar al tiempo límite será distinta para cada nivel de aprendizaje.

- ✓ Una experimentación talentosa es sin duda preferible a una larga, pero carente de conocimientos apropiados experiencia.
- ✓ Un aprendizaje por debajo del mínimo, deja de ser del todo atractivo.

Más experiencia, menos talento

De las conclusiones alcanzadas con el gráfico anterior, hay una de notable trascendencia, pues con él se infiere que mientras mayor sea el tiempo de experiencia que se requiere para mostrar un nivel de resultados aceptable menor será el talento utilizado para ello.

“Prorrumpe con este análisis una visión totalmente diferente de lo aceptado comúnmente acerca de lo cabal de una larga experiencia y la búsqueda de la persona talentosa que estaría detrás de ella. Siendo estos dos enfoques contradictorios en el tratamiento otorgado al tiempo, por cuanto una concluye en resultados extraordinarios y la otra en la búsqueda de la repetición de resultados previamente obtenidos”⁶⁸



⁶⁸ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Capítulo 5. Pág. 56

De manera que si solo tomamos los extremos del gráfico⁶⁹ anterior observaremos que mientras se obtiene un nivel sobresaliente de resultados en función al tiempo de experiencia la influencia del talento es total y que a medida que se aumenta el tiempo de experiencia se reduce el uso de dicho talento. Además, si observamos la inversión del tiempo (-----) en experimentación capaz nuevamente sobresale aquella columna donde en uso de los talentos personales se muestra muy anticipadamente un nivel de resultados que apuntan a la excelencia.

Dejar de apreciar la experiencia dentro de un contexto de paso del tiempo y como el resultado por añadidura de un proceso de experimentación, es una opción comprensible desde el punto de vista talentista cuando la pericia de los individuos es el resultado o producto de periodos de experimentación capaz o talentosa. Evidentemente, dado que no sería posible basar toda excelencia de resultados en la sola tenencia de un talento, gran parte de la diferencia de este nuevo enfoque consiste precisamente en favorecer la realización de los procesos de experimentación con plena consciencia sobre los talentos personales que están involucrados en dicho proceso.

“El hombre que más ha vivido no es aquel que más años ha cumplido, sino aquel que más ha experimentado de la vida” Jean-Jacques Rousseau.

Con todo lo expuesto en este apartado podemos llegar a la conclusión de que los talentos personales rompen la barrera de seguridad provisional que otorga la experiencia avalada por los años y por lo cual para poder incorporar talento en las organizaciones debemos empezar por seleccionar personas por sus talentos y no por sus supuestas experiencias.

El difícil arte de seleccionar personas

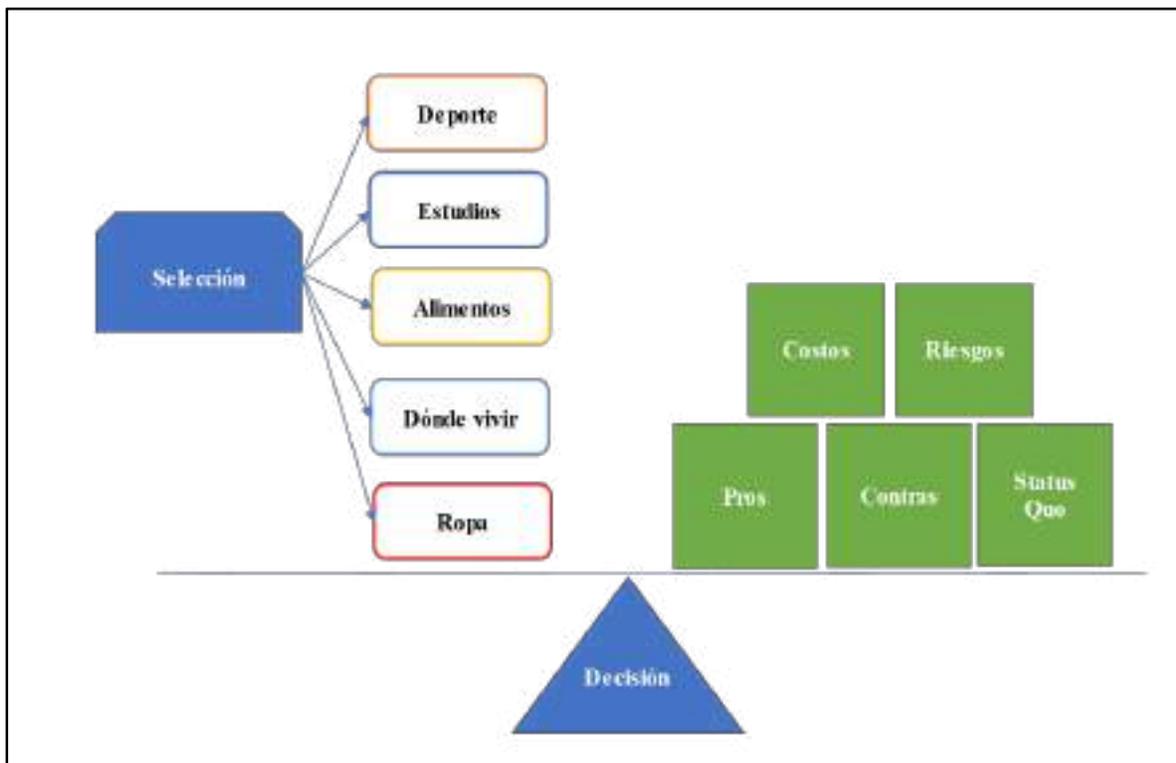
Al momento de hablar de seleccionar cualquier cosa tendremos el pensamiento de que con ello habrá que enfrentar retos, contradicciones, comparaciones, sopesar riesgos, evaluar costos, etc. Ciertamente las decisiones y sus posibles consecuencias no deben tomarse a ligera y por ello evaluar y analizar la mejor información que pueda encontrarse es imprescindible para poder plantear escenarios que finalmente conduzcan a una decisión sobre que seleccionar. El ámbito de esas selecciones es tan amplio como la cantidad de actividades con las cuales una persona pueda

⁶⁹ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Gráfico 3.2. Capítulo 5. Pág. 57

involucrarse, donde algunas serán muy cotidianas y otras muy trascendentales, algunas dependientes entre ellas y otras exageradamente independientes.

Este compendio de decisiones basadas en la selección comparando y comprobando atributos es tan común, que prácticamente nadie está exento. Por lo cual podría decirse que constantemente nos estamos preparando para tomar decisiones y para seleccionar sobre algo en particular. Pero, cuando se trata de seleccionar personas para realizar un trabajo o una actividad, encontraremos una complicación de varias profundidades, pues el proceso de decisión involucra a la variabilidad de los seres humanos en cuanto a su personalidad, carácter, anhelos, necesidades, etc. y en el caso de un puesto de trabajo a las similitudes en cuanto a la formación, experiencias y competencias.

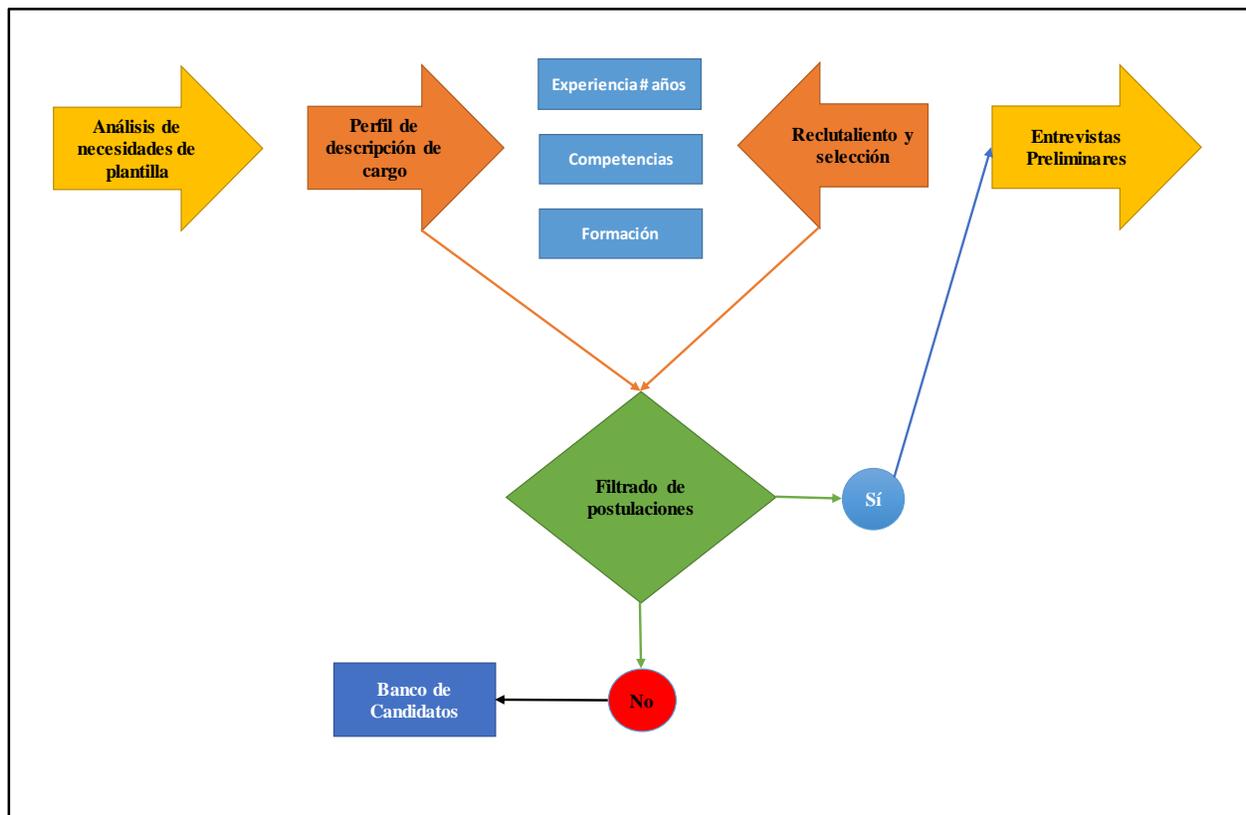
Sin olvidar jamás que la trascendencia de las decisiones que tome quien sea el responsable de ello, afectará directamente el porvenir de las personas involucradas en el proceso y por añadidura a aquel de las empresas.



Como no se trata de seleccionar un objeto que puede comprarse y luego devolver, intentar un deporte nuevo y retirarse o iniciar estudios de una carrera y cambia a otra, sino de personas con virtudes y defectos, éxitos y fracasos, sentimientos y padecimientos, etc. debe lograrse la mayor

correspondencia entre lo que están buscando las organizaciones y lo que estas van a ofrecer para atraer personas hasta ellas.

Es aquí donde los procesos de análisis de necesidades de plantilla y de descripción del cargo son fundamentales para la elaboración del mejor perfil de puesto de trabajo, pues será precisamente con ese perfil con lo cual se inclinará la balanza para filtrar y decidir sobre los candidatos que pasarán a la fase de entrevistas preliminares.



Como se puede apreciar en este gráfico, tanto la elaboración del perfil y descripción del cargo como del proceso de reclutamiento y selección obedecen lógicamente a una correspondencia de sus parámetros que muy comúnmente se fundamentan en el número de años de experiencia, las competencias (duras y suaves) que sean capaces de describir y la formación académica o técnica que pueda mostrarse acreditada por un diploma o certificado, todos aspectos que serán los preferidos a encontrar en los resúmenes o currículos que serán recibidos.

El filtrado de postulaciones se decanta por número de coincidencias y similitudes, donde la habilidad o la técnica para la elaboración del currículo, la información allí colocada y el asertivo

uso de las palabras claves, etc. Favorecerán la entrada de un candidato más que a otros, esta predictibilidad se convierte no solo en una debilidad, sino en una clara limitación de los procesos de selección en cuanto a su efectividad y credibilidad. El resultado de este filtrado de postulaciones abre o cierra el paso para las entrevistas preliminares o exploratorias, donde se ahonda en los aspectos técnicos y de conocimientos relativos al cargo, se practicarán algunas pruebas psicotécnicas o de idiomas si es el caso, así como la comprobación de la presencia de algunas de las competencias claves para el cargo. El proceso aquí arriba descrito puede tener algunas variantes al incluir o excluir algún tipo de pruebas, pero por lo general se mantiene suficientemente ceñido al modelo tradicional y en función a comparaciones de años de experiencias, formación y competencias.

Si bien es cierto que, el objetivo del reclutamiento y selección es contratar al candidato que mejor se adapte al perfil del cargo y que este pueda trabajar rápidamente en el puesto para el cual se le necesita contratar, surgen en la actualidad una serie de dificultades inesperadas para comprender las aspiraciones, anhelos y verdadero potencial de las personas, las cuales se derivan de la poca flexibilidad con las que los modelos de reclutamiento y selección pueden reaccionar ante propuestas novedosas, distintas y fuera de lo común.

Razón por la cual el reclutamiento y selección que se conoce actualmente, tendrá que dejar de ser un proceso de métodos estrictos y excluyentes para pasar a ser un modelo flexible e incluyente, casi artístico o plástico que con gran permeabilidad facilite el encuentro de esas características personales que hacen de las diferencias una excelencia y no a la repetición sostenida en el tiempo de una misma cosa, pues a medida que las personas estén más conscientes de cuáles son sus talentos personales y de cómo, cuándo y dónde utilizarlos, los modelos basados en la antigüedad y el aprendizaje de competencias solo apuntan a la ineficacia y a la obsolescencia.

Modelo Talentista de Reclutamiento y Selección

Siendo uno de los pilares de la Teoría Talentista, el modelo de reclutamiento y selección que forma parte de la teoría talentista posee notables diferencias en relación a los modelos tradicionalmente actuales. En este punto es importante remarcar que la propuesta de un nuevo modelo no pretende que se erradiquen de un tajo los modelos anteriores, pues tratándose de una

evolución todo aquello que de los modelos por competencias y de los basados en la antigüedad siga siendo útil ha de mantenerse con vigencia.

Con el fin de exponer algunos de los puntos claves del nuevo modelo de reclutamiento y selección, a continuación, se muestra una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

MATRIZ FODA (Modelo Talentista de Reclutamiento y Selección)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Visión enfocada con los talentos personales y organizacionales	Desconocimiento generalizado, por el momento, de los fundamentos de la teoría talentista por parte de los candidatos, reclutadores, directivos y dueños de empresas.
Inclusión, uso y desarrollo de herramientas de identificación de talentos personales.	Poca bibliografía y autores a referir
Se generan nuevas bibliografías y documentación relacionadas con la identificación de los talentos personales	Poco alcance y penetración de la filosofía talentista en los mercados no hispanos
Permite la evolución de las técnicas de reclutamiento y selección en función a la valoración de los talentos personales.	
Solidificar la filosofía talentista como una corriente de pensamiento moderno	
Bajo costo financiero	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Necesidad imperativa de las empresas por captar y retener a personas con talentos personales plenamente identificados.	Resistencia al cambio - Tradicionalismo
La necesidad que sienten las personas de ver reconocidos sus talentos.	Visión conservadora y protectora de la antigüedad como factor de diferenciación
Ser proveedores de información novedosa y puntual sobre la teoría talentista...	Visión conservadora y protectora del aprendizaje de competencias como factor de diferenciación
Generación de contenidos, libros y seminarios en idioma inglés y francés.	Desconocimiento general de los modelos 2.0 o bidireccionales para la gestión del capital humano.
Dotar a las descripciones de cargos o puestos de trabajo de una anatomía distinta.	
La proliferación de las sociedades del conocimiento, la innovación y el emprendimiento.	

Con los argumentos que se desprenden de la matriz FODA de aquí arriba, se pueden inferir las siguientes conclusiones:

- ✓ Que, la comprensión y aceptación paulatina de la visión talentista permitirá solapar el desconocimiento y la desinformación alrededor de los talentos personales y organizacionales.
- ✓ Que, con la generación de nuevas bibliografías y recursos en varios idiomas distintos al español, se logrará aumentar el flujo de información, intercambio de ideas y de mejoramiento de los planteamientos en función a las idiosincrasias y costumbres de las distintas naciones y continentes.
- ✓ Que, a partir del uso del modelo se generarán plataformas gamificadas (tipo juego), aplicaciones de consulta sobre identificación de talentos personales cada vez más intuitivas, sencillas y multilingües.
- ✓ Que, el modelo es la base para nuevas investigaciones sobre tendencias y herramientas de identificación de talentos personales y organizacionales.
- ✓ Que, una de las consecuencias directas del uso del modelo talentista de reclutamiento y selección es que con este se ve anulada la contradicción talento-experiencia, por cuanto al restarle exclusividad a la experiencia como factor principal de selección se comenzará a incorporar personas con talentos personales bien identificados en las empresas.

A este nivel la diferenciación entre los talentos evidentes y los no evidentes es vital, sobre todo cuando algunos de los candidatos compartirán seguramente el tipo de talento para esa actividad como uno de tipo evidente, de manera que la diferenciación se tendrá que encontrar valiéndose de los talentos no evidentes y de las combinaciones que de estos puedan observarse en función al cargo por el cual se está seleccionando, siendo importantísimo tener muy clara la descripción de los cargos desde una visión talentista.

Anatomía de la descripción de cargos en el modelo talentista.

Una de las razones fundamentales del planteamiento de esta teoría y de su modelo de reclutamiento y selección es precisamente el poder diseñar una anatomía evolucionada de la descripción de los cargos o puestos. De tal manera, que a la hora de elaborar perfiles se han de

corregir las incongruencias de origen en términos de talentos para las actividades y tareas inherentes a los cargos y a cuáles tipos de talentos pudieran requerirse preferiblemente para realizarlas.

La descripción de cargos tendrá que incluir obligatoriamente una carga bien entendida de las características talentosas que se preferirán en un puesto de trabajo. De manera que, en esa primera fase, la de exploración o levantamiento del perfil, se han de incluir las características talentosas que se pudiesen preferir, pero siempre dentro con ánimo incluyente, abierto a las variaciones de los tipos de talentos no evidentes que puedan acompañar al talento evidente por el cual se estará comparando a los candidatos. Con este objetivo se estará dotando de una anatomía distinta a la descripción que se requiere hacer de los cargos.

Esta nueva anatomía se decanta desde fundamentos, en algunos casos, distintos de aquellos presentes en los modelos actuales, con los siguientes cuadros comparativos se muestran algunos de estos nuevos rasgos para la elaboración de perfiles de cargo dentro del enfoque talentista:

- **Ligados a los talentos**

	Actual	Talentista
Fundamentos ligados a los Talentos		
Talentos Personales		X
Talentos Organizacionales		X

Se puede apreciar claramente que tanto los talentos personales como los organizacionales no están presentes en los modelos actuales como parte fundamental a la hora de articular los perfiles de cargo.

- **Ligados a la antigüedad**

	Actual	Talentista
Fundamentos ligados a la Antigüedad		
Experiencia con base en el tiempo	X	x

En este caso se puede evidenciar que los fundamentos ligados a la antigüedad son tomados en cuenta, pero no son con todo el peso recayendo sobre ella en la ponderación de su importancia.

- **Ligados a los resultados**

	Actual	Talentista
Fundamentos ligados a los Resultados		
Experticia con base en la calidad de los resultados	x	X

La valoración de la experticia tiene mucho peso, sobre todo teniendo en cuenta que esta es el resultado directo de la experimentación talentosa. En los modelos actuales se la tiene un poco en cuenta, pero asociada a la antigüedad de la experiencia.

- **Ligados al aprendizaje**

	Actual	Talentista
Fundamentos ligados al Aprendizaje		
Habilidades	X	X
Cualidades	X	X
Destrezas	X	X
Competencias suaves y duras	X	X
Capacidades	X	X
Impulso de un talento identificado		X

El impulso otorgado por un talento identificado para el aprendizaje de aspectos puntuales de una actividad resalta por la prontitud con la que se transformará esa nueva información en pericia. Sin menospreciar todo aquello que las personas ya han logrado aprender, lo interesante con estos fundamentos es proyectar que se puede lograr a aprender, la disposición y capacidad para seguir aprendiendo y para la identificación del potencial para la dirección o gestión, pues sin lugar a dudas la formación marca el camino del avance continuo de las empresas y de su competitividad. Una persona que ha identificado sus talentos personales, conoce anticipadamente sus fortalezas y debilidades, de allí que el aprendizaje pueda enfocarse en aspectos específicos y no en los generales.

- **Ligados a la personalidad**

	Actual	Talentista
Fundamentos ligados a la personalidad		
Innovación	x	X
Creatividad	x	X
Diferenciación		X
Estandarización	X	
Estabilidad Laboral	X	
Estabilidad emocional		X
Zona de confort cerrada	X	

La personalidad es un determinante del comportamiento, de allí que siempre se le tenga en consideración y se le estime realmente en momentos de integración, de conformación de equipos y evidente de la conducta y reacciones individuales. En este caso, se pueden observar que hay fundamentos que son tomados en cuenta con menos peso y otros que no son contemplados por los modelos actuales. En el caso de la diferenciación, que consiste en utilizar las diferencias como factores de excelencia y no de la repetición sostenida de lo que se ha hecho siempre. La persona que ha identificado sus talentos es creativa e innovadora, encontrándose constantemente a la búsqueda de la forma de hacer mejor aquello que puede mejorarse.

La personalidad desde el punto de vista tradicional-actual se centra en la estandarización, la estabilidad laboral y las zonas de confort, de allí que se les entienda como el producto de hábitos

y de la repetición constante de patrones que son aceptados como lo común. El control visto desde esta perspectiva es más factible al conocer de antemano las posibles reacciones incluso cuando esto pudiese ir en contra de la estabilidad emocional de las personas, de su motivación intrínseca y de la necesidad de utilizar sus talentos para hacer las actividades y sus tareas de manera creativa e innovadora.

La asociación entre el uso de un talento identificado y la personalidad es apreciable en la felicidad, la pasión y la vocación con la cual una persona se expresa de su trabajo, de sus aspiraciones y anhelos.

- **Ligados al desarrollo personal-profesional**

	Actual	Talentista
Fundamentos ligados al crecimiento Integral (Personal-Profesional)		
Formación Académica tradicional	X	
Formación Académica moderna		X
Balance vida personal-trabajo		X
El trabajo es primordial	X	
El esparcimiento es importante		X

En este particular es donde se han venido generando algunos cambios progresivos, pues no es una novedad la búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la personal, donde ninguna pese muchísimo más que otra, sino que estén en balance. La formación académica es sin lugar a dudas importante, no obstante, las opciones modernas permiten observar la calidad de la academia moderna contra la tradicional, no solo por la precisión de la información, sino por la maximización del tiempo a invertirse.

El trabajo no es lo más importante, es simplemente un medio para un fin. Por el contrario, la vida familiar, el esparcimiento, el contacto con la naturaleza, los deportes, etc. Si se consideran importantes para el bienestar de las personas.

- **Ligados al cambio**

	Actual	Talentista
Fundamentos respecto al cambio		
Escuchar propuestas de cambio		X
Siempre ha funcionado bien así	X	
Adaptación = Evolución		X
Resistencia = Permanencia	X	

En este rubro es realmente la resistencia al cambio o la capacidad para adaptarse a él lo que marca la pauta. Ciertamente los modelos actuales contemplan el cambio como una posibilidad más que como una probabilidad. La permanencia es contraria al movimiento y por ende a la evolución.

- **Ligados al bienestar**

	Actual	Talentista
Fundamentos de Bienestar		
Salario	X	X
Compromiso	X	x
Motivación	x	X
Vacaciones	X	X
Retos y riesgos		X
Reconocimiento	X	X
Valoración de talentos personales		X
Jubilación - Pensión	X	X

Este último aspecto a considerar en esta lista es muy importante, pues con él se marca el rumbo de la permanencia de las personas en una empresa de forma directa e indirecta. Por un lado, porque las personas pueden estar bien en una empresa y recibir una oferta donde pueden estar mejor y por el otro porque pueden no sentirse a gusto en una empresa y estar buscando activamente un cambio de trabajo en la búsqueda de bienestar.

Dentro del modelo talentista la valoración de los retos y riesgos es importante al estar asociados directamente con los anhelos y aspiraciones de las personas, pero más allá de eso es conocer hasta dónde son capaces de llegar con el uso de los talentos que una persona ha

identificado, como puede fomentarse en las personas la maximización de sus talentos y que en el ínterin esta sientan valorados sus talentos.

Los aspectos remunerativos son importantes, sin lugar a dudas, pero ciertamente son aspectos negociables y alcanzables tanto como otros beneficios como las vacaciones, bonos, pensión, etc. Por el contrario, la motivación al no ser un factor higiénico tiene un peso muy importante en la consideración de cada persona acerca de su bienestar. Bastará con observar el nivel de compromiso que proyectan las personas con sus actos y reacciones hacia los objetivos de la empresa.

Ejemplo de perfil tradicional versus perfil talentista

- **Perfil Tradicional**

El perfil del puesto de vendedor que se muestra en la imagen a continuación corresponde a un caso hipotético y ha sido elaborado a título de ejemplo siguiendo los parámetros estándares que se utilizan en la actualidad para la estructuración de cada una de sus componentes. El número de años de experiencia que se ha colocado es un promedio de aquellos que han sido exigidos en algunos perfiles encontrados en las redes sociales y en portales de empleo para este mismo cargo.

Descripción del puesto de trabajo

Título del puesto: Vendedor
Área o departamento: Ventas
Reporta a: Supervisor de Ventas

Funciones generales

Generar y mantener relaciones positivas con los clientes nuevos y existentes
Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de ventas y servicio
Alcance de objetivos y cuotas de ventas
Asistir a cursos de capacitación y actualización

Funciones Específicas

Actividad	Objetivo
Elaborar Cotizaciones	Identificar las necesidades del cliente
Facturar	Dar cumplimiento a la normativa fiscal
Solicitar pedidos al almacén	Mantener mercancías en cantidades óptimas
Reporte diario de ventas	Óptimo servicio al cliente
Respetar los valores de la empresas	Mantener la cultura empresarial

Requerimientos académicos y dominio de idiomas

Nivel de educación	Media Superior - Bachillerato General (mínimo)
Ortografía	Alta
Inglés	Alto
Francés	Medio

Requerimientos ofimáticos

Microsoft Office	Nivel medio-avanzado
Sistema de facturación en Oracle o SAP	Nivel medio

Experiencia

2 a 3 años en Ventas
2 a 3 años en Atención al cliente

El aviso u oferta de trabajo en consecuencia sería algo así:

Empresa ABCD

DESCRIPCIÓN

ABCD busca vendedores jornada parcial para su tienda ubicada en el Centro Comercial XYZ, Madrid.

Tu misión principal será la de atender y asesorar a nuestros clientes. Desarrollarás las funciones de implementación de las normas de mercadeo de la tienda, tratamiento de mercancía (recepción, colocación, reposición), todo ello en el marco de la filosofía, valores y procedimientos de la empresa. Contribuirás con tu saber hacer y tu saber estar a la consecución de los objetivos comerciales determinados por la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS:

Con experiencia como vendedor, preferiblemente en el sector textil-lencería, tienes vocación comercial, sientes pasión por la venta y por la moda.

Orientado a la satisfacción del cliente y a la obtención de resultados.

Persona dinámica, reactiva, comunicativa y polivalente

Pasión por la moda, entusiasmo, dinamismo e implicación.

EXPERIENCIA: 3 años en venta de lencería.

- **Perfil Talentista:**

A continuación, se muestra lo que sería el perfil de este mismo cargo según el modelo talentista, la incorporación de varios aspectos se ha resaltado en otro color con la intención de marcar mejor el contraste entre los modelos actuales-tradicionales y el talentista.

El objetivo de este perfil es poder realizar una oferta de empleo que cautive a las personas que han identificado los “talentos para” y que se están buscando una oportunidad para ponerlos en uso, además se provee de más precisión acerca de competencias que son preferibles al separarlas claramente, así como las posibles necesidades de formación.

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto:	Vendedor
Área o departamento:	Ventas
Reporta a:	Supervisor de Ventas

Características Talentosas	
Con talento para:	El Cromatismo La Comunicación La Mediación La Organización Comprender la ambigüedad

Funciones generales	
Generar y mantener relaciones positivas con los clientes nuevos y existentes	
Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de ventas y servicio	
Alcance de objetivos y cuotas de ventas	
Asistir a cursos de capacitación y actualización	

Funciones Específicas	
Actividad	Objetivo
Elaborar Cotizaciones	Identificar las necesidades del cliente
Facturar	Dar cumplimiento a la normativa fiscal
Solicitar pedidos al almacén	Mantener mercancías en cantidades óptimas
Reporte diario de ventas	Óptimo servicio al cliente
Respetar los valores de la empresa	Mantener la cultura empresarial

Competencias			
Duras - Hard skills		Suaves - Soft skills	
Idiomas	Inglés	Proactividad	Memoria
	Frances	Autonomía	Sentido del humor
Ofimática	Office	Escucha Activa	Cultura General
	Oracle o SAP	Responsabilidad	Honradez
Matemáticas	Cálculo	Ubicación Espacial	Gestión del tiempo
	Porcentajes	Empatía	Prospección

Requisitos Académicos	
Nivel de educación mínimo	Media Superior - Bachillerato General
Especialización o certificaciones	Empresariales
	Mercadeo
	Ventas

Experiencia	
Ventas	Centro de atención telefónico
Atención al cliente en persona	Retención de clientes

A continuación, una muestra de lo que sería el aviso de la vacante que se ofrecerá en los portales de empleo, redes sociales, intranet y cartelera:

Empre sa ABCD

¡Con pasión por la moda!

ABCD busca vendedores jornada parcial para su tienda ubicada en el Centro Comercial XYZ, Madrid.

Nuestros clientes gustan de una excelente atención, ser escuchados y asesorados sobre nuestras exclusivas líneas de productos con arte y precisión.

Si tienes talento para comunicarte y además lo haces en inglés y francés, Comprendes la ambigüedad, el cromatismo y las texturas.

Con pasión por la moda, las ventas y un cliente feliz

Entonces, **¡Nuestra empresa es la oportunidad que estás buscando!**

REQUISITOS

Educación Media-Superior o Bachillerato general completo.

Certificación en Mercadeo, ventas o empresariales (finalizada o en curso).

Manejo eficiente de office, plataformas Oracle y/o SAP.

EXPERTICIA

Ventas.

Atención al cliente en persona, teléfono, chat.

Retención de clientes.

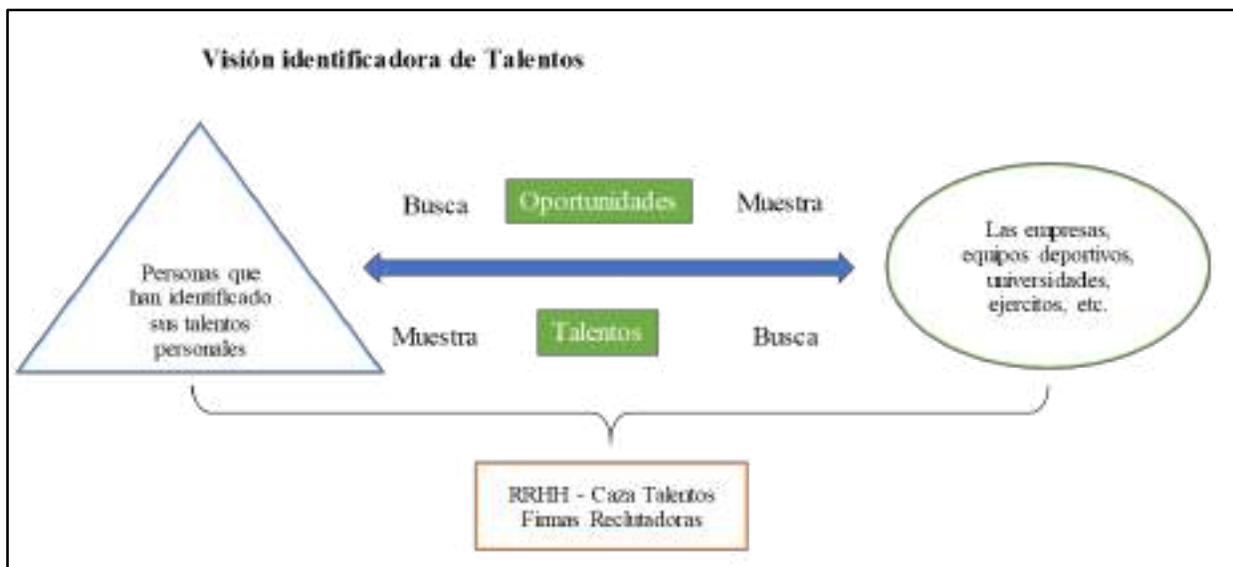
Manejo de objeciones.

La mención de los “talentos para” es una de las novedades de este tipo de avisos, así como la de la experticia en lugar de años de experiencia, evidentemente los candidatos tendrán que ser creativos a la hora de presentar sus currículos y hablar de sus talentos y experticia sin recurrir a la expresión en años. Lo cual además es una oportunidad para que expresen rasgos de sus competencias suaves.

Selección con visión Identificadora de Talentos

La apertura en las líneas de pensamiento, de cambios de paradigmas y la evolución de las sociedades actuales está imprimiendo, con imperante insistencia, un cambio radical en la manera de trabajar y de gestionar cómo, cuándo y dónde hacerlo, tendencias que no solo obedecen al bienestar y prosperidad de las personas y empresas, sino a las adaptaciones que serán necesarias para disminuir los daños ambientales y de carácter ecológico originados por la mano del hombre, sus industrias y el crecimiento demográfico. De tal manera que, aunque se puede decir que el proceso de toma de consciencia sobre los talentos ha comenzado gracias a la popularización del término, también se lo ha desvirtuado consecuentemente por esa misma acción.

La evolución del modelo de selección es más que evidente y ha de comenzar por la incorporación definitiva de una visión contemplativa de las características talentosas como paso previo a los procesos de reclutamiento y selección. Visión incluyente que ha de comprenderse como un proceso en doble vía o 2.0 y que en la teoría talentista se llama visión identificadora de talentos⁷⁰:



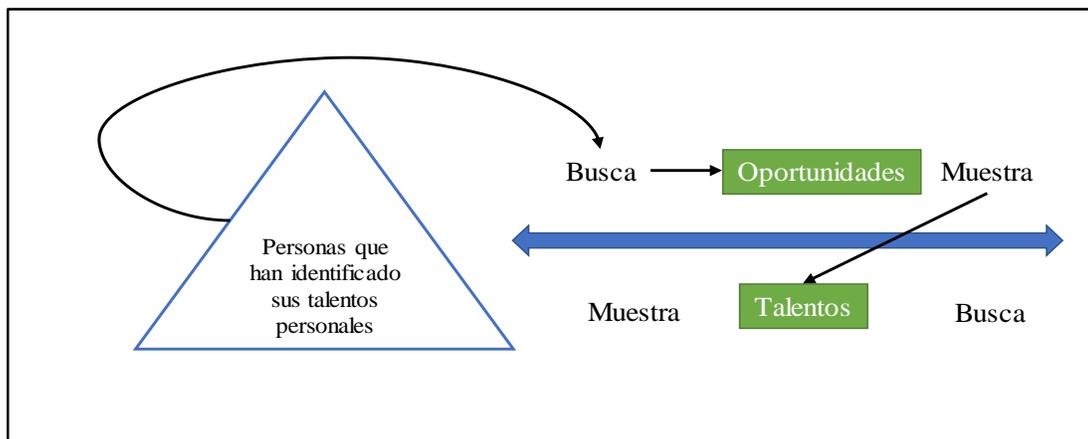
La visión identificadora de talentos trabaja en doble vía y se centra en las oportunidades y el uso de los talentos personales, la experimentación capaz y la capacidad de aprendizaje de nuevas

⁷⁰ "Identificando el Talento Humano" Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Figura 3.2 Pág. 23

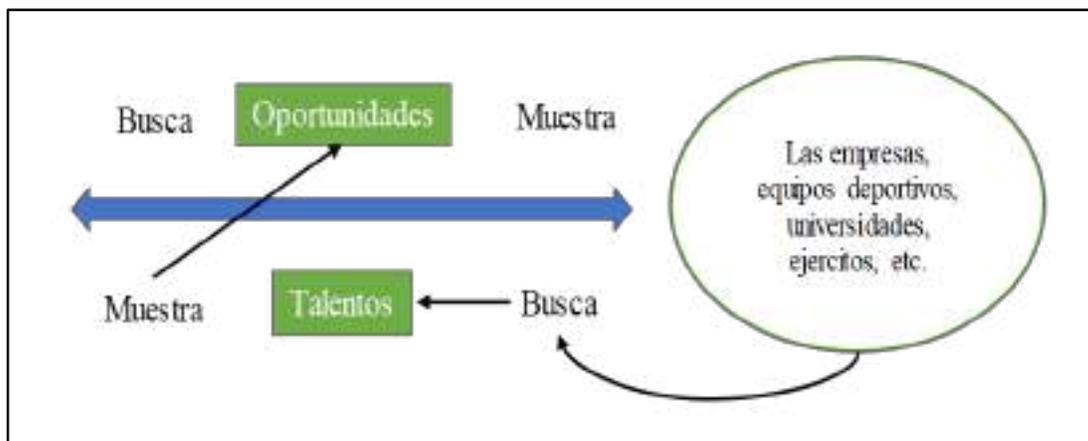
competencias. Donde la búsqueda y la oferta se contemplan en una relación mutua y de características simbióticas y en la cual todos los actores han de ganar.

Orientada tanto al bienestar personal y la salud emocional de las personas tanto como al éxito financiero de la empresa, esta visión tiene por objetivo principal que las empresas encuentren individuos con el talento personal que se requiere para sus actividades y que las personas hallen correspondencia de dichas ofertas con los talentos personales que ellos saben identificados y listos para ser utilizados.

Porción del gráfico que explica la visión de las oportunidades que tienen las personas con talentos identificados:



Porción de gráfico que enseña la visión de la búsqueda de personas a incorporar que tienen las empresas dentro de la visión talentista:



En síntesis, la visión identificadora de talentos permite observar que las personas buscan oportunidades para poner en uso sus talentos y los muestran u ofertan a las empresas, mientras que las organizaciones buscan personas con talentos identificados para realizar sus actividades y muestran u ofertan oportunidades para las personas. Razón por la cual se puede decir que la visión identificadora de talentos es la porción de la teoría talentista que funciona como amalgama entre las necesidades de las personas, las de las empresas y su cobertura, donde la búsqueda de un empleado con talento y la de una empresa para poner en uso los talentos personales se alinean y trabajan con simultaneidad.

Evidentemente, esta situación requiere de un muy efectivo manejo de los talentos, donde por un lado los perfiles de cargo y las ofertas de empleo han de contener la mayor información posible del tipo de talento que, preferiblemente, se requiere encontrar en un candidato y por el otro donde las personas han de valerse de una exposición clara, sencilla y muy precisa de sus talentos personales. Un contexto novedoso que sin lugar a dudas obliga a la evolución de otro aspecto de la gestión del capital humano; El reclutamiento y la selección de candidatos. Pues, de muy poco o casi nada servirá avanzar en la comprensión y en la adquisición de consciencia sobre los talentos personales si se continúan utilizando los modelos de reclutamiento y selección tan tradicionales de la actualidad.

5.2.2 Atracción del Talento

Este es el nombre de uno de los componentes importantes de la problemática general en la gestión de personas en estos momentos, si bien se ha de reconocer que se intenta atraer talento a las organizaciones los resultados de esos esfuerzos no son ni podrán ser satisfactorios, simplemente porque se desconoce qué es lo que se quiere o se pretende atraer.

El origen del problema de la atracción de personas con talento redunda con el de muchos de los otros problemas que se están observando en esta investigación, pero en este caso específico se debe a la incompatibilidad o a la no correspondencia entre lo que se quiere atraer y el cómo se lo puede atraer.

En las ciencias naturales, específicamente en el campo de la física, el concepto de atracción es una propiedad atribuida a las moléculas de un cuerpo y a la fuerza que las atrae entre sí. La palabra atracción es de origen latino y deriva de “*tractio*” que puede traducirse como “acción y efecto de traer hacia uno” y es fruto de la suma de tres elementos claramente delimitados en el latín:

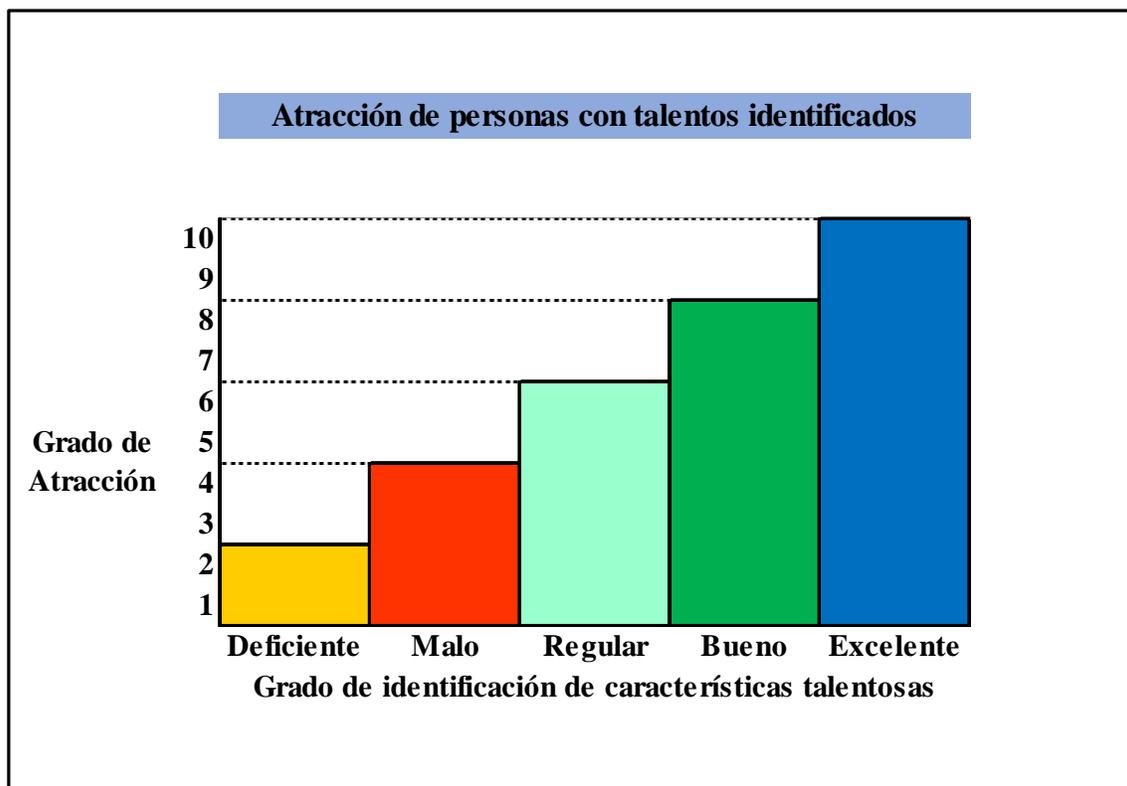
- El prefijo “ad-”, que significa “hacia”.
- El adjetivo “tractus”, que es equivalente a “tirar - jalar”.
- El sufijo “-cion”, que se utiliza para indicar “acción y efecto”.

Así mismo nos encontraremos con otros conceptos relacionados al de atracción, tales como: atractivo, atrayente y de otro principio físico muy relacionado a estos conceptos; el magnetismo⁷¹. Este último definido en el diccionario de la Real Academia Española como la propiedad de los imanes y las corrientes eléctricas de ejercer acciones a distancia, tales como atracciones y repulsiones mutuas, imanación por influencia y producción de corrientes eléctricas inducidas, pero además como el atractivo que alguien o algo ejerce sobre otra u otras personas o cosas, siendo aquí donde se halla la relación de este concepto con el área de la gestión de empresas y de sus personas. Es de hacer notar la relación de otro principio del magnetismo, la ley de los polos magnéticos, lo cual se entiende como la atracción o repulsión de los polos de un imán donde los polos iguales se repelen y los diferentes se atraen, por efecto y acción de los campos magnéticos.

Como hablamos de personas y no de objetos, al referirnos a la atracción que una empresa le gustaría generar en las personas se podría decir que, así como el polo norte de un imán tiene que estar obligatoriamente frente al polo sur de otro imán para que haya atracción magnética, esa misma reciprocidad tiene que ocurrir entre lo que están ofreciendo y buscando las organizaciones y las personas, pero no solamente a nivel de similitudes y parecidos con un perfil de puesto, sino de lograr la mayor correspondencia entre los valores corporativos, las oportunidades de desarrollo profesional, la vida familiar, el esparcimiento y sobre todo para que las personas puedan poner en uso sus talentos personales.

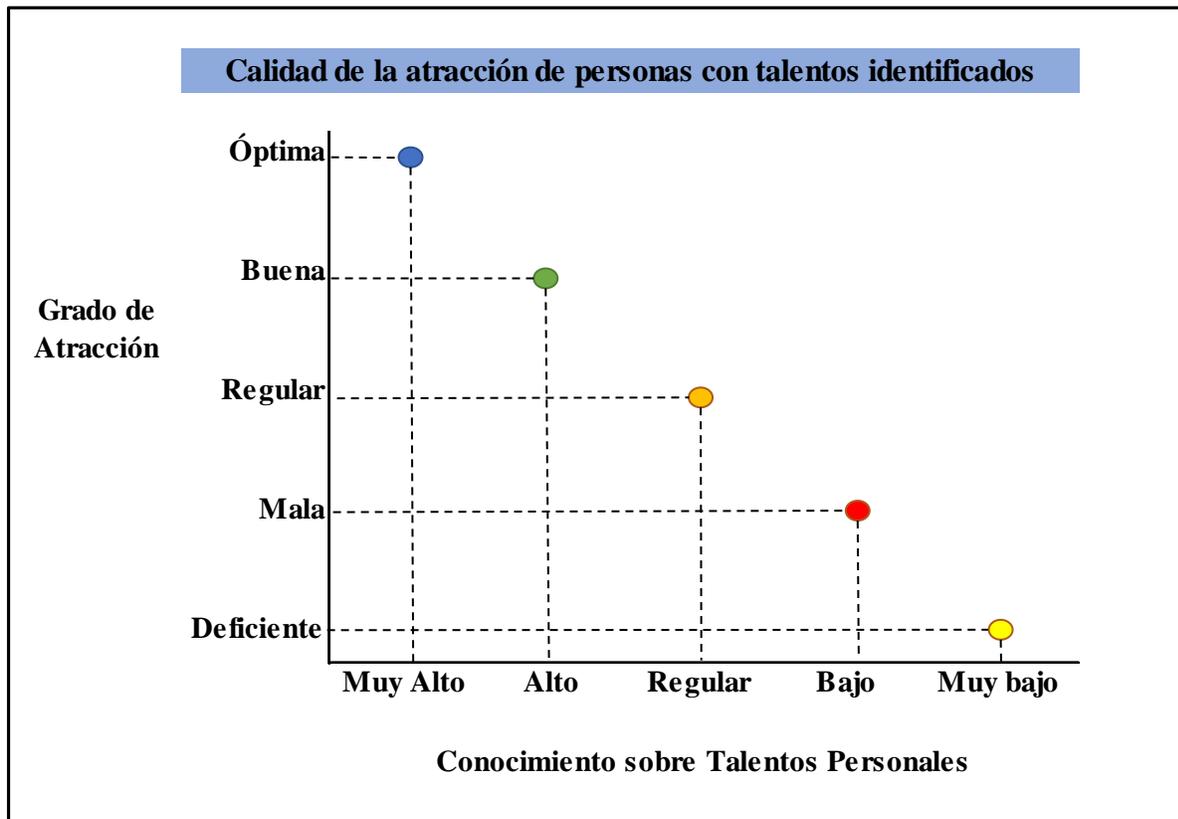
⁷¹ Magnetismo <https://dle.rae.es/magnetismo>

Atraer el talento es casi imposible por lo impalpable que resulta dicha generalización, pero atraer a personas con talentos identificados para realizar las actividades de la organización en correspondencia con los tipos de talentos que también se han identificado como preferibles para que esas actividades sean realizadas, eso es otra cosa. La propuesta de la teoría talentista en este sentido, es clara: **“La atracción de las personas con talentos personales bien identificados es directamente proporcional al grado de identificación que en la organización tengan acerca de las características talentosas preferibles para sus actividades”**



Es decir, mientras mayor sea el grado o nivel de identificación que se logre obtener acerca de las características talentosas que se requieren y por ende se preferirán para realizar las actividades de la empresa, mayor será el grado de atracción que generará dicha empresa con sus ofertas y oportunidades de trabajo. No obstante, del grado de atracción está condicionado por un factor determinante de su calidad: El conocimiento de los dueños, directivos y responsables de la gestión de personas acerca de los que son los talentos personales y en consecuencia de los organizacionales.

Por eso en el pensamiento talentista se establece también que: **“La calidad de la atracción que las empresas pueden generar en las personas es inversamente proporcional al grado de conocimiento que los directivos y responsables de la gestión de las personas tengan acerca de lo que son realmente los talentos personales”**



De manera que mientras mayor sea el nivel de conocimientos que tengan los responsables de la gestión de las personas de las empresas, sus dueños y directivos, mayor será la calidad de la atracción que esa empresa generará en las personas.

En fin, el éxito en la atracción de personas con talentos identificados radica no solamente en ofrecer oportunidades, sino en que esas oportunidades sean fidedignas y acordes con necesidades de características talentosas plenamente identificadas y en correspondencia con los tipos de talentos personales que las personas que, habiéndoles identificado previamente, se presenten como candidatos al proceso de selección. En pocas palabras, la atracción tiene que ser mutua.

5.2.3 ¿Desarrollo del Talento?

Nuevamente nos encontramos ante un problema derivado de la generalización de un término, pero en este caso el efecto se expande a toda una frase. Desarrollar⁷² algo inmiscuye grandes connotaciones, comenzando por fijar con suficiente orientación hacia donde se quiere llegar con lo que se quiere desarrollar.

Este concepto aplicable tanto para los seres vivos como a objetos y empresas, varía consecuentemente en función a lo que sea que se vea afectado por él. De manera que podemos decir que un joven está en pleno desarrollo físico o desarrollándose cuando alcanza la pubertad, así como desarrollando su madurez cuando comienza a tomar responsabilidades o desarrollando su intelecto al leer cotidianamente. De igual modo, podemos hablar del desarrollo de una sociedad respecto a otra, de nuevas tecnologías o de armamentos y hacerlo también en referencia al desarrollo de estrategias, métodos y políticas para dirigir organizaciones. En fin, hallaremos una lista inmensa de posibilidades para el uso de este término.

En lo que concierne al tema que nos ocupa, actualmente se le encontrará en menciones tales como: desarrollo del potencial, de competencias suaves y duras, de cualidades, habilidades, destrezas e incluso del talento.

Si bien es cierto que el proceso de desarrollar alguna cosa involucra en general el añadir o agregar nuevos aspectos, partes, factores, etc. En el caso de los seres humanos, más allá de lo que se pueda o no agregar se lo ha de ver desde dos perspectivas distintas; La del individuo a título personal y la del profesional como trabajador o especialista. Evidentemente, estas dos realidades de desarrollo coexisten en una estrecha relación de dependencia, pues ambas se encuentran en función a objetivos y condicionantes que muchas veces resultarán contrarios. Condicionantes que por un lado estarán ligados a las capacidades de aprendizaje, a factores psico-emocionales y/o medio-ambientales y por el otro con aspectos netamente personales como lo serán la calidad de las experimentaciones talentosas y muy puntualmente con lo relacionado con el encuentro de un propósito en la vida (misión personal).

⁷² De des- y arrollar. tr. Aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral. Desarrollar la musculatura, la memoria. prnl. Dicho de una comunidad humana: Progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural. <https://dle.rae.es/desarrollar>

Antes de seguir con el análisis de este apartado, es importante hacer un hincapié en las dos características principales que tienen los talentos personales en la teoría talentista, es decir, la de ser únicos e innatos para cada persona. Argumento que se utiliza para sustentar lo errático que resulta la creencia de que los talentos se pueden desarrollar o adquirir mediante el aprendizaje o la repetición sostenida en el tiempo de algunas de sus características más evidentes.

Un problema de conceptualización donde por ejemplo se acepta comúnmente la mención “desarrollo del talento directivo” en lugar de la de maximizar el talento para dirigir que tiene algún directivo de una organización, por cuanto no solo no existe lo que intentan nombrar “talento directivo” sino que en el caso de que se pueda facilitar el desarrollo de un tipo de talento esto será en el talento para dirigir o gestionar en lo cual se tendrá que trabajar. En pocas palabras, no es lo mismo favorecer la maximización de los talentos personales de una persona que desarrollar un talento.

La posesión de un talento personal no garantiza por defecto el éxito en la actividad para lo cual se lo haya identificado, pues con los talentos personales hay que experimentar y aprender conscientemente con ellos, donde la formación académica y el aprendizaje de competencias, destrezas, habilidades, cualidades, etc., es tan importante como la propia identificación del talento personal.

Homo Talenticus

Antes de continuar con el análisis del denominado desarrollo del talento es muy importante dejar claro algunas de las razones que impulsan a las personas a identificar sus talentos personales. Para muchos consistirá en poder realizar una actividad que les apasiona y con la cual se sienten tremendamente satisfechos y útiles de hacer, para otros se tratará del hallazgo de una razón de vida y de esa misión personal para la cual han sido bendecidas con sus talentos y que les acercará hasta su verdadera vocación.

Respecto a esto último, considero muy oportuno compartir aquí lo que para mí opinión es la razón más exacta para la identificación de los talentos personales, se trata de una reflexión que el Padre Domínico y profesor español Felicísimo Martínez Diez (1945-) me dijera personalmente

hace un par de años: *“La dimensión solidaria y relacional de los seres humanos convierte a los individuos que han identificados sus talentos, en personas⁷³”*

Hablar de la Teoría Talentista es hacerlo directamente acerca de la existencia de un nuevo tipo de hombre. Uno que ha evolucionado de una forma que no es ni biológica o cognitiva, sino a nivel de conocimientos sobre sí mismo y de autorrealización (cúspide de la pirámide de Maslow) en fin, una evolución de lo que conocemos como hombre complejo (visto en el capítulo 4). Ese Homo Sapiens que ha moldeado y adaptado su comportamiento según las mejores posibilidades para la cobertura de sus necesidades, del hallazgo de oportunidades y definitivamente de las restricciones del medio ambiente que le circunda, hasta otro que estando claro de cuáles son sus talentos personales adquiere, en consecuencia, la consciencia de cómo, dónde y cuándo utilizarlos convenientemente.

Este nuevo tipo de hombre ha sido bautizado como Homo Talenticus⁷⁴ cuyo significado es **“La persona que se sabe en pertenencia de sus características únicas”**. Palabra cuyo sentido etimológico hace referencia a lo siguiente:

Homo (del Latín) = Hombre – La raza humana.

Talento (del Griego) = Característica única.

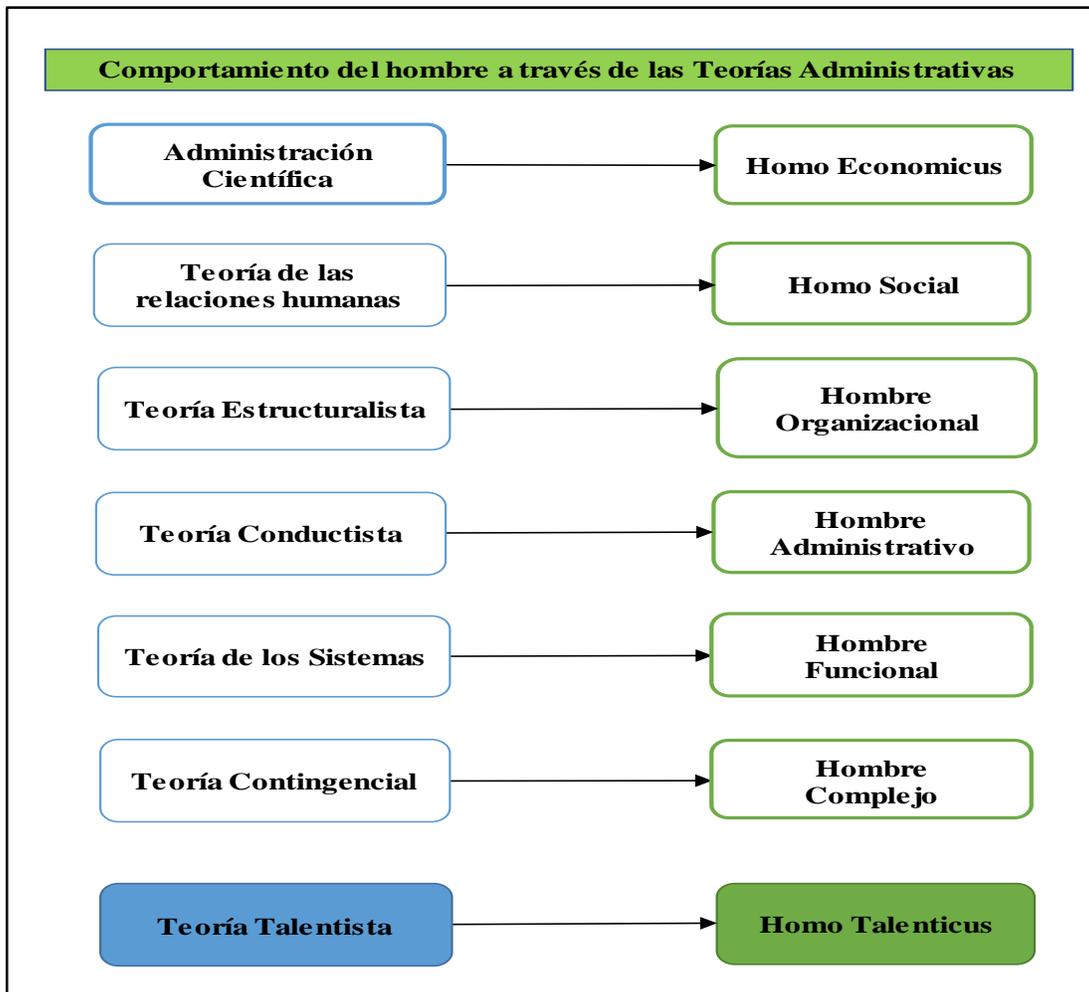
-ticus (sufijo del Latín) = Relación o pertenencia.

Es importante resaltar que no se intenta decir en ningún momento que se ha descubierto un nuevo tipo de humanos, ni de tampoco pretender hacer referencia a algún hallazgo antropológico ni a nada por ese estilo. Se trata de darle sentido a una parte de las ciencias administrativas y de la gestión de personas en la cual se ha clasificado el tipo de hombre, según su comportamiento dentro del medio empresarial o de producción de bienes y servicios. Y con lo cual se da una mayor correspondencia entre el momento tecnológico, el modelo de gestión y lo que las personas aspiran y anhelan con la realización de su trabajo. De forma tal que se puede decir que el significado aplicado en la Teoría talentista del Homo Talenticus es: **“Hombre que vive, se desarrolla y trabaja con sus talentos personales bien identificados”**

⁷³ Conversación privada entre mi persona y el Padre Felicísimo Martínez Diez en Madrid. Mayo de 2017

⁷⁴ Nota del autor: Neologismo acuñado por mi persona durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A continuación, una imagen que puede ciertamente ayudar a comprender el concepto del hombre con talentos identificados u Homo Talenticus:



La evolución del hombre complejo hacia uno con talentos personales plenamente identificados es el resultado de la imperante necesidad que en la actualidad tenemos todos los seres humanos de identificar nuestros talentos y encauzar nuestra formación, experimentación y aprendizaje en función a la maximización del uso de dichos talentos, sobre todo porque, aunque la tecnología avanzase muchísimo y muy rápido sobre todo en materia de inteligencia artificial, serán nuestras características humanas inimitables, impredecibles e incontrolables; los talentos personales, y no lo que sea posible programar para una máquinas, lo que determinará las verdaderas ventajas competitivas de las organizaciones y empresas del presente y las del futuro.

La maximización de los talentos

Una de las consecuencias importantes de la identificación de los talentos personales es que solo a partir de ella se logra facultar la experimentación talentosa, un proceso que como ya se mencionó en capítulos anteriores catapultó el uso eficiente de los talentos. El proceso inmiscuye no solo el usar la característica innata, sino la del aprendizaje y extrapolación de competencias duras y suaves que seguramente favorecerán el uso cada vez más sofisticado o maximizado de los talentos de las personas.

Aquí es donde entran en relación directa la adquisición de competencias con los talentos que se han identificado, pues el aprendizaje se ve indiscutiblemente favorecido en presencia de un talento personal que pueda asociársele. Donde la adquisición de competencias fortalece el uso y aplicación del tipo de talento que se logró identificar y en consecuencia se favorecerá rotundamente su maximización.

Es importante resaltar que a pesar de la existencia de la opinión generalizada de que, con perseverancia, trabajo duro, compromiso y la inversión de mucho tiempo, se puede llegar a desarrollar un talento, la verdad es otra completamente opuesta. Los talentos son innatos, de manera que por más competencias que una persona quisiera aprender en la pretensión de parecer tener un tipo de talento, dicha persona permanecerá siempre en la retaguardia de aquellos que realmente poseen, desde su nacimiento, el tipo de talento que este otro ansía desarrollar.

De tal manera que con los argumentos expuestos aquí arriba se puede concluir que lejos de intentar desarrollar un talento se los ha de identificar para solo luego poder maximizarlos, quizá es factible seguir utilizando la frase desarrollo del talento, pero solo como un proceso posterior a la identificación de los talentos personales y funcionando realmente como otro nombre del proceso de maximización de los talentos de las personas.

Talentosos o de muchos talentos

Decir que alguien es talentoso es realmente algo normal, en efecto, ser talentosos es tan natural para los seres humanos como estornudar, bostezar o parpadear. El verdadero detalle está en saber para cuál o cuáles actividades se tiene talento y no tanto el número de ellos que pudieran estar evidenciados en una misma persona para considerarle como talentosa.

En la teoría talentista se considera que: “Talentosa es aquella persona que es capaz de convertir rápidamente un nuevo conocimiento en pericia”⁷⁵

Argumento que nos permite establecer que cuando una persona aprende más rápido que otras sobre una actividad específica, es seguramente una cualidad que ha sido otorgada por un talento personal que busca prosperar o colocarse en evidencia. Así mismo, nos deja inferir que todas las personas son talentosas en el uso de sus propios talentos siempre y cuando se les dé una oportunidad para utilizarlos libremente.

Del mismo modo, la cantidad de talentos que pudiese haber recibido e identificado una misma persona no la califica automáticamente como más talentosa que otras, aunque quizá tenga la oportunidad de experimentar en diferentes áreas y sobresalir en algunas de ellas. Pues, en definitiva, dentro de los objetivos que se persiguen con la identificación de los talentos no figura en ningún momento alguno vinculado con su acumulación.

En conclusión, es correcto decir que el desarrollo de las personas con talentos es completamente probable y que depende de que a las personas que han identificado sus talentos personales se les dé la oportunidad de experimentar talentosamente con ellos. A partir de ese nivel de consciencia si podemos quitarle los símbolos de interrogación al título de este apartado. Por el contrario, continuar hablando del desarrollo del talento como si con ello se va lograr copiar la combinación de talentos de otra persona, eso sí se representa un problema. Sobre todo, por la confusión que se alimenta en torno a las personas que con potencial por ejemplo para ser directores o en la conformación de un plan de sucesión de un cargo directivo, se piense que, al fomentar una formación académica de más nivel, así como el aprendizaje de competencias claves para ser director o gerente se estará desarrollando el talento.

5.2.4 La Retención

Mas allá de lo que constituyen el absentismo, la rotación de personal y el abandono como partes importantes del problema general en la gestión del capital humano, se puede decir estos componentes redundan en función a aquello que las ocasiona. Allí donde la permanencia y la fidelización de las personas confluyen en una sola función de la gestión del capital humano; la retención de personas.

⁷⁵ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 53

El proceso de retención de personas es uno pleno de dificultades y retos cambiantes, por un lado, porque cada persona es diferente y por el otro debido a la influencia del medio ambiente, a los cambios tecnológicos y a las nuevas necesidades de las personas de hoy en día.

Para algunos especialistas la retención es un proceso mediante el cual se trata de mantener a las personas como parte activa de las empresas y que resulta del análisis y el planteamiento de acciones sobre los factores que pudiesen influir en la conducta y motivación de los empleados con el firme propósito de fidelizarlas. Para otros se llega a mantener al ofrecer posibilidades de formación y oportunidades de desarrollo, así como la implementación de medidas higiénicas sobre la remuneración, etc.

El proceso de retención incluye una gran variedad de insumos que pueden catalizar o incrementar la creación de estrategias, muchas de ellas reactivas y no proactivas, para intentar diluir las consecuencias de la salida abrupta de una parte del conocimiento estratégico y del talento organizacional de la empresa directamente a las manos de sus competidores. Una realidad que vio incrementada su influencia tanto para empresas como personas cuando se comenzó a hablar de la retención de talentos en un intento por disminuir la rotación de empleados y evidentemente por aumentar la efectividad en la retención de personas.

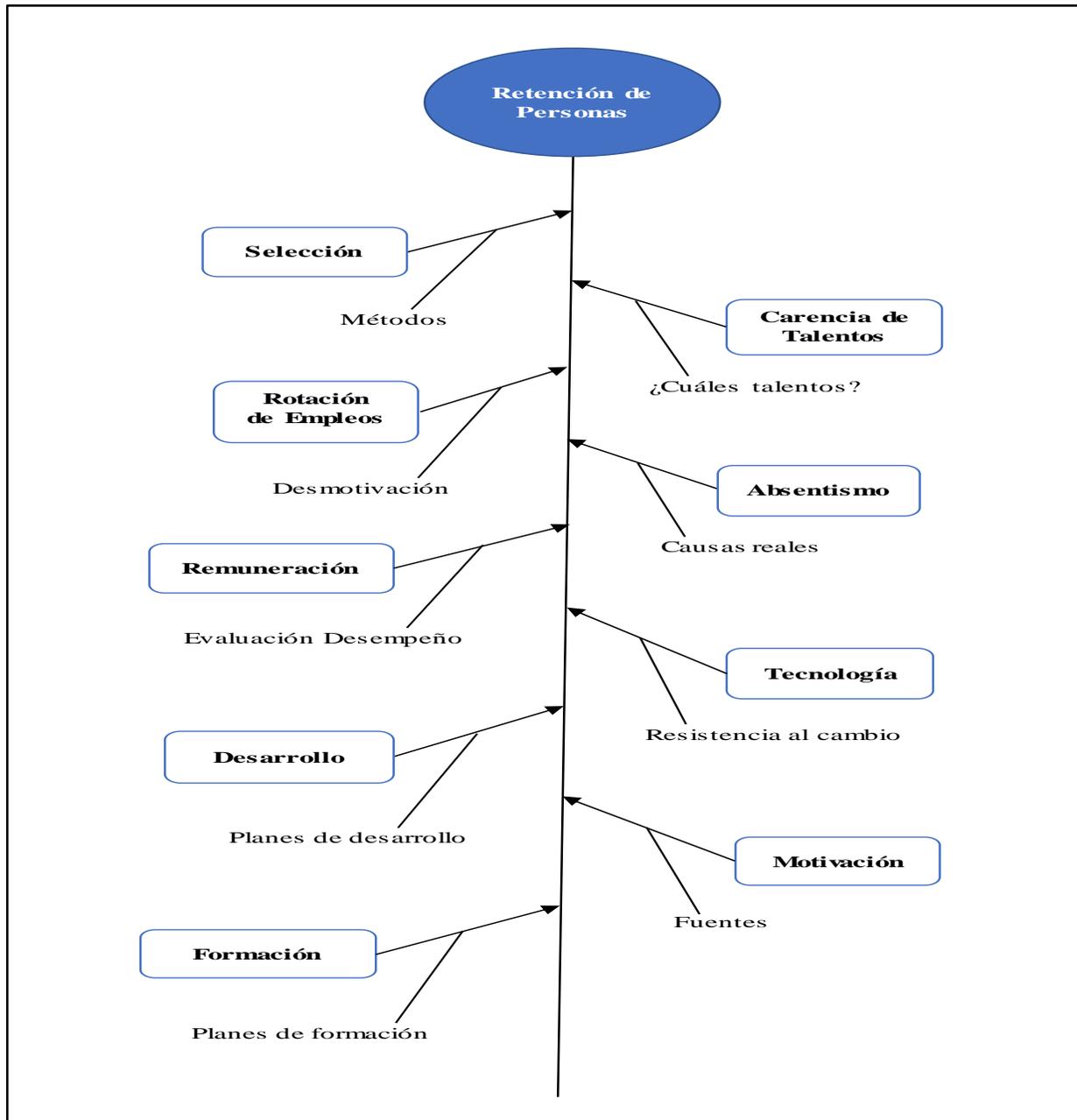
¿Cómo retener algo que no se sabe dónde está?

El termino retención⁷⁶ incluye dentro su definición a otros como el de inducir, imponer, conservar e incluso reprimir. Se trata de un verbo transitivo que denota la tenencia de algo incluso por la fuerza. En la gestión de personas, este término se utiliza para indicar el propósito de las empresas de no dejar ir a sus empleados. No obstante, los esfuerzos por fidelizar a los empleados ven más resultados inesperados que aquellos que han sido previstos. Sencillamente, porque para la mayoría de las personas el ir contra su voluntad o intentar manipularlas no resulta efectivo por mucho tiempo.

La preocupación por la retención de talento es real, un problema de una magnitud importante en términos de competitividad, de costos, de dividendos para los accionistas, de teóricos y profesores de gestión de empresas, etc. Representando horas de dedicación, de formación y de

⁷⁶ Retener. Del lat. *retinēre*. Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca.
<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=retener>

trabajo enfocado en ello. Lo que se traduce en una potente prioridad para los responsables de recursos humanos. Contrariamente, los esfuerzos que se realizan por retener a las personas no dan frutos en la cantidad y ni en la calidad que se esperan, pues la gente sigue entrando y saliendo de las empresas con poco o casi nulo control sobre ello por parte de las organizaciones. Con el siguiente diagrama de Ishikawa se muestra un resumen de los factores que generalmente se conjugan en la problemática relacionada con la retención de personas:



De manera gráfica se puede observar que el problema de la retención es una consecuencia de causas múltiples, donde la ausencia de alguna de ellas no exime por defecto a ninguna empresa de su existencia. En efecto, el haber ahondado en los componentes de cada causa mostrada en la imagen de aquí arriba, ha permitido proponer como parte de la teoría talentista la corrección puntual de algunos de sus fallos de origen. Sobre todo, en lo que respecta al reclutamiento y selección, la determinación de los factores reales de motivación, de formación, de generación de cambios, etc.

En conclusión, para que en las organizaciones actuales se logre fidelizar a las personas con talentos identificados, se ha de comenzar por aprender qué son los talentos personales, cómo identificarlos y diferenciarlos de los organizacionales, dónde y cuándo se los puede utilizar y de qué manera se los puede maximizar. La retención de personas con talentos identificados es un proceso novedoso y para su implementación se requiere inexorablemente de una comprensión exhaustiva de los métodos de identificación de los talentos personales.

Un proverbio de la filosofía de las artes marciales reza más o menos así:

“Para retener el agua basta con un pequeño recipiente o simplemente con tus propias manos, pero tratar de contenerla sin que estés en presencia de ella no es solo imposible, sino algo realmente inútil”

5.2.5 Batalla por el talento

Uno de los paradigmas a demoler con la teoría talentista es precisamente la idea generalizada de que estamos en medio de una batalla por los talentos, cuando lo que realmente existe es una exagerada ambición de la parte de las empresas por incorporar personas ya formadas académicamente, con experimentaciones variadas y con experticia comprobable de una manera expedita, todo esto sin incurrir en los costos asociados a la formación y experimentación, pero sobre todo sin necesidad de pasar por una curva de aprendizaje que consume tiempo, recursos y evidentemente dinero. Una suerte de paliativo para la rotación por medio de una medida higiénica que se soporta en salarios, paquetes de beneficios y algunos que otros privilegios adicionales que logran dar la apariencia de que, en un universo de escasez, las personas de sobrada experticia han de costar mucho dinero a las empresas.

Todo parece indicar que la supuesta batalla es lo más parecido a una pelea amañada que cualquier otra cosa, pues a pesar de anunciarse con mucho ruido una contienda por el talento, lo que menos se incluye en ella es, nuevamente, a los talentos. Contrariamente a lo que pueda pensarse dada la información que comúnmente se consigue en libros y artículos de recursos humanos, el tratar de convencer a una persona clave de una empresa (de la competencia) para que se incorpore rápidamente en otra por medio de ofertas inmejorables, no debería llamarse batalla por el talento, sino un intento por disminuir la competitividad de una empresa del mismo ramo. De tal forma que si ya resulta complicado retener algo que no se sabe dónde está **¿Cómo será batallar por ello?**

Una pregunta que a los efectos de la Teoría Talentista es mejor dejar, por ahora, sin respuesta, pues la verdadera batalla que ha de librarse será la de solidificar la inclusión de los métodos de identificación de los talentos personales *a priori* y antes de realizar cualquier actividad. Así como aprender a observar las manifestaciones talentosas en los niños no solo en áreas muy comunes como la música, las artes o los deportes (en este punto también influye el anhelo de éxito financiero que con estas actividades pudiera acarrear) e incluso colaborar en la modernización de los sistemas educativos para que contemplen a los talentos personales y a todos sus tipos dentro de una visión de abundancia y no de escasez, ni de las supuestas y muy excluyentes ideas de sobredotación⁷⁷.

5.3 La gestión de personas con talentos bien identificados

Uno de los objetivos de esta investigación es definir, plantear y justificar la necesidad de utilizar un nuevo modelo de gestión de personas, uno donde los protagonistas principales sean las personas con sus talentos personales y donde los procesos de reclutamiento y selección contemplen realmente a las características talentosas de las personas al referirse a la incorporación de nuevos talentos dentro de las organizaciones.

La gestión de personas con talentos identificados difiere rotundamente de la práctica actual para la gestión de personas, pues en ella no se trata de llegar a los talentos por medio de la experiencia o las competencias de las personas, sino en identificar los talentos personales que son preferibles para la realización de las actividades en un puesto de trabajo. Se puede decir con

⁷⁷ Modelo diferenciado de sobredotación y talento (MDDT). François Gagné, 1995

propiedad que, para los individuos, la identificación de sus talentos personales solo les compete a ellos, así como cuando y donde ponerlos en evidencia. Pero, en el lado empresarial u organizacional es menester contar con un especialista versado en la identificación de talentos personales para que este conforme y establezca perfiles de cargo o puesto que contemplen sus características talentosas.

La flexibilidad para aceptar la adaptación de un talento identificado para realizar una actividad en otra, es precisamente el valor que marca una diferencia tajante entre la gestión tradicionalmente actual y la talentista. Los dos actores en la selección, contratación, desarrollo y retención de personas tienen que saber sobre talentos personales, de lo contrario seguirá siendo un intento infructuoso por solucionar los problemas de la actualidad. Supongamos que ocurriría si en una situación donde se requiere llegar urgentemente a un acuerdo sobre un asunto específico y en la cual todos sus participantes hablan idiomas distintos, pero que además todos ellos insisten en prescindir de la participación de intérpretes o traductores **¿Será posible el acuerdo?**

Una de las premisas de la teoría talentista es enseñar a las personas a hablar de sus talentos personales tanto como a los directivos y responsables de la gestión de personas a escuchar sobre los talentos de otras personas. Pero, además que las personas responsables de la gestión aprendan a identificar las características talentosas que requieren para las actividades de la empresa donde trabajan y que las personas con talentos identificados aprendan a escuchar y a comprender como enlazar dichas ofertas y oportunidades con sus talentos personales.

La gestión de personas con talentos personales bien identificados es distinta por el simple hecho de involucrar realmente a los talentos de las personas dentro de sus procesos. Lo que predestina la conformación de un tipo distinto de empresas, unas que estando más despiertas en términos de talentos personales y organizacionales son capaces de generar gigantescas sinergias entre sus empleados, lo cual incide directamente en los problemas de rotación, absentismo a nivel interno de las empresas y en el paro o tasa de desocupación a nivel externo o macro.

Empresa Talentista

La empresa Talentista o la empresa con Talento, es aquella donde las personas que la conforman trabajan y aportan con y desde talentos personales bien identificados, un tipo de organización que favorece a la experimentación capaz por el simple hecho de permitirla,

consolidándose a través del uso de herramientas innovadoras de gestión que atienden directamente a aspectos tan relevantes como la:

- **Selección;** orientándola hacia el encuentro de individuos con talentos personales bien identificados.
- **Captación;** ofreciendo verdaderas oportunidades para poner en uso esos talentos.
- **Retención;** dejando ser y hacer a los individuos, valorando sus talentos personales y las colaboraciones e innovaciones que con estos surjan.
- **Desarrollo integral (personal-profesional)** de sus empleados; construyendo una cultura organizacional rica en valores Talentistas y plena en oportunidades a todos los niveles, potenciando no solo el de desarrollo de líderes y directores, sino de todos los trabajadores.

Todos los procesos de una empresa talentista están sincronizados con los talentos personales de sus integrantes, donde la experimentación talentosa de cada individuo suma y hace aumentar el talento organizacional al multiplicar la sinergia de todos los procesos de la empresa. La empresa Talentista es el nivel más alto de la implantación de la Teoría Talentista.

Siendo indiscutible la implementación de un nuevo modelo se requiere que las organizaciones asuman el riesgo y los costos financieros que involucran el cambiar muchas cosas, también se ha de pensar en las consecuencias de acercarse con inercia al estancamiento competitivo de los modelos de negocios tradicionales y a la tendenciosa obsolescencia tecnológica, pero además que al hacerlo no se tenga que prescindir de las personas con las que ya se cuenta en la organización ni de incorporaciones urgentes, pues ambos escenarios representan altos costos financieros. Con la ejecución del modelo talentista para la gestión del capital humano se avanzará notablemente en la comprensión real de lo que se está gestionando al hablar de gestión de talentos, instituyendo que al hablar de talento se lo hace de personas con talentos para una o algunas actividades dentro y fuera de las empresas.

Con la teoría talentista se plantean grandes diferencias de entrada en las funciones de la gestión del capital humano, pues se habla de conformar el talento organizacional con personas de talentos personales bien identificados. A pesar de ello, no se puede dejar de lado las funciones y responsabilidades inherentes a la gestión administrativa y financiera que se deben cumplir en cualquier empresa, la diferencia será hacerlo con la capacidad de adaptación, la creatividad y las

innovaciones constantes que las personas que están conscientes de sus talentos personales son capaces de proveer de forma natural y espontánea.

En síntesis, con la filosofía Talentista se plantea el encuentro de respuestas distintas para los problemas existentes en las organizaciones gracia al uso consciente de los talentos personales de las personas que la integran, pero además se busca impulsar un cambio radical de lo hasta ahora se conoce como gestión del talento.

Conclusiones del quinto capítulo

Todas las personas tienen talentos, de manera que no se puede hablar de una posible escasez. Sin embargo, lo que si podemos citar como escasos hasta el momento han sido los métodos para identificar efectivamente todos los tipos de talentos personales. Todas las personas tienen al menos un talento evidente, así como un número impreciso de talentos no-evidentes que podrán ir identificando a lo largo de sus vidas.

El uso indiscriminado del término talento como agente de publicidad, enganche y de atractivo en títulos de libros y artículos, es evidentemente perjudicial para el entendimiento de lo que son realmente los talentos, no obstante, esto le ha otorgado popularidad al termino y ha generado en muchas personas la búsqueda de un significado más profundo en cuanto a cuáles son los suyos

Hablar de un nuevo modelo de gestión va más allá de posibles cambios o mejoramientos, pues ha de entenderse como una evolución. Un proceso que va de la mano con la satisfacción de las necesidades actuales tanto de personas como de las empresas, donde el balance entre la calidad de vida, la familia y el plano laboral tienen una importancia suprema como conjunto y no por separado.

La evolución de la gestión de personas requiere de una comprensión profunda de los que son los talentos y de las técnicas para su identificación. De muy poco sirve seguir hablando de talentos por aquí y por allá, sino se sabe realmente que son realmente los talentos, quien los tiene y como se los puede utilizar en diferentes ámbitos.

La extrapolación de los talentos personales, se conoce también como multitalentismo⁷⁸, y es el resultado de la identificación de un talento al punto de poder utilizarlo en varias áreas del conocimiento humano de manera consciente.

Con la teoría talentista no se pretende eliminar ni discriminar la importancia de la experiencia, no obstante, se intenta colocar a los talentos personales como el principal protagonista. Cuando la experimentación se realiza por medio de talentos que han sido identificados, la experticia o pericia resultante tendrá seguramente una mejor calidad. Por ende, el concentrar las porciones de tiempo para experimentar y no para acumular experiencias tiene un impacto contundente en la empleabilidad de las personas que han identificado sus talentos.

⁷⁸ Multitalentismo: Concepto de la teoría talentista que sostiene un talento personal que ha sido efectivamente identificado puede utilizarse para adquirir distintas competencias, aunque la actividad que les da origen sea diferente, además de denotar la posibilidad de que una persona pueda parecer tener un tipo de talento evidente cuando este puede ser un talento no-evidente para otra actividad.

Capítulo 6 – Metodología para la identificación de los Talentos Personales

La identificación efectiva de los talentos personales se constituye como una de las fortalezas más predominantes de la Teoría Talentista, un proceso rico en introspección, reflexión y análisis que sin duda alguna se muestra como una de las contribuciones más trascendentales de esta teoría en aspectos como la reducción de la incertidumbre de jóvenes y adultos respecto a qué carrera estudiar, qué hacer en el futuro o cómo cambiar lo que se hace en el presente. Se presenta igualmente como una herramienta de orientación para alcanzar la autorrealización y definitivamente como una esperanza para que todas las personas puedan ser útiles con sus talentos dentro y fuera de las empresas.

Por los motivos expuestos anteriormente este sexto capítulo servirá exclusivamente para describir y exponer con suficientes detalles la metodología para la identificación de los talentos personales y su importantísima colaboración como pilar fundamental de la Teoría Talentista.

Las dos caras de los talentos personales

La referencia que tenemos acerca de la identificación de los talentos está normalmente relacionada con solo unos pocos de todos los tipos de talentos personales que en realidad existen, por tal motivo el número de programas televisivos (hace unos 70 años ya se los hacía por la radio) que tienen por objetivo hallar personas con talento para el espectáculo tales como cantar, actuar, bailar, hacer ilusionismo o acrobacias, etc., va en aumento.

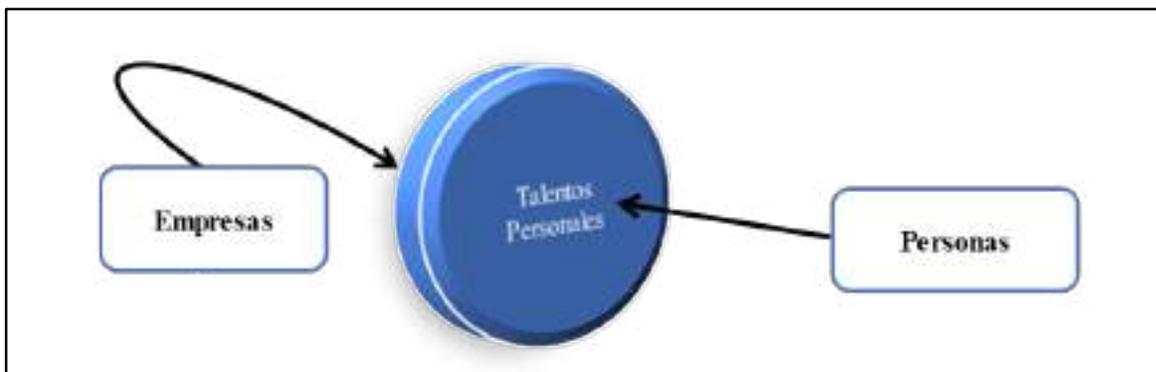
En el ámbito de los deportes ocurre un fenómeno bastante parecido, pues con regularidad se realizan pruebas para escoger a aquellos atletas que, por sus características talentosas pueden tener opciones para jugar a un alto nivel en el mediano plazo. Básicamente se trata de seleccionar diamantes en bruto y de formarlos o desarrollarlos desde una edad temprana para que sean inteligentes a la hora de jugar, convertirlos en jugadores que no solo posean cualidades y destrezas, a un nivel élite las han de tener obligatoriamente, sino que puedan tomar rapidísimas y trascendentales decisiones en pleno momento de juego saliéndose de lo común, de lo esperado por sus rivales ni por los estrategias del otro equipo.

De manera que, si estamos hablando de talentos personales suficientemente evidentes como los mencionados anteriormente, tendremos pocas dudas para diferenciar y poder aseverar quienes

son las personas que en un momento determinado poseen las mejores características talentosas para una de esas actividades. Pero **¿Qué ocurre con el resto de las personas?** Esa enorme cantidad de personas que trabajan en empresas y organizaciones a lo largo y ancho del planeta, cuyos talentos personales no tienen nada que ver con actividades artísticas, deportivas o musicales.

La gran variedad de tipos de talentos personales que existen abre las posibilidades para que su identificación no tenga que ser limitada a unas pocas actividades ni confundidos con algunas competencias puntuales. Por tal motivo, es muy importante comprender que los talentos personales de una misma persona serán siempre observados desde dos ángulos distintos. Un ángulo que está relacionado con la evidencia de los talentos mostrados a otras personas y otro que lo estará con lo que las empresas esperan encontrar como talentos personales concernientes a las actividades que en cada organización se requieren realizar.

Sería algo así como si mirásemos una moneda cuya denominación es “Talentos Personales” y que, habiendo sido apoyada en equilibrio sobre su canto, mostrase en su anverso y reverso solo la información respectiva a cada ángulo de visión.



De forma tal que, al referirnos a los talentos personales, bien sean los de una persona o aquellos que han sido identificados como preferidos dentro de un perfil de cargo, se lo haga de una forma bien diferenciada y con conocimiento real.

¿Cómo identificar los talentos personales?

Encontrar una forma de ser efectivos para la identificación de los talentos personales en su doble función (persona-empresas) tanto como la de su sumatoria para conformar el talento organizacional, ha sido un proceso de grandes retos. Una tarea que comenzó con un intento de fórmula basada en matemáticas que falló rotundamente y de ideas que luego evolucionaron hacia

el encuentro de los aspectos más intangibles e intrínsecos de cada persona. De manera que con la intención de recopilar la mejor información de las características talentosas de las personas y de las actividades donde éstas les han o no utilizado, creé la herramienta de identificación de los talentos personales que se presenta a continuación:

6.1 El Cuadrante de Identificación de los Talentos Personales

El cuadrante de identificación de los talentos personales⁷⁹ es una herramienta desarrollada específicamente para la identificación de los talentos de las personas dentro del ámbito de la Teoría Talentista, todo ello con el fin de enseñar a las personas a como identificar sus talentos, poder mostrarlos y estar en la capacidad de poder hablar conscientemente de los resultados que estas personas son capaces de obtener al colocar sus talentos en uso. Originalmente publicada en el libro “Identificando el Talento Humano” es hasta la fecha la única herramienta que se ha diseñado con el fin específico de identificar los talentos personales.

Básicamente, se trata de una serie de preguntas estructuradas y orientadas para ubicar a cada persona que lo utilice en un plano contemplativo de sus propias características talentosas, de sus potenciales, del análisis de los resultados adversos y en general de las actividades para las cuales no necesariamente se siente atraído, así como hallar muchos porqués relacionados con la calidad de sus experimentaciones en términos de talentos personales aplicados o puestos en uso. Además, se cuenta con el soporte de una lista dinámica de más de ciento cincuenta (150) talentos para facilitar que puedan dársele nombres a las características talentosas que se van encontrando en el interín del proceso de identificación de los talentos personales.

Las respuestas deben incluir los nombres de las actividades y de los “talento para” con el fin de maximizar el resultado del cuadrante general. Seguidamente se han de identificar las cualidades, destrezas, habilidades y competencias que se han logrado desarrollar con ese tipo de talento, con lo cual se pueden proyectar futuros momentos de formación.

El cuadrante está dividido en cuatro cuadrantes identificados y diferenciados con números romanos donde cada uno tiene un título que indica bajo cuales premisas se han de tratar las

⁷⁹ “Cuadrante de Identificación de los Talentos Personales” “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Capítulo 8. Figura 8.1 Pág. 94

actividades para ir identificando los talentos evidentes y no evidentes, el cuadrante general es cíclico y se necesita de la interacción constante entre los cuatro (4) cuadrantes que lo conforman para mantener su crecimiento.

La versión impresa del Cuadrante de Identificación de los Talentos, en adelante el C.I.D.T. luce como la siguiente imagen:

I	Actividades en las que soy realmente bueno	II	Actividades para las que creo tener potencial
III	Actividades en las cuales he obtenido resultados poco satisfactorios	IV	Actividades que no me gusta hacer

6.1.1 Primer Cuadrante

I	Actividades en las que soy realmente bueno
---	--

“Mientras mejor me conozca a mí mismo, mucho mejor podré justificar hacia donde quiero ir”⁸⁰

Este cuadrante se caracteriza por ser aquel donde se han de responder preguntas que harán pensar a las personas acerca de cuáles son esas actividades para las cuáles se saben realmente buenos. Aquellas actividades donde con poco esfuerzo intelectual y/o físico esa persona es capaz de mostrar resultados de gran calidad, así como para aquellas actividades que, tras solo haberlas intentado pocas veces se ofrecen resultados extraordinarios.

Adicionalmente, hay que reflexionar seriamente acerca de la dirección que se lleva y se quiere llevar en la vida, dicho de otra manera, pensar hacia donde se quiere ir o estar en unos pocos años, observar con detenimiento las aspiraciones que se han tenido y como se las ha alcanzado. Esforzarse por encontrar un sentido a nuestra existencia es dar con su propósito y una de las finalidades de haber nacido con nuestros talentos personales.

Dicha reflexión puede comenzar con preguntas o afirmaciones como las siguientes:

- ¿Por qué creo que soy tan bueno en esto?
- ¿Es que mis resultados son realmente diferentes a los que obtienen otras personas?
- No me cuesta mucho hacer esto con buenos resultados, pero sé que puedo hacerlo mejor.
- ¿Dónde habrá más información?
- ¿Dónde se podrá practicar o repetir esta actividad para experimentar?
- ¿Existirá algún tipo de estudio que pueda hacer al respecto?

Comenzar a pensar en estos aspectos no es sencillo, pues no estamos acostumbrados a hacerlo ni tampoco se nos enseñará a escudriñarnos a nosotros mismos con la intención de identificar de que estamos hechos o con que hemos sido provistos para enfrentar al mundo de una manera única.

En las actividades para la que se es realmente bueno se han de incluir aquellas para las cuales se utiliza un talento identificado de una manera distinta a lo que es normal para su naturaleza. Por ejemplo, si se tiene identificado el talento para cantar muy posiblemente se lo pueda utilizar para

⁸⁰ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 94

aprender otros idiomas con una ventaja para la pronunciación o la entonación de la voz para ciertas expresiones. Los talentos personales necesitan tanto de las habilidades, destrezas, cualidades y competencias como las actividades necesitan de los talentos para sobresalir con sus resultados.

A continuación, una pequeña muestra de lo que sería un primer cuadrante:

1er Cuadrante		
Actividades para las que soy realmente bueno		
Actividad	Detalle de la actividad	Cualidades, habilidades y destrezas desarrolladas
Música	Canto	Memorización
		Dicción
		Interpretación
		Lenguaje Corporal
		Expresión Verbal
	Composición	Escritura
		Poesía
		Conceptos melódicos y armónicos de la música
Expresión escrita de sentimientos		
Gerencia	Estrategia empresarial	Agudez metódica
		Flujo de las operaciones
		Liderazgo
		Reducción de costos
	Recursos Humanos	Planificación de formación de empleados
		Poder de convocatoria
		Selección y reclutamiento
Artes Marciales	Defensa Personal	Saber aprender
		Adaptación eficaz al cambio
		Resiliencia
		Respeto
	Formas con manos libres y armas	Perseverancia
		Constancia
		Disciplina
		Lealtad

Como se puede apreciar la persona de este cuadrante ha logrado identificar tres tipos de talentos personales, talento para la música, para la gerencia y para las artes marciales, gracias a los cuales ha podido desarrollar las competencias que se exponen como cualidades, habilidades, destrezas e incluso valores personales. Es importante acotar que cada una de las competencias allí mencionadas como cualidades, habilidades y destrezas no son talentos. Además, que si tomásemos

alguna de ellas por separado muy bien podría utilizársele en otro de los talentos personales identificados en este cuadrante o en cualquiera de los otros tres (3). Es así como, por ejemplo, si tomamos la perseverancia que en este caso ha sido desarrollada al realizar artes marciales, puede ser utilizada igualmente en la música y seguramente para la gerencia.

6.1.2 Segundo Cuadrante

II	Actividades para las que creo tener potencial
----	---

“El tiempo es infinito, no así la vida de cada uno de nosotros”⁸¹

Con la intención de hacer pensar a las personas acerca de las actividades para las cuales los talentos evidentes que han sido identificados en el primer cuadrante puedan ser utilizados en otras actividades y además identificar talentos no-evidentes. Esta reflexión tiene mucho que ver con la posibilidad de aprender nuevas competencias o de mejorar aquellas que ya se sabe se tienen y la influencia de esto en la maximización general de los talentos personales.

Todo parece indicar que la capacidad humana para el aprendizaje de competencias es prácticamente infinita, no obstante, se ha de tener siempre en cuenta los límites ligados al envejecimiento cronológico y de las capacidades física-motoras, sobre todo los posibles riesgos o lesiones que podría acarrear el aprendizaje de nuevas destrezas. Pero, además se ha de pensar en la inversión del tiempo que se hará y priorizar el aprendizaje de aquello que será realmente necesario. Este cuadrante es muy importante a la hora de plantearse la posibilidad de un ascenso dentro de la organización, reorientar una carrera, volver a la universidad y definitivamente para los emprendedores. Evidentemente muy vinculado con el primero forzaré la edición y revisión de este último, pues parte del objetivo es intentar llevar alguna actividad en la cual se cree tener potencial hacia el primer cuadrante.

La perspectiva o ángulo de identificación de los talentos personales que otorga este cuadrante es más relajada, pues se trata de actividades que no se están realizando o que no se han realizado, sin embargo, se tiene cierta certeza de éxito si se les intenta a sabiendas de los talentos personales evidentes que ya se han identificado y al proyectar como utilizar esos talentos un poco más allá de

⁸¹ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 95

lo que ya se lo hace. Reflexionar sobre estos aspectos puede verse favorecido al plantearse preguntas y afirmaciones como las siguientes:

- Esta actividad me ha llamado siempre la atención ¿Qué me hace falta para intentarla?
- Tengo talento para esto y aunque no lo parezca sé que lo puedo utilizar en aquello.
- ¿Cuáles otras actividades son conexas al talento que he identificado?
- ¿Por qué me atrae esta actividad, como la relacionó con los talentos que ya identifiqué?
- Puedo mejorar los resultados de esta otra actividad gracias a mi “talento para” que he logrado identificar en otra actividad.
- ¿De qué depende que esta actividad la pueda realizar inmediatamente y sin pensarlo mucho?

Una realidad de los talentos personales es que algunos son complementos de otros, pero además al no existir una prioridad absoluta que no sea denotada por la pasión y la vocación para el uso de un talento más que otro, los talentos evidentes pueden intercambiarse incluso con los no-evidentes según la situación o el medio ambiente donde se pudiese estar desarrollando la persona. A continuación, una pequeña muestra de lo que sería un segundo cuadrante:

2do Cuadrante		
Actividades para las que creo tener potencial		
Actividad	Detalle de la actividad	¿Qué hace falta para intentarlo?
Música	Dirección Coral	Encontrar un grupo de personas para formar una Coral
		Lugar de ensayo
	Profesor de técnica vocal	Alumnos dispuestos a trabajar
		Local
Gerencia	Reclutamiento y Selección	Una oportunidad para trabajar en esa área
		Certificación Provincial - Curso
	Contabilidad de Costos	Familiarización con los nuevos sistemas y tecnología
		Curso para actualizar términos y métodos
Artes Marciales	Academia de Artes Marciales	Certificación Provincial - Curso
		Registrar escuela en una federación reconocida
		Alquilar y equipar local comercial
		Reclutar alumnos
		Diseñar campaña publicitaria

En este segundo cuadrante, se puede observar que la persona involucrada ha logrado identificar que le hace falta para ir un paso más allá de donde se encuentra actualmente en referencia directa al uso que les da a sus talentos personales, ahondando con sinceridad en aspectos que sabe requiere dominar para avanzar y hacer más amplio el rango de acción para utilizar sus talentos. Son oportunidades que puede encontrar o saber dónde buscar, pues ha logrado identificar un objetivo o meta hacia donde orientarse.

6.1.3 Tercer Cuadrante

III	Actividades en las cuales he obtenido resultados poco satisfactorios
-----	---

“De haber desistido alguno de los grandes inventores, quizá no existiera la posibilidad de que yo estuviera utilizando este ordenador actualmente”⁸²

Errar, equivocarse, tropezar, caer, etc. Son posiblemente verbos y expresiones que utilizamos para describir desde fallos, malas decisiones hasta pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzos. Pero, también se les ha de ver como ingredientes vitales para el crecimiento personal, del aprendizaje y las mejores invenciones que han ocurrido hasta la fecha. La resiliencia⁸³ es un concepto maravilloso, pero ser resiliente lo es aún más. Aprender de nuestros reveses, no solo es necesario sino importantísimo para forjar experticia.

Una experimentación bien nutrida tiene que incluir intentos fallidos, crasos errores tanto como aciertos y resultados inesperados y tremendamente innovadores. Muchas serán las veces cuando se tendrán dudas entre continuar o detenerse con alguna experimentación, en esos momentos lo mejor será detenerse y evaluar la situación con sinceridad y determinar si lo que se está intentando hacer conduce a algo real o es solo para satisfacer un capricho. En tal sentido, el objetivo de este tercer cuadrante no es la autoflagelación, sino enfrentar y determinar las razones por las cuales se podría volver a intentar una actividad en la que se hubiesen obtenido resultados adversos o definitivamente tener la certeza de por qué descartarla. Aquí entra en el proceso un valor personal trascendental; la perseverancia.

⁸² “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education. Pág. 96

⁸³ Del ingl. *resilience*, y este der. del lat. *resiliens*, *-entis*, part. pres. act. de *resilīre* 'saltar hacia atrás, rebotar', 'replegarse'. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos. <https://dle.rae.es/?w=resiliencia>

Perseverar resulta bastante natural cuando un talento personal se ha logrado identificar, pues además allí actúan la pasión y la vocación como motores adicionales de inspiración y motivación, un conjunto que en definitiva sí hace la diferencia. La perseverancia combinada con la resiliencia es clave para alcanzar el éxito personal, sobre todo cuando se intenta una actividad en la que se pueden estar obteniendo muchos reveses.

De manera que es perentorio reflexionar y plasmar por escrito sobre las actividades para las cuáles no se han obtenido resultados satisfactorios, con lo cual se favorecerá la obtención de una apreciación distinta, quizá más madura, de una actividad que ha sido relegada al olvido, así como la concordancia entre las cualidades que se poseen y las que se pueden mejorar. Además, puede llegarse a conclusiones muy importantes sobre la ausencia de competencias vitales para el desenvolvimiento satisfactorio en una actividad, la carencia de alguna destreza o muy tajantemente la ausencia del talento personal necesario para destacar en esa actividad, previendo siempre que lo que prevalezca sea el encuentro de causas y no de excusas.

Más en profundidad puede llegarse a determinar que quizá el momento cuando se intentó una actividad en la que no se obtuvieron resultados satisfactorios no era el ideal, pero que las circunstancias, la madurez de la persona, la tecnología, el medio ambiente y otros factores de influencia pudieran haber cambiado, en consecuencia, sería conveniente volver a intentarla. Uno de los objetivos fundamentales del tercer cuadrante es trasladar actividades hacia al segundo cuadrante, no obstante, también pueden ser enviadas al cuarto cuadrante. La reflexión sobre las actividades a colocar en el tercer cuadrante puede verse favorecida al plantearse preguntas y afirmaciones como las siguientes:

- ¿Por qué no funcionó aquella vez esto para mí?
- ¿Qué requiere ser cambiado o aprendido para intentar otra vez una actividad fallida?
- ¿Qué aspectos internos y externos de mi personalidad pudieron haber afectado los resultados?
- ¿A dónde quiero o puedo llegar si logro realizar satisfactoriamente una actividad que en el pasado fue un revés?
- ¿Qué factores externos y del medio ambiente circundante puedo controlar ahora?
- ¿Qué pude haber identificado en mí o aprendido que ahora me permitirá acertar con una actividad que antes falló?

A continuación, una pequeña muestra de lo que sería un tercer cuadrante:

3er Cuadrante		
Actividades en las cuales he obtenido resultados poco satisfactorios		
Actividad	Detalle de la actividad	¿Por qué no funciona o no funcionó esto para mí?
Música	Cantante Profesional	Resistencia a las exigencias no ligadas al talento El precio de la fama
	Violín	Los violines para zurdos son muy costosos Es difícil tocar violín y cantar al mismo tiempo
Gerencia	Rescatar empresa de la quiebra	Las decisiones no eran todas mías La intención de los dueños nunca fue salvarla
Ventas	Telemarketing	Es un medio que considero engañoso y manipulativo No me agrada importunar a las personas
	En persona - cara a cara	El dinero de la comisión es lo importante La calidad del producto no era muy buena

En este tercer cuadrante se puede considerar que la persona que lo realiza ha logrado identificar, hasta el momento, algunas causas para los resultados adversos que ha obtenido al intentar o probar algunas actividades en el pasado. Además, con ello ha logrado determinar que aún puede existir en él interés por reintentar alguna que aun cuando haya sido un revés anteriormente, es una actividad que le atrae o que sabe es un complemento para aquellas de las que la persona está seguro le gusta realizar. Del otro lado, con igual importancia ha logrado encontrar razones de peso para no volver a intentar alguna actividad que entiende le aportará poco a su desarrollo personal y profesional y que en términos de tiempo, para la experimentación talentosa, solo conduce a un desperdicio.

6.1.4 Cuarto cuadrante

IV	Actividades que no me gusta hacer
----	-----------------------------------

“Que no te guste no significa que no puedas hacerlo”

Para todas las personas llegan momentos importantes y trascendentales de auto-reconocimiento ligados a sus éxitos y reveses, con los cuales se sedimentan las bases de sus acciones y pensamientos acerca de lo que hace o pueda hacer para ganarse la vida, ser útiles a las demás personas y ser financieramente estable. Lejos de tratarse de un enunciado de conformismo

o de pesimismo, este cuadrante pretende escudriñar muy adentro en las negaciones autoimpuestas, posibles traumas y efectos de las intromisiones de otras personas. Pues, definitivamente no será igual para una persona saber que realmente hay una actividad que no le gusta ni atrae para nada, que encontrar excusas para no realizarla. Sin lugar a dudas, sugestionarse y autoconvencerse es una forma de mantener la motivación al logro de algo, pero también puede serlo para no intentarlo. En este punto, las influencias de otras personas pueden ser trascendentales para tomar el riesgo de intentar algo para lo que se tiene el talento personal necesario o no.

Con este cuarto y último cuadrante se buscará aislar cuáles son las actividades que en yuxtaposición con las del tercer cuadrante (resultados poco inspiradores) quedarán completamente descartadas o relegadas de prioridad en términos de invertir tiempo realizándolas o intentándolas, pero además esta experimentación profunda con los reveses se tornará interesante al inducir a una reflexión acerca de actividades para las cuales se puede tener potencial e incluso el talento personal necesario y no haberlas tomado en consideración por haberse vistas influenciadas por factores externos u otras personas.

Unos de los objetivos primordiales de este cuadrante es transferir información sobre actividades hacia el tercer cuadrante, pues aun cuando se haya creído no tener el gusto por una actividad o pensar que intentarla sería un desastre, también podrían encontrarse causas para tratar nuevamente e incluso hallarle una relación con los talentos personales que se han identificado en los dos primeros cuadrantes, es decir, anular las excusas que se pudieran tener para no desear hacerla o hallar las razones de peso suficiente para descartarla definitivamente del abanico de actividades a realizar en la vida.

Un aspecto importante a considerar en este punto es la latencia de los talentos personales, pues en términos de la identificación de los talentos personales esta resulta mucho más común que la puesta en evidencia de los talentos, sobre todo cuando para que esto ocurra se requiere de un estímulo externo o del medio ambiente para colocarlo en evidencia, lo que algunos llaman “Talentos ocultos⁸⁴”. Suele ocurrir que personas con el talento para una actividad, la cual han logrado hacer su medio de vida y profesión, mantendrán ocultos o no-evidenciados algunos de sus

⁸⁴ Nota del autor: Los talentos están ocultos para las personas que aún no lo han evidenciado, sin embargo, para el individuo el momento de su identificación ha sido muy seguramente anterior al de su puesta en evidencia, solo que la situación de estímulo o de medio ambiente no se había suscitado.

talentos a las personas que le rodean en el uso de ese talento por el cual le reconocen. Esto ocurre sobre todo cuando estos talentos son para actividades con poca o ninguna conexión entre ellas. Por ejemplo, una persona con talentos identificados y evidenciados para las artes histriónicas y para la abogacía. A este nivel, será necesario reflexionar por medio de preguntas como las que siguen a continuación:

- ¿Es realmente esta actividad interesante para mí?
- ¿Cuáles beneficios obtendría de realizarla?
- Realmente esta actividad no me atrae para nada y malgasté mi tiempo en ella.

4to Cuadrante		
Actividades que no me gusta hacer , ni quisiera intentar		
Actividad	Detalle de la actividad	¿Por qué no funciona o no funcionó esto para mí?
Plomería	Plomero o fontanero	Los olores son muy desagradables A menudo habrá que trabajar con aguas negras
Ventas	Telemarketing	Un teléfono pegado a la oreja todo el día es desesperante Recurrir al engaño para llegar a la cuotas de ventas
Leyes o Derecho	Abogado, fiscal o Juez	Tener que colocarse solo de un lado de los hechos Se hacen negocios a espaldas de la verdad y la justicia

Este último cuadrante completa la saga de lo que será el cuadrante general o integral de identificación de los talentos personales. Al principio parece que es mucho trabajo, pero gradualmente se va adquiriendo confianza en la manera de identificar las propias características talentosas, pues se van a encontrar porqués, causas y respuestas que ayudan a mover los talentos de un cuadrante a otro y a darle usos que no se hubiesen pensado antes.

Aprender a reconocer nuestros límites es el comienzo para poder avanzar en el perfeccionamiento de nuestras fortalezas y trabajar en la disminución de la influencia de nuestras debilidades al verlas como grandes oportunidades de mejoramiento y desarrollo. De nada vale tratar de engañar colocando cosas, actividades y comentarios en estos cuadrantes que no sean la verdad, pues podremos seguramente engañar a algunas personas, pero a nosotros mismos eso nunca lo lograremos. Por último, sin dejar de ser muy importante, tener presente que nunca se encontrarán dos cuadrantes de identificación de los talentos personales perfectamente iguales.

6.2 Juego “Tengo Talentos”

El proceso de identificación de los talentos personales es un proceso de autoconocimiento guiado por medio de información bien enfocada y estructurada sobre los tipos de talentos. A tales efectos la lista de talentos evidentes y no evidentes que originalmente fuese publicada en el libro “Identificando el Talento Humano”⁸⁵ ha seguido creciendo y actualmente cuenta con la descripción de más de ciento cincuenta (150) talentos personales. En virtud de utilizar esta nueva información de manera práctica y sencilla, personalmente creé un juego de cartas con imágenes alusivas a los talentos evidentes y no-evidentes al que llamé “Tengo Talentos”⁸⁶ que funciona como una herramienta auxiliar, en efecto introductoria acerca de los tipos de talentos y de cómo diferenciarlos de las competencias.

Adentrándose en áreas directamente relacionadas con la vocación y la pasión de las personas, esta herramienta tiene por finalidad principal la de facilitar los nombres de los cientos de tipos de talentos que hasta este momento se han identificado. En efecto, una de las primeras dificultades al realizar el C.I.D.T es poder darles un nombre a los talentos. Aquí abajo algunas imágenes del juego de cartas para la identificación de los tipos de talentos personales y sus nombres :



⁸⁵ “Identificando el Talento Humano” Reinaldo Boada. McGraw-Hill Education.

⁸⁶ “Tengo Talentos” Juego original con derechos registrados a nombre de Reinaldo R. Boada Z.

<p style="text-align: center;">COCINAR</p>  <p>Talentos no evidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> .Cultura general .Idiomas .Resiliencia .Trabajo en equipo .Pureza de la forma .Cromatismo <p style="text-align: center;">CREAR/HACER/DAR</p>	<p style="text-align: center;">CIENCIAS NATURALES</p>  <p>Talentos no evidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> .Introspección .Lógica .Relativización .Composición .Resiliencia <p style="text-align: center;">INVESTIGAR</p>
--	---

Es importante acotar que este juego viene a reforzar directamente el alcance de una de las premisas de la teoría talentista; que las personas aprendan a hablar con propiedad acerca de sus talentos.

En resumen, la experimentación con ambas herramientas en charlas y seminarios en diferentes países (España, Venezuela, Estados Unidos de Norteamérica, Canadá) ha demostrado que una vez que las personas manipulan las cartas, comprenden mejor los conceptos sobre la evidencia de los talentos y de cómo diferenciarlos de las destrezas, habilidades, cualidades, aptitudes, etc. De manera que la información sobre los nombres de los talentos y de las actividades vinculables a estos, comienzan a fluir hacia los C.I.D.T y estos a llenarse con más eficacia.

Para finalizar es necesario comentar que una herramienta en formato electrónico y una aplicación móvil están actualmente en desarrollo y que muy pronto estas dos herramientas serán accesibles más fácilmente y en distintos idiomas.

6.3 Otros intentos por hallar los talentos

Tal y como se ha observado en varios puntos de esta investigación, la búsqueda de respuestas acerca de los talentos de las personas no es una novedad. En efecto, no es de extrañar que se haya recurrido a otras ciencias o ramas del conocimiento humano con esa intención, aunque al final las respuestas obtenidas no han sido muy distintas.

En mi opinión, llegar a los talentos de las personas no es un tema para psicólogos ya que los talentos no se hayan en la psiquis o mente de las personas ni se pueden manipular como un comportamiento, además, al ser los talentos características innatas es importantísimo comprender que no se puede pretender aislar o separar a aquellas personas en posesión de un talento específico con la pretensión de considerarlas superiores al resto de los mortales. Tampoco es asunto de ingenieros dado que no se trata de un proceso ni de máquinas que se puedan programar para que produzcan un resultado estandarizado. Así mismo, no es ni será materia para economistas o contadores, pues no se trata de un recurso administrable.

Por tales razones, se considera importante revisar y comentar algunos de los intentos que han sido realizados a partir de la psicología moderna, la ingeniería mecanicista, la sociología y las ciencias biológicas (genómicas) que se citan a continuación:

a. Modelo *Sea Star* Estrella Marina de 5 puntas: Abraham Tannenbaum

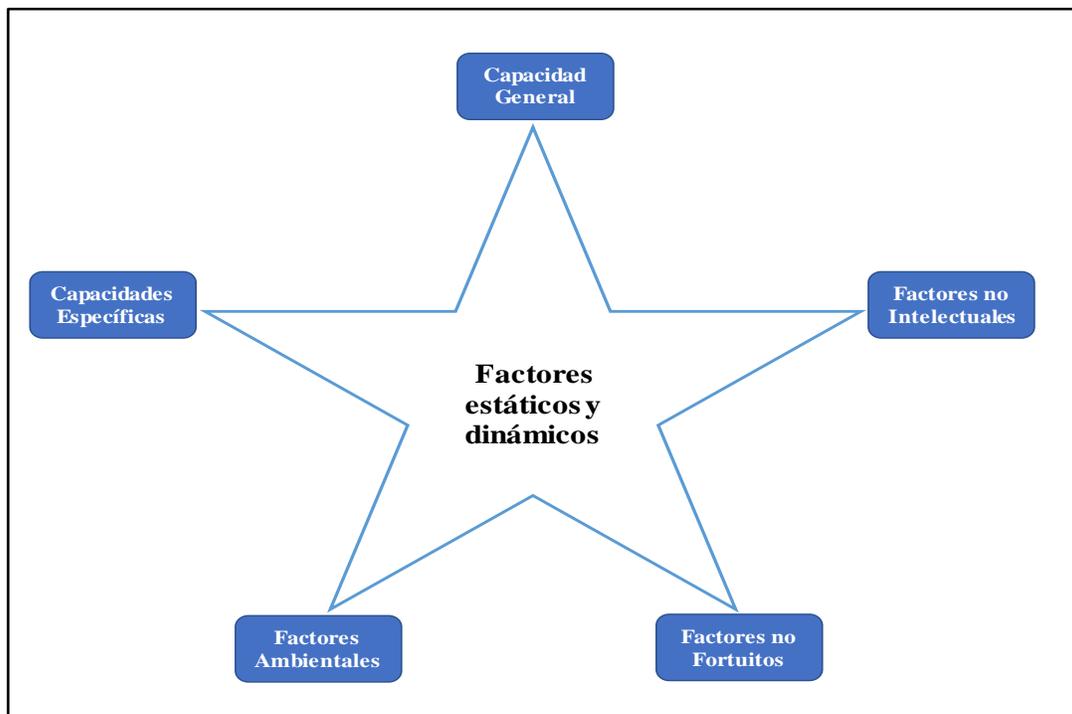
Publicado por el psicólogo Abraham Tannenbaum (1924-2014) en 1983, se convertiría luego en la base de su libro “Niños sobredotados : Perspectivas psicológicas y educativas”. Este modelo se decanta desde la hipótesis de que se puede “predecir la superdotación” en los adultos a partir de haber identificado niños y adolescentes potencialmente talentosos. Basándose para ello en la suposición de que tiene que existir una coordinación perfecta entre el talento específico de la persona con un ambiente social favorable lo que le permitirá desarrollarlo y además que la sociedad tenga la capacidad para valorar este talento determinado.

Tannenbaum elaboró la siguiente tipología del talento:

- Talentos escasos: Referido a personas, escasas en número, que tienen un grado de excelencia en un campo específico. Según lo que él denomina características de contenido estas personas tienden a polarizarse en áreas de la medicina, la política o la tecnología.

- Talentos excedentes: Estas personas tienen características de originalidad-divergencia y son altamente productivas en la literatura, el arte y la cultura.
- Talento de cuota: Se refiere a personas con habilidades muy especializadas a las que tipifica según características que llamó de rareza estadística y de las cuales la sociedad solo demanda un cupo limitado.
- Talentos anómalos: En este caso el autor especifica que se trata de características de anomía social con las cuales las personas pretenden destacar o impresionar al público con manifestaciones que exceden los límites de la mente y el cuerpo humano y que merecen la desaprobación social.

A continuación, una imagen del diagrama en forma de estrella para los 5 factores más importantes, según Tannenbaum, a la hora de identificar la superdotación y el talento de los niños:



Este modelo deja muchos aspectos sin explicar en cuanto a cómo identificar los talentos, los factores que podrían favorecer el encuentro de un superdotado son suficientemente aleatorios e imprecisos, incluso atribuye el factor suerte como un condicionante.

b. El acta o informe de Marland:

Se trata de un informe realizado para el congreso de los Estados Unidos de Norteamérica por S. P. Marland en 1972 titulado “Educación de Sobredotados y Talentosos”⁸⁷ a partir del cual se comenzó a intentar identificar a las personas con sobredotación o talento en áreas como la capacidad intelectual, en las artes visuales, psicomotrices, pensamiento creativo y la aptitud académica específica.

Definiendo que se trata de niños que por sus habilidades extraordinarias son capaces de altas realizaciones y por ello requieren programas educativos superiores a los que de manera habitual se imparte en los programas escolares.

En este informe se especificaría que el potencial de un niño puede estar asociado a una capacidad intelectual general o una aptitud académica específica y dividió a los talentos en los siguientes tipos:

- Talentos creativos: Habilidades para la solución de problemas inusuales.
- Talento social o capacidad de liderazgo: En el cual se incluyen las capacidades intelectuales, de pensamiento crítico y rasgos de personalidad asociadas al liderazgo.
- Talentos artístico-visuales y representativos: Donde se incluyen todas las destrezas relacionadas con la percepción, representación y ejecución artística.
- Talentos psicomotores: En el cual se especifican aquellos talentos del tipo motriz relacionados tanto con el arte como con los deportes.

El ámbito de acción para la identificación de los talentos se limita solo a unos pocos tipos de talentos, la diferenciación está completamente ligada a la capacidad de aprendizaje y a una supuesta necesidad de enseñar de forma distinta a los niños que ellos consideran superdotados.

c. Modelo diferenciado de sobredotación y talento:

Publicado por el psicólogo canadiense François Gagné en 1985, comienza por definir a la dotación como la posesión y uso de habilidades naturales no entrenadas y espontáneamente expresadas en al menos un área de dominio con dependencia parcial de la dotación genética del individuo. Habilidades “innatas” que sitúan una persona dentro del 10% superior de su

⁸⁷ Education of the Gifted and Talented. 1972. S.P. Marland.

grupo de edad. Así mismo que el talento será el dominio destacado de habilidades, conocimientos o destrezas sistemáticamente desarrollados en al menos un campo de la actividad humanas en un grado que sitúa a la persona dentro del 10% superior del grupo de su misma edad. Acotando que el desarrollo del talento se facilita por factores intrapersonales del tipo fisiológicos y psicológicos y ambientales o del entorno.

Este modelo es utilizado actualmente en algunos centros de estudios para encontrar niños a los que llaman sobredotados⁸⁸ o superdotados, quienes resaltan por sus calificaciones o notas en áreas específicas como matemáticas y lenguaje. Evidentemente limitado por intentar identificar únicamente un tipo de talento (para estudiar) excluye directamente a un 90% de la población estudiada por no poder identificar cual tipo de talentos personales poseen dichas personas, razón por lo cual no resulta efectivo para identificar los otros cientos de tipos de talentos personales que existen.

El autor de este modelo insiste en que la dotación de esas habilidades extraordinarias es de origen genético y que se debe aislar o separar a esa parte selecta de la población que ha sido dotada especialmente para ser educada de manera diferente. Indicando explícitamente con este último argumento la probabilidad de controlar la dotación genéticamente, lo cual para fortuna de la humanidad no es factible.

d. Modelo de los Tres Anillos de Joseph Renzulli (1936-)

El psicólogo estadounidense Joseph Renzulli propone que la superdotación es una condición que puede desarrollarse en algunas personas si esta logra interactuar apropiadamente con el entorno o en un área particular de trabajo. Este autor le define en su modelo como una agrupación de rasgos que identifican a las personas altamente productivas.

Donde la intersección de tres características definirá a un individuo como superdotado. Estas características son las siguientes:

- Inteligencia Elevada – Cuando su cociente intelectual está por encima de 115.
- Compromiso con la tarea y la motivación – Son perseverantes y con curiosidad en varios temas.

⁸⁸ Del inglés “Gifted” Se dice que son personas que son superiores en razonamiento matemático, las ciencias y/o del uso escrito y hablado de su lengua materna, por lo general destacando por sus calificaciones o notas.

- Alto nivel de creatividad – Capacidad de pensamiento divergente que favorece el encuentro de soluciones alternativas ante un problema. Capacidad inventiva elevada.

Este modelo al igual que los anteriores concentra la identificación de los talentos con la intención de aislar o separar a los individuos superdotados del resto. Pero, muestra muy poca precisión a la hora de identificar los talentos y les asocia directamente con factores motivacionales y les coloca fuera de los aspectos relacionados con habilidades o capacidades.



e. Modelo de Howard Gardner:

La teoría de las inteligencias múltiples del psicólogo estadounidense Howard Gardner (1943-) plasma un enfoque extendido de la inteligencia humana y le coloca más allá de lo que pueda estimarse con los exámenes psicométricos o de la obtención de un cociente intelectual. Para este autor la inteligencia es el potencial bio-psicológico de cada individuo, un producto de la herencia genética y de las características psicológicas que se constituye como el rasgo predominante para el talento y la superdotación.

Gardner con su modelo de inteligencias múltiples, propone una tipología dividida en 8 tipos de inteligencias, las cuales ayudan a especificar la configuración cognitiva de los siguientes talentos:

- Talento verbal: Inteligencia lingüística o capacidad para utilizar el lenguaje oral y escrito.
- Talento lógico matemático: Inteligencia lógico-matemática y cálculo.
- Talento viso-espacial artístico: Percepción, reproducción y creación de imágenes.

- Talento corporal-cinestésico: Capacidad de utilizar su cuerpo o partes de el para solucionar problemas.
- Talento musical: Habilidad para las expresiones y formas musicales.
- Talento social: Capacidad para relacionarse e interactuar con otras personas y mantener un equilibrio consigo mismo, se subdivide en dos tipos: el talento social intrapersonal (sí mismo) y el interpersonal (otras personas).
- Talento científico: Interés por los fenómenos naturales y medio ambientales.

Este modelo tiene aspectos muy interesantes a nivel de la clasificación de los tipos de inteligencias con algunos tipos de talentos. Sin embargo, no separa las competencias de los talentos y les mezcla con la inteligencia y el aprendizaje. Eliminando con ello la característica innata de los talentos.

f. Modelo de Castelló – Batlle. Antoni Castelló Tarrida y Concepció de Batlle Estapé:

Con este modelo se propone nuevamente la existencia de dos tipos de individuos excepcionales y con el cual se busca identificar a los alumnos que encajan dentro de estas dos denominaciones. De manera que se tendrán los superdotados, que son excepcionales intelectualmente y que manifiestan un alto nivel de funcionamiento de su intelecto y los talentosos, quienes destacan por rendimientos parcialmente excepcionales en otras áreas no estrictamente intelectuales. El grupo de talentosos dependerá directamente de los valores sociales predominantes en un momento dado, ya que pueden existir sujetos con habilidades excepcionales que no gocen de suficiente utilidad o interés socio-cultural, por lo que pasarán desapercibidos.

Estos autores proponen además dos instrumentos de medida baremados, la Batería de Aptitudes Diferenciales y Generales BADyG de Yuste, 1989 y el Test del pensamiento creativo de Torrance, 1974.

Dicho protocolo de identificación permite diferenciar las distintas formas en las que se puede manifestar una alta habilidad:

- Superdotación.
- Talento académico.
- Talento figurativo.

- Talento artístico.
- Talento verbal.
- Talento numérico.
- Talento espacial.
- Talento creativo.

Con lo cual se pueden identificar alumnos superdotados o talentosos según las siguientes tipologías:

- a) Alumnos que muestran talentos simples o específicos (una sola variable)
- b) Alumnos que manifiestan talentos múltiples (varias variables simples conjuntas)
- c) Alumnos que muestran talentos complejos (varias variables conjuntas)
- d) Alumnos que presentan talentos conglomerados (combinación de algún talento con uno simple o uno complejo)

Este método reduce la característica ventajosa que otorga la posesión de un tipo de talento y coloca por encima de esto a la superdotación, la cual vinculan netamente con una característica intelectual y de la inteligencia heredada genéticamente. La configuración cognitiva y la capacidad para el aprendizaje son sus protagonistas principales relegando a los talentos a un plano muy secundario.

- g. El método o test de Gallup: Concentra la identificación del talento en una lista de habilidades y destrezas que permite una autoevaluación en una escala del 1 al 5 y donde luego se tomarán las calificaciones de 4 o 5 características (llamados talentos en la teoría de este método) como las fortalezas individuales. En una segunda fase, se compararán estas con evaluaciones críticas de otras personas basadas en las mismas preguntas y se compararán los promedios.

La limitación más prominente de este método es que las habilidades y destrezas no son talentos.

h. El Eneagrama de las personalidades:

El origen de los eneagramas de la personalidad se remonta a la antigua Grecia y se dice que Homero 750 A.C. conocía los nueve tipos de la personalidad ya en esa época, donde mucha de esa información se utilizaría en obras literarias como “La Odisea”. El responsable de introducir el eneagrama en el mundo moderno fue George Ivánovich Gurdjieff (1875- 1949) y posteriormente el psiquiatra chileno Claudio Naranjo (1932-2019).

Este modelo se trata de un sistema de clasificación de la personalidad en el cual se describe nueve (9) tipos de personalidad distintos y sus interrelaciones. Los tipos de personalidad arquetípicas denotan patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento. Los partidarios de este sistema piensan que al conocerse el tipo de personalidad se generará una aproximación al autodesarrollo y a partir de allí descubrir lo que ellos llaman el talento oculto de las personas.

Tiene por limitación la manipulación que puede hacerse de la personalidad y las contradicciones que surgirán entre lo estereotipado y lo interiorizado, la rebelión de la personalidad ante una imposición o la fortaleza de la inspiración o automotivación que generará un cambio radical en la línea de pensamiento y acción en las personas.

Para concluir se puede decir que seguramente podrán encontrarse otros métodos y modelos distintos a los mencionados anteriormente, que pretenden o buscan la identificación de los talentos de las personas de la misma manera y siempre limitados por el mismo problema; la vinculación de los talentos con el aprendizaje, la inteligencia, la herencia genética, la personalidad, la edad cronológica, el país de origen, etc.

Conclusiones del sexto capítulo

El talento de las personas ha de ser siempre observado desde dos dimensiones, una que es netamente ligada a la identificación de los talentos que se realiza personalmente y otra ligada a las características talentosas que han de ser identificadas para la gran variedad de actividades humanas.

A mayor información sobre lo que son realmente los talentos, como nombrarlos y reconocer su evidencia mayor será la valoración que cada persona tendrá de estos, sobre todo cuando no sean parte de los tipos más comunes o de aquellos con un reconocimiento más sencillo de su evidencia.

El cuadrante de identificación de los talentos es una herramienta introspectiva que facilita una interacción sincera de la persona consigo misma, con la cual se llega al encuentro de lo mejor cada uno tanto como a reconocer lo que no ha sido bueno, además estimula fuertemente la curiosidad y la confianza para hallar el propósito de la vida de cada persona y la misión personal.

La dificultad inicial asociada al desconocimiento de los nombres de los diferentes tipos de talentos se reduce casi hasta desaparecer gracias al uso del juego de cartas. Las imágenes y la vinculación con un tipo de pasión y/o vocación aumenta el éxito y la calidad de la información a colocar en el cuadrante de identificación de los talentos.

Los modelos orientados al encuentro de supuestos sobredotados y talentosos son exageradamente excluyentes, al punto de considerar con talento a un porcentaje muy pequeño de la población.

Son realmente muy pocos los tipos de talentos evidentes que logran identificarse desde la visión que se ha utilizado hasta ahora en los modelos y métodos de identificación de talentos, sobre todo porque siempre se les vincula únicamente con factores hereditarios-genéticos, la inteligencia, la capacidad de aprendizaje o la personalidad, en consecuencia, se obvia la existencia de un número enorme de talentos personales.

Capítulo 7 – Investigación de Campo

Con el objetivo de evidenciar el grado de conocimiento y conciencia que tienen las personas acerca de sus talentos personales y de los talentos organizacionales, se realizó una investigación de campo de carácter cuantitativa. Cuya fase empírica se hizo por medio de dos (2) encuestas de diez (10) preguntas de selección simple o múltiple en cada una de ellas.

Con las cuales se tomaron observaciones directas, voluntarias y anónimas por medio del servicio de encuestas electrónicas de la empresa Survey Monkey⁸⁹

7.2 Metodología de recolección de datos

La primera encuesta llevó por título “Área del Auto-reconocimiento 1” cuyo objetivo principal fue validar cuanta información manejan las personas acerca de lo que son los talentos personales, además se buscó precisar con cuanta propiedad pueden hablar las personas acerca de sus talentos y si son capaces de darle un nombre, así como cuan seguros están de saber utilizarlos convenientemente. También se intentó ahondar un poco sobre la relación entre el encuentro de un sentido o propósito de vida y los talentos personales. Culminando por la búsqueda de las impresiones de los participantes acerca de la importancia de identificar los talentos y con qué alinearlos.

El límite de tiempo que se estableció para recoger la primera muestra fue de una semana continua y con una cuota máxima de cien (100) participantes. La muestra se recogió por medio de la distribución gratuita del enlace de la encuesta⁹⁰ por las redes sociales, principalmente LinkedIn®, Facebook®, Twitter® e Instagram®.

Los datos personales básicos, así como los demográficos, de edad, género o profesión, no se consideraron relevantes para la investigación, por tal razón las encuestas se mantuvieron en todo momento abiertas a todas las personas que quisieron participar de forma completamente voluntaria y anónima.

⁸⁹ <https://es.surveymonkey.com>

⁹⁰ <https://es.surveymonkey.com/r/VL8HGDX>

7.2.1 Primera encuesta “Área del Auto-reconocimiento 1”

Primera Encuesta

Área del Auto-reconocimiento 1

- 1. ¿Sería importante para usted saber cuáles son sus talentos?**
 - Si
 - No
- 2. Si te piden mencionarlos ¿Puedes hacerlo?**
 - Si
 - No
- 3. ¿Sabes cuándo utilizas alguno de tus talentos personales?**
 - Si
 - No
 - No sé
- 4. ¿Cómo valoras el uso que le das a esos talentos?**
 - Insuficiente
 - Regular
 - Bueno
 - Muy bueno
- 5. Actualmente ¿Podría ser mejor el uso que das a tus talentos?**
 - Si
 - No
- 6. Está usted de acuerdo con la siguiente afirmación: “Los talentos personales son características innatas y únicas de cada persona, en consecuencia, no se pueden aprender, adquirir o transferir genéticamente”**
 - Si
 - No

Primera Encuesta

Área del Auto-reconocimiento 1

7. Digamos que una actriz de telenovelas con una muy reconocida carrera artística es a su vez abogada ¿Cuál crees que es su mejor talento?

- La actuación
- La abogacía
- El engaño
- Ambos

8. ¿Para usted sería importante saber que tiene muchos talentos?

- Sí
- No

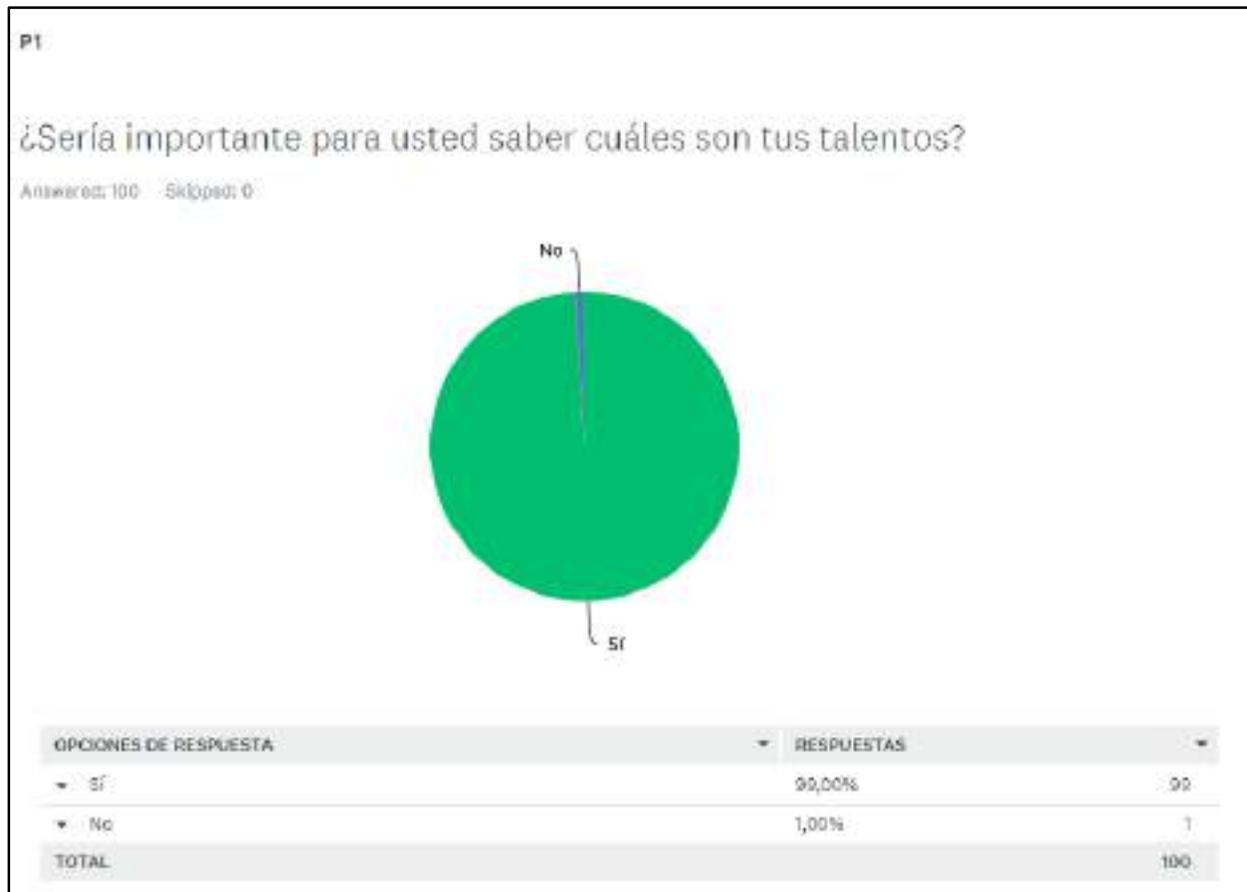
9. Si hablamos del propósito de su vida ¿Con cual de las siguientes opciones piensa usted que debería alinear sus pensamientos y acciones?

- La vocación
- La pasión
- Los Talentos Personales
- Las tres al mismo tiempo
- Ninguna de estas

10. ¿Con cuál finalidad piensa usted que sería importante identificar cuáles son sus talentos personales?

- Para estudiar una carrera técnica o universitaria
- Para perseguir el propósito de mi vida
- Para vivir haciendo uso de ellos y desarrollarme integralmente (persona-profesional)
- Para sobresalir y convertirme en un gurú
- Para que me sean reconocidos públicamente

Las respuestas fueron agrupadas y presentadas según el tipo de pregunta por medio gráficos de torta o de barras, donde a cada pregunta le correspondió un gráfico independiente y un resumen de la distribución de las opiniones recogidas con su peso porcentual. Un análisis cualitativo de los datos y sus inferencias acompañan a cada pregunta, igualmente por separado.



Análisis de la primera pregunta:

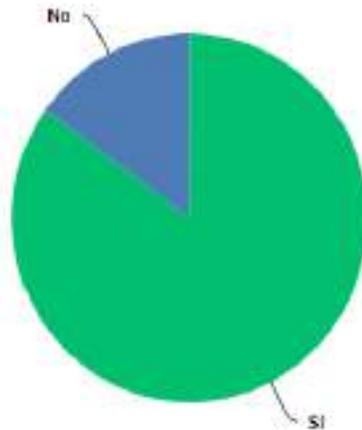
Con este resultado se puede inferir que, al menos a 9 de cada 10 las personas les interesa o les interesará saber cuáles son sus talentos personales y que para una gran mayoría de esas personas es importante saber cuáles talentos poseen.

De estos datos también se desprende un aspecto tácito relacionado con el grado de interés o de curiosidad que tienen la mayoría de las personas acerca de sus talentos.

P2

Si te piden mencionarlos ¿Puedes hacerlo?

Answered: 100 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	85,00%	85
No	15,00%	15
TOTAL		100

Análisis de la segunda pregunta:

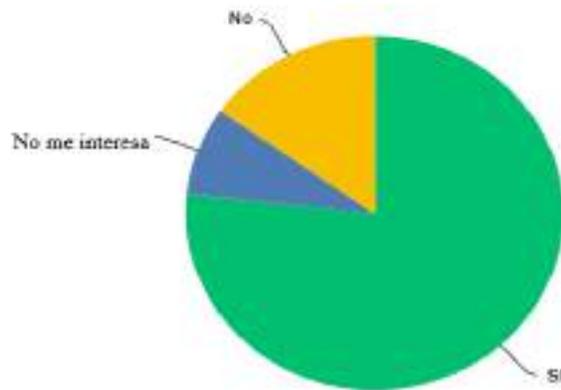
Con los resultados recogidos en esta pregunta, se puede inferir que, entre 8 y 9 personas de cada 10 de las encuestadas, dicen poder mencionar el nombre de sus talentos personales y que aproximadamente entre 1 y 2 de esas mismas 10 personas no son capaces de mencionar el nombre de sus talentos personales.

Adicionalmente, de estos datos se desprende la existencia de un nivel de desconocimiento acerca del nombre de los talentos personales que se acerca al 20% de las personas encuestadas.

P3

¿Sabes cuándo utilizas alguno de tus talentos personales?

Answered: 99 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
• Sí	70,77% 70
• No	15,15% 15
• No me interesa	8,08% 8
TOTAL	99

Análisis de la tercera pregunta:

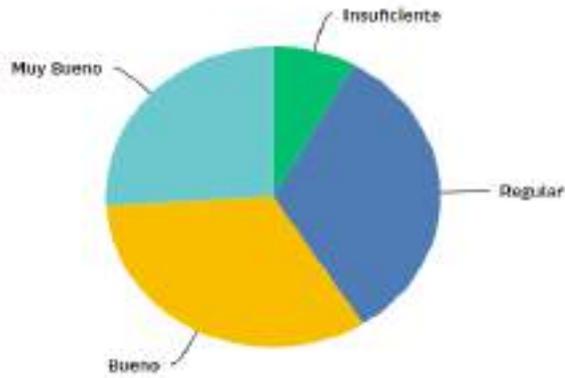
Con este resultado se puede inferir que, al menos 7 de cada 10 personas dicen saber cuándo utilizan alguno de sus talentos, que de 1 a 2 personas de 10 no saben cuándo los utilizan y que quizá 1 de cada 10 de esas personas no le interesa saber cuándo los utiliza.

Los datos recogidos en esta pregunta son un poco menos homogéneos que la pregunta anterior y muestra un rasgo de desinterés, quizá por desconocimiento, acerca del uso de los talentos que se acerca al 25% de la muestra que realizó la encuesta.

P4

¿Cómo valoras el uso que le das a esos talentos?

Answered: 100 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Insuficiente	6,00%	6
Regular	33,00%	33
Bueno	33,00%	33
Muy Bueno	26,00%	26
TOTAL		100

Análisis de la cuarta pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, al menos 3 de cada 10 personas valoran como regular o bueno el valor que ellos le dan al uso de sus talentos y que al menos 2 lo valoran como muy bueno y quizá 1 de entre las mismas 10 personas lo valorará como insuficiente.

Estos datos permiten pensar que las personas, en general, valoran el uso de sus talentos. Con lo cual se corrobora la importancia que para las personas tiene el saber cuáles son sus talentos. Una distribución porcentual bastante pareja de las respuestas obtenidas en esta pregunta, permite intuir que las personas reconocen cuándo están usando sus talentos eficientemente y que existe una oportunidad para maximizar el uso de los talentos que se han logrado identificar.

P5

Actualmente ¿Podría ser mejor el uso que das a tus talentos ?

Answered: 99 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
SI	96,97%
No	3,03%
TOTAL	99

Análisis de la quinta pregunta:

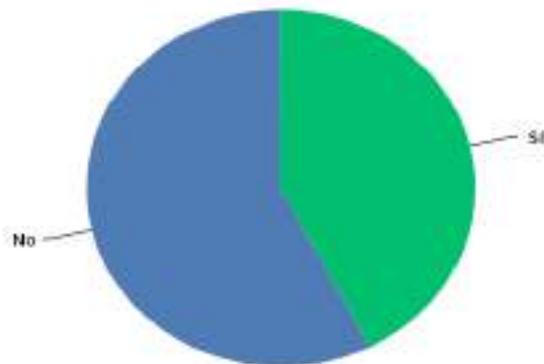
Con este resultado se puede inferir que, 9 de cada 10 piensan que pueden darles usos distintos a sus talentos en la actualidad. Y que quizá 1 de esas mismas 10 personas no podría dar otros usos a sus talentos en estos momentos.

Estos datos muestran claramente que las personas no están conformes con el uso que dan a los talentos que quizá hayan ya identificado. Además, que están conscientes de que el alcance en el uso de sus talentos puede ser mayor y mejor.

P6

Esta usted de acuerdo con la siguiente afirmación: "Los talentos personales son características innatas y únicas de cada persona, en consecuencia, no se pueden aprender, adquirir o transferir genéticamente"

Answers: 99 Skipped: 1



Opciones de Respuesta

Respuestas

Si

42,42%

42

No

57,58%

57

TOTAL

99

Análisis de la sexta pregunta:

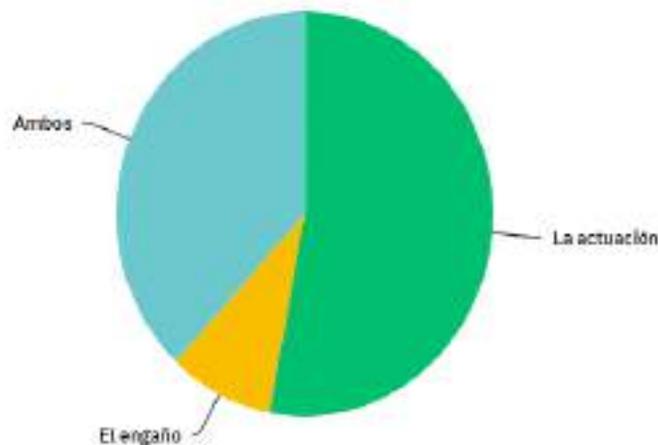
Con este resultado se puede inferir que, 4 de cada 10 piensan que los talentos son innatos y que no se pueden aprender y que entre 5 y 6 personas no creen que sean innatos y que sí pueden aprenderse o heredarse genéticamente.

La información recogida con esta pregunta muestra una distribución bastante pareja de la opinión general acerca de lo que son los talentos, aunque prevalece un poco por encima la opción que la vincula al aprendizaje. Con lo cual se puede pensar que la mitad de las personas vincula a los talentos con las competencias, habilidades, destrezas, cualidades, etc.

P7

Digamos que una actriz de telenovelas con una muy reconocida carrera artística es a su vez abogada ¿Cual crees que es su mejor talento?

Answered: 100 Skipped: 0



Opciones de respuesta	RESPUESTAS
La actuación	53,00% 53
La abogacía	0,00% 0
El engaño	9,00% 9
Ambos	38,00% 38
TOTAL	100

Análisis de la séptima pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, 5 de cada 10 piensan creen que para la persona del ejemplo su “talento para” la actuación es mejor que aquel para la abogacía. Además, que entre 3 y 4 personas de las mismas 10 creen que ambos talentos en combinación son la mejor expresión talentosa de la artista-abogada, pero también que 1 de entre esas mismas 10 personas creen que su mejor talento será para el engaño.

Una pregunta que fue redactada con toda la intención de observar el grado de sincronía que puede apreciarse en una persona que ha logrado identificar más de un talento evidente, además de dejar actuar un poco la suspicacia del entrevistado o su instinto para valorar el talento de otra persona.

P8

¿Para usted sería importante saber que tienes muchos talentos?

Answered: 100 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	91,00% 91
No	9,00% 9
TOTAL	100

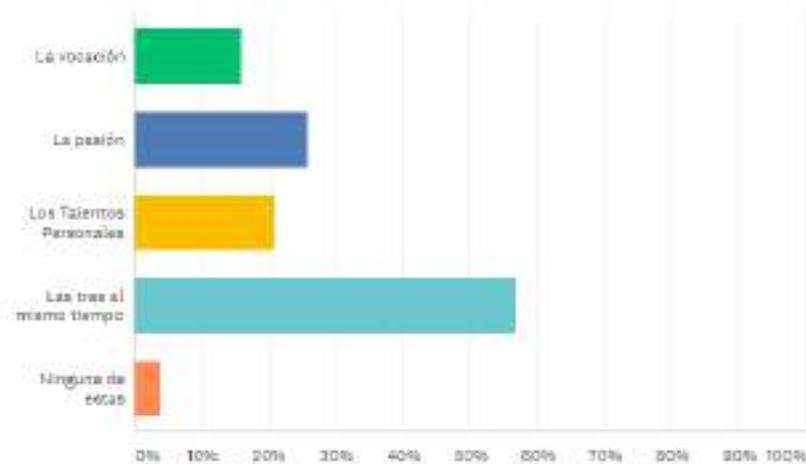
Análisis la octava pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, 9 de cada 10 personas creen importante saber que tienen muchos talentos y que solo 1 de esas mismas 10 personas no está interesada en saberlo.

Este dato es importante, sobre todo porque, aunque la creencia popular sea otra, los talentos no pueden cuantificarse (razones de evidencia o latencia), pero además esta pregunta deja una inquietud sobre lo que quizá desearían tener las personas como talentos y por qué. Con lo cual se puede demostrar que más allá del conocimiento de lo que son los talentos o de su identificación se ha de aceptar que cada uno tiene una misión en la vida distinta y por ello una combinación de talentos igualmente distinta.

Si hablamos del propósito de su vida ¿Con cual de las siguientes opciones piensa usted que debería alinear sus pensamientos y acciones?

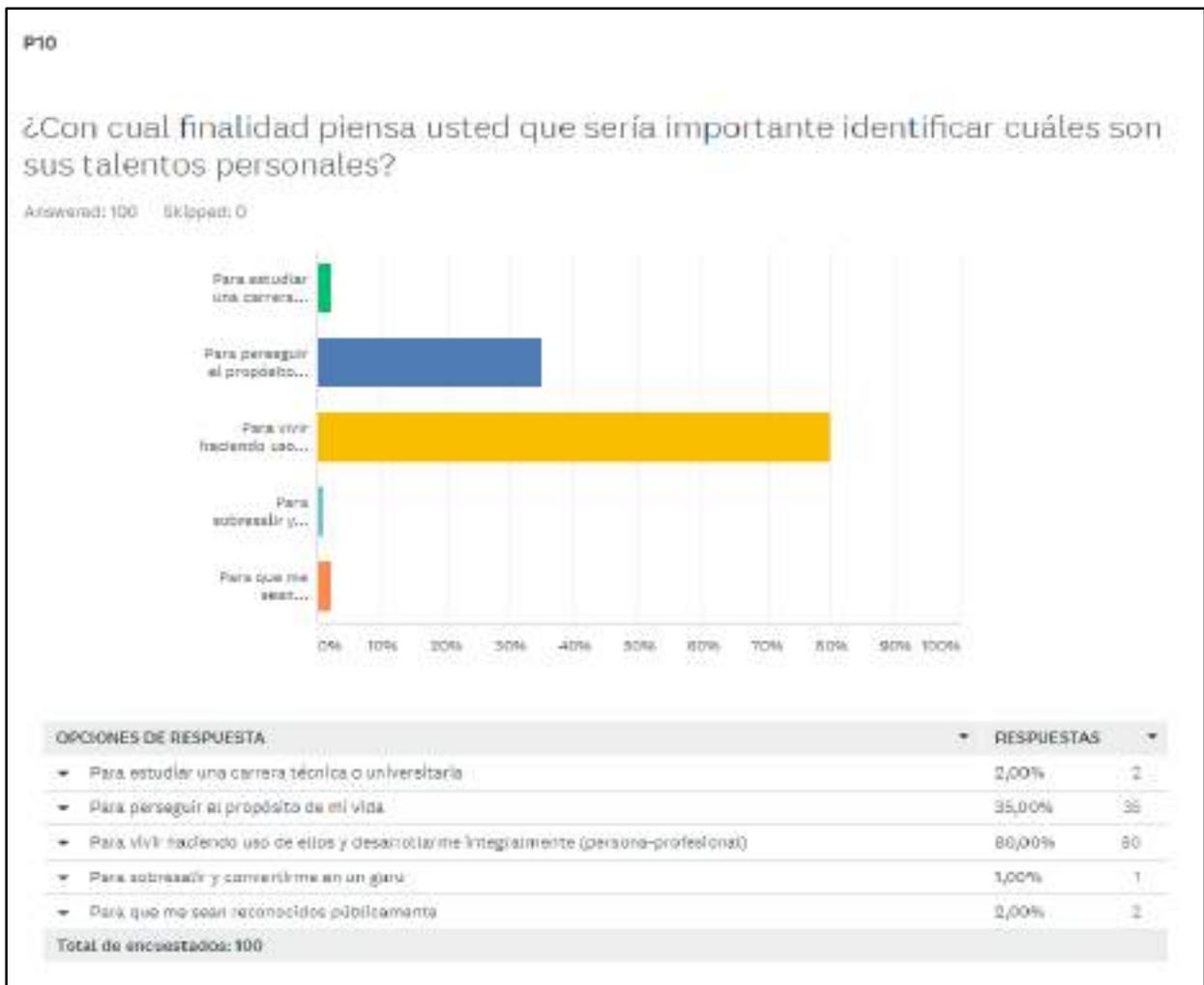
Answered: 100 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUUESTAS	
La vocación	16,00%	16
La pasión	26,00%	26
Los Talentos Personales	21,00%	21
Las tres al mismo tiempo	57,00%	57
Ninguna de estas	4,00%	4
Total de encuestados: 100		

Análisis de la novena pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, entre 5 y 6 personas piensan que en el camino de un propósito de vida deben alinear la pasión, la vocación y los talentos personales. Además, que entre 2 y 3 personas se alinearían solo con su pasión y que al menos 2 personas lo harían únicamente con sus talentos personales, pero también que entre 1 y 2 personas alinearía la persecución de su propósito de vida con su vocación, para finalmente inducir que de las mismas 10 personas quizá 1 de ellas no alinearía a ninguna de sus acciones con las opciones ofrecidas. El propósito de la vida o la misión personal es para la mayoría de las personas algo importante. Asociarla con cualquiera de las variables de la pregunta por separado o en sus combinaciones confirma cuán importante es llegar a conocer de qué se trata esa misión o propósito.



Análisis de la décima pregunta:

Esta pregunta fue diseñada como una de selección múltiple de manera que una porción representativa de los encuestados pudo combinar su respuesta tomando varias opciones de las que les fueron ofrecidas. Respuestas con las cuales se puede inferir que, 8 de cada 10 personas reconocen que la finalidad de identificar sus talentos obedece a vivir haciendo uso de ellos y alcanzar un desarrollo integral personal-profesional. Así mismo, que entre 3 y 4 personas de las mismas 10 personas le sería también importante identificar sus talentos para perseguir el propósito de su vida. Por otro lado, se pudo conocer que entre 1 y 2 persona de las mismas 10 personas pudieran darle importancia a la identificación de los talentos para estudiar una carrera técnica o universitaria, para sobresalir y ser catalogado como un gurú o para que públicamente le sean reconocidos sus talentos.

7.2.2 Segunda Encuesta “Área de los Talentos Organizacionales 1”

La segunda encuesta se tituló “Área de los talentos organizacionales 1” con ella se persiguió por objetivo el de comprobar el grado de reconocimiento que dan las empresas a los talentos de las personas y como estas se sienten valoradas en las empresas, así como verificar el nivel de confianza que sienten las personas hacia sus directivos a la hora de hablar de sus talentos o a la hora de aspirar a un cambio de cargo o puesto de trabajo.

Se intentó medir la reacción de las personas ante afirmaciones relacionadas con las competencias y la denominada escasez de talentos. Al plasmarse la relación entre los resultados y las personas de talentos identificados se quiso saber cuán claros estaban las personas y las organizaciones en cuanto a esto como una ventaja competitiva. Para finalizar se buscó plasmar la relación entre los talentos y la experiencia laboral y la percepción de las personas y de las empresas al respecto, cómo esta relación pudiese afectar a los modelos de reclutamiento y selección.

A continuación, una imagen de lo que fueron los cuestionarios:

Segunda Encuesta

Área de los Talentos Organizacionales 1

- 1. ¿Cuándo hablan de talento en la empresa dónde usted trabaja, se reconoce o siente parte de dicho talento?**
 - Sí
 - No

- 2. La escasez es un concepto económico que se refiere a la poca presencia o ausencia casi total de un recurso específico. Si eso es así, estaría usted de acuerdo en afirmar que existe una escasez generalizada de talentos**
 - Sí
 - No

- 3. Las destrezas, cualidades, conocimientos y habilidades conforman en su conjunto lo que en recursos humanos se conoce como competencias, todas ellas están ligadas a procesos de aprendizaje y de experimentación para ser adquiridas y desarrolladas. En su opinión ¿Cómo se relacionan las competencias con los talentos personales?**
 - No se relacionan
 - Son los talentos personales
 - Sin competencias no hay talentos
 - Facilitan la adquisición de nuevos talentos
 - Favorecen su identificación

- 4. ¿Cree usted que a los directivos de las empresas les interesa tener empleados con talentos personales plenamente identificados?**
 - Sí
 - No
 - No saben de qué se trata eso

Segunda Encuesta

Área de los Talentos Organizacionales 1

5. ¿Piensa usted que es común subestimar los talentos personales, dado el cargo o puesto de trabajo que ocupa una persona dentro de una organización?

- Sí
- No

6. Te identificas con la frase: “En esta empresa no reconocen mis talentos y será seguramente más fácil cambiar de trabajo que ascender dentro de ella”

- Sí
- No

7. Si la persona a la que le reportas se entera o le dejas conocer cuáles son tus talentos personales ¿Qué crees que ocurriría?

- Te despediría
- Te escucharía y te ayudaría a encontrar una oportunidad para ti dentro de la empresa
- Te felicitaría y te invitaría a ponerlos en uso en tu puesto actual
- No le interesaría seguir escuchando sobre eso
- Te invitaría a concentrarte en el trabajo por el cual te pagan

8. Está usted de acuerdo con la siguiente frase: “Los resultados de las empresas dependen del talento de las personas tanto como las personas de haberlos realmente identificado

- Sí
- No

9. ¿Cree usted que se puede llegar al talento o a los talentos de una persona desde el análisis de su experiencia laboral?

- Sí
- No

Segunda Encuesta

Área de los Talentos Organizacionales 1

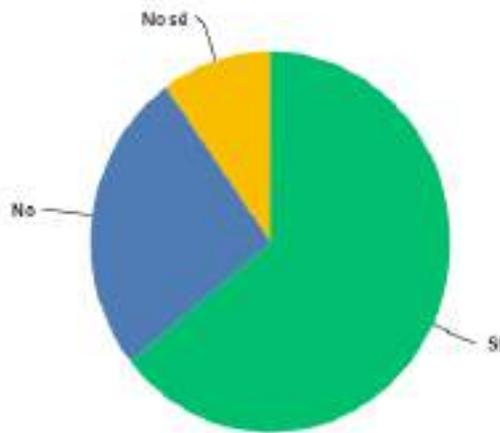
10. Si la experiencia no conlleva a la identificación de personas con el talento para una actividad ¿Se puede seguir reclutando y seleccionando personas según la expresión en número de años de supuestas experiencias y/o de formación académica, en la presunción de con ello se incorpora talento en las empresas?

- Sí
- No

P1

¿Cuándo hablan de talento en la empresa donde usted trabaja, se reconoce o siente parte de dicho talento?

Answered: 81 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	64,20% 52
▼ No	25,93% 21
▼ No sé	9,88% 8
TOTAL	81

Análisis de la primera pregunta:

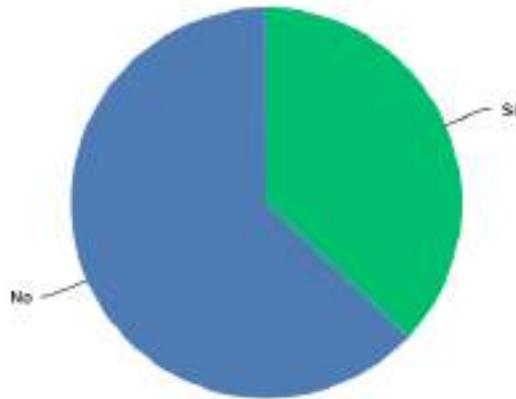
Con este resultado se puede inferir que, 6 de cada 10 personas se sienten o reconocen como parte del talento de la empresa donde trabajan, además que entre 2 o 3 de esas 10 personas no lo hacen, lo que arroja también que 1 de esas 10 personas no sabe reconocer si se siente o no como parte del talento de la empresa para la cual trabaja.

Estos datos arrojan que más de la mitad de los encuestados se siente o reconoce a sí misma como parte del talento de la empresa para la cual trabaja, lo cual no quiere decir que así sea percibido por la empresa para la cual laboran, sin embargo, una cuarta parte de los encuestados está segura que no es parte y aquellos que no saben si son o no, es muy probable que hayan dudado a la hora de diferenciar el talento personal del organizacional.

P2

La escasez es un concepto económico que se refiere a la poca presencia o ausencia casi total de un recurso específico. Si eso es así, estaría usted de acuerdo en afirmar que existe una escasez generalizada de talentos.

Answered: 81 Skipped: 0



Opciones de Respuesta	Respuestas
Sí	37,04% 30
No	62,96% 51
TOTAL	81

Análisis la segunda pregunta:

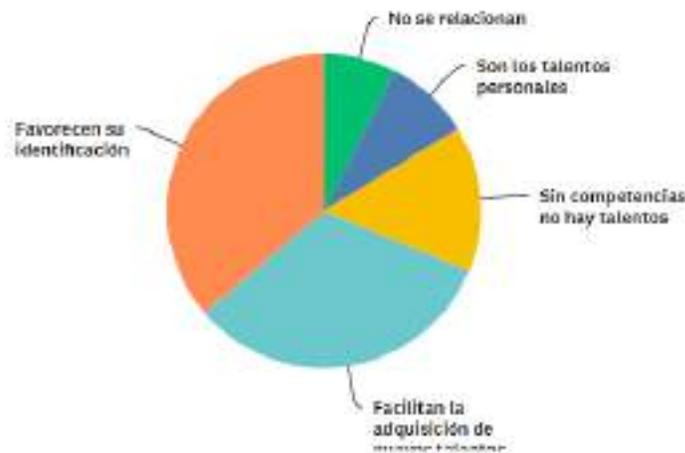
Con este resultado se puede inferir que, 6 de cada 10 personas creen que no existe la llamada escasez generalizada de talentos, mientras 4 de esas mismas 10 personas así lo creen.

Estos datos demuestran que para la mayoría de los encuestados la percepción de escasez de talentos es distinta a la que manejan las empresas y de la que se habla en muchos articulo publicados diariamente. Además, permite inferir que más allá de una escasez el problema es efectivamente la capacidad de incorporar a personas con talentos identificados mediante el uso de los métodos tan tradicionales que se utilizan en la actualidad.

P3

Las destrezas, cualidades, conocimientos y habilidades conforman en su conjunto lo que en recursos humanos se conoce como competencias, todas ellas están ligadas a procesos de aprendizaje y de experimentación para ser adquiridas y desarrolladas. En su opinión ¿Cómo se relacionan las competencias con los talentos personales?

Answered: 80 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ No se relacionan	7,50%	6
▼ Son los talentos personales	8,75%	7
▼ Sin competencias no hay talentos	16,00%	12
▼ Facilitan la adquisición de nuevos talentos	32,50%	26
▼ Favorecen su identificación	36,25%	29
TOTAL		80

Análisis de la tercera pregunta:

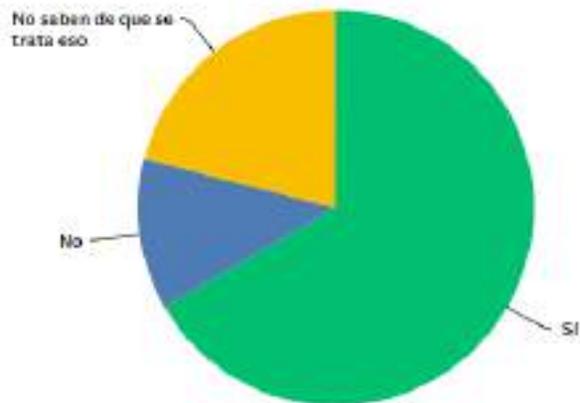
Con este resultado se puede inferir que, aproximadamente 3 de cada 10 personas consideran que las competencias se relacionan con los talentos personales al favorecer su identificación, que igualmente entre 2 y 3 creen que las competencias se relacionan, pues facilitan la adquisición de nuevos talentos, así como que 1 de las mismas 10 personas cree que sin las competencias no hay talentos, como también que otra de esas mismas 10 personas cree que las competencias son los talentos personales y finalmente que una más de entre esas mismas 10 personas cree que las competencias no se relacionan para nada con los talentos personales.

Con estos datos se puede comprobar que para los encuestados la percepción de una relación entre los talentos y las competencias tiene varias acepciones, llamando la atención que se les relacione con la “adquisición” de nuevos talentos, pues obviamente la desinformación acerca de lo que realmente son los talentos hace creer que se pueden adquirir talentos o que las competencias son efectivamente talentos.

P4

¿Cree usted que a los directivos de las empresas les interesa tener empleados con talentos personales plenamente identificados?

Answered: 81 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí	65,67% 54
No	12,35% 10
No saben de que se trata eso	20,99% 17
TOTAL	81

Análisis de la cuarta pregunta:

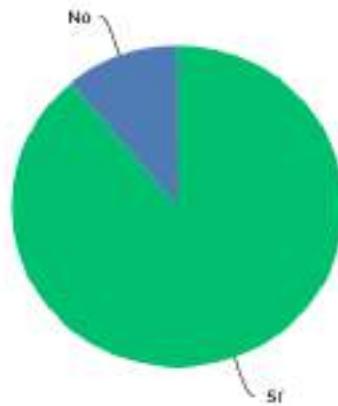
Con este resultado se puede inferir que, entre 6 o 7 personas consideran que a las empresas les interesa contar con personas que han identificado plenamente sus talentos, que 2 de esas mismas 10 personas piensa que los directivos de la empresa donde trabaja no saben de qué se tratan los talentos personales plenamente identificados y que 1 de esas mismas 10 personas cree que a los directivos de las empresas no les interesa contar con personas de talentos plenamente identificados.

Con estos datos es posible deducir que las personas entienden la importancia de identificar los talentos personales, pues con esto mejoran conscientemente su empleabilidad de cara a las necesidades y anhelos que tienen los directivos de las empresas. Sin embargo, hay una porción también importante de los encuestados que encuentra que los responsables de la gestión del capital humano no saben o no les interesa contar con personas que han identificado sus talentos.

P5

¿Piensa usted que es común subestimar los talentos personales, dado el cargo o puesto de trabajo que ocupa una persona dentro de una organización?

Answered: 81 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	88,89%	72
No	11,11%	9
TOTAL		81

Análisis de la quinta pregunta:

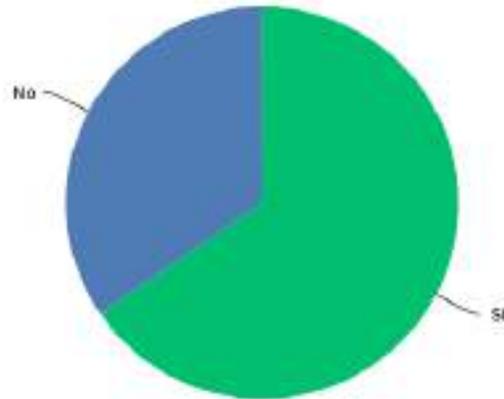
Con este resultado se puede inferir que, entre 8 y 9 personas de cada 10 consideran que los talentos son subestimados en función al cargo que se ocupa en la empresa, mientras que solo 1 de esas mismas 10 personas no lo cree así.

Estos datos reflejan que para muchas personas existe una inconformidad bastante acentuada acerca de la baja valoración que tienen en las empresas de sus talentos gracias al puesto de trabajo que poseen. La subestimación de los talentos de las personas es una inquietud constante sobre todo para aquellas personas que proyectan y trabajan con sus talentos para llegar más arriba en esa empresa, pero que al ser subestimados tienden a buscar esa oportunidad en otra organización.

P6

Te identificas con la frase "En esta empresa no reconocen mis talentos y sera seguramente más fácil cambiar de trabajo que ascender dentro de ella"

Answered: 81 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
• Si	65,43%	53
• No	34,57%	28
TOTAL		81

Análisis de la sexta pregunta:

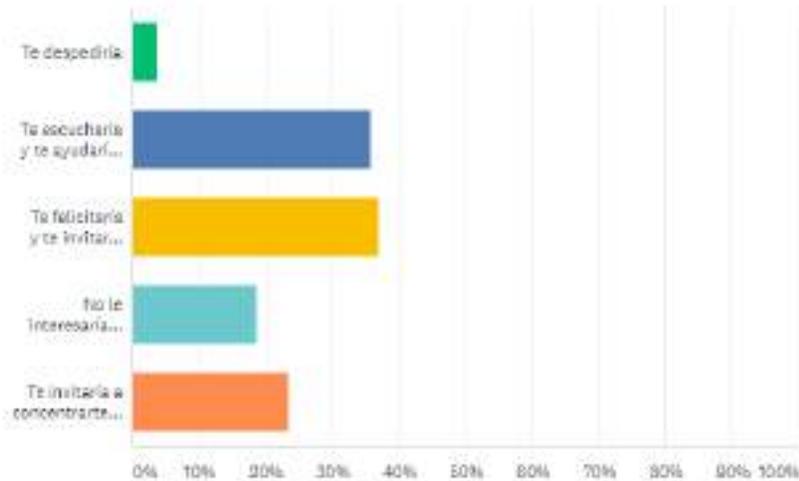
Con este resultado se puede inferir que, entre 6 y 7 personas de cada 10 consideran que será más fácil cambiar de trabajo que ascender, mientras que entre 3 y 2 de esas mismas personas creen que si hay una posibilidad de ascenso, una vez que le sean reconocidos sus talentos.

Estos datos sugieren fuertemente que la personas no confían en la gestión que hacen en las empresas dónde trabajan actualmente, deja ver igualmente una incomodidad a la hora de hablar de sus talentos, muy seguramente por no encontrar correspondencia con la línea de pensamiento de las personas que dirigen las empresas o de aquellas que son responsables de la gestión del capital humano.

P7

Si la persona a la que le reportas se entera o le dejas conocer cuales son tus talentos personales ¿Qué crees que ocurriría?

Answers: 81 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA

RESPUESTAS

Te despediría	3,70%	2
Te escucharía y te ayudaría a encontrar una oportunidad para ti dentro de la empresa.	35,80%	28
Te felicitaría y te invitaría a ponerte en uso en tu puesto actual	37,04%	30
No le interesaría seguir escuchando sobre eso	18,52%	15
Te invitaría a concentrarte en el trabajo por el cual te pagan	25,48%	21

Total de encuestados: 81

Análisis de séptima pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, entre 3 y 4 personas de cada 10 entrevistadas consideran que la persona a la cual le reportan le felicitaría por haber identificado sus talentos y que les invitaría a utilizarlos en esa empresa, en igual proporción 3 o 4 personas de esas mismas 10 personas piensan que la persona a la cual le reportan le escucharía y que le ayudaría a encontrar una oportunidad dentro de la empresa. Por el otro lado, 2 de cada 10 personas entrevistadas piensan que serán invitados a concentrarse en realizar el trabajo por el cual son pagados, así mismo se puede conocer que al menos a 1 persona esas mismas 10 entrevistadas le dirán que no les interesa

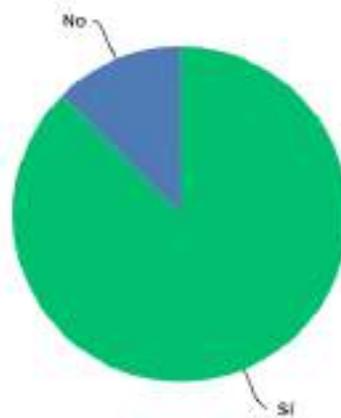
seguir escuchando al respecto y finalmente que posiblemente 1 de ellas podría ser despedida al comunicar dicho hallazgo a su superior.

Estos datos reflejan que muchas personas se sienten inspiradas a hablar de sus talentos aun cuando puedan conocer de antemano las repercusiones de compartir dicha información, con un balance más bien positivo de lo que pudiera ocurrir. Las respuestas están repartidas casi con igual peso en cada opción. Sin embargo, hay unos que están seguros que serían despedidos.

P8

Está usted de acuerdo con la siguiente frase: "Los resultados de las empresas dependen del talento de las personas tanto como las personas de haberlos realmente identificado"

Answered: 80 Skipped: 1



Opciones de Respuesta

Respuestas

SI

87,50%

70

No

12,50%

10

TOTAL

80

Análisis de la octava pregunta:

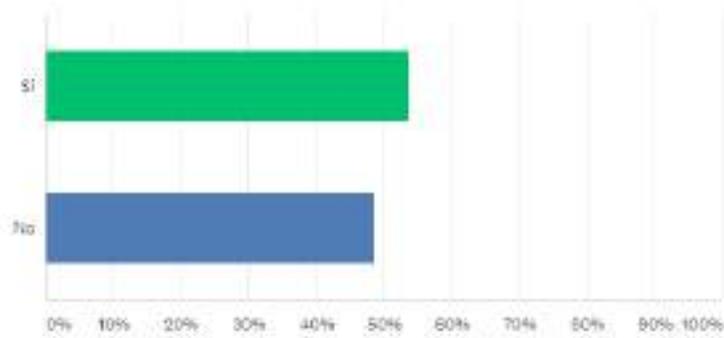
Con este resultado se puede inferir que, 9 personas de cada 10 entrevistadas piensan que la calidad de los resultados de las empresas depende completamente del grado de identificación que de los talentos personales tengan sus empleados y que 1 de esas mismas personas no cree que haya tal dependencia.

Estos datos suficiente conclusivos permiten comprobar la confianza que tienen las personas en sus talentos personales y como con estos, bien identificados, las personas pueden influir muy positivamente en el porvenir de la empresa para la cual trabajan.

P9

¿Cree usted que se puede llegar al talento o a los talentos de una persona desde el análisis de su experiencia laboral?

Answered: 80 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA

RESPUESTAS

• Sí

53,75%

41

• No

48,75%

39

Total de encuestados: 80

Análisis de la novena pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, 5 personas de cada 10 entrevistadas piensan que sí se puede llegar al talento o a los talentos de las personas después de analizar su experiencia laboral, no obstante, también 5 personas de las mismas 10 entrevistas piensan lo contrario.

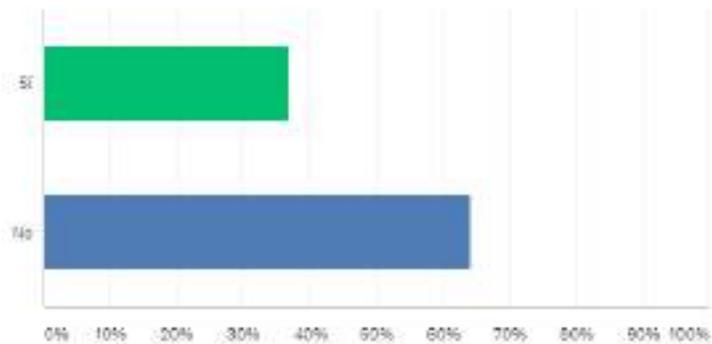
Con estos datos se puede decir que la mitad de las personas entrevistadas vincula la experiencia laboral con el talento, pues se supone que las personas deberían trabajar en algo para lo cual tienen talento. Paradójicamente, es muy común encontrar personas con el talento para una actividad a las cuales no se les da la oportunidad para ponerlo en uso por una supuesta falta de experiencia, así como personas muy “experimentadas” quienes realmente no tienen el talento necesario para esa misma actividad.

En este punto vale la pena preguntarse adicionalmente que responderían aquellas personas que solo han trabajado temporalmente mientras estudian, en puestos de entrada o simplemente porque en un momento dado han trabajado “de lo que sea” para ganar algo de dinero.

P10

Si la experiencia no conlleva a la identificación de personas con el talento para una actividad ¿Se puede seguir reclutando y seleccionando personas según la expresión en numero de años de supuestas experiencias y/o de formación académica, en la presunción de que con ello se incorpora talento en las empresas?

Answered: 81 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA

RESPUESTAS

Si

37,04%

30

No

64,20%

52

Total de encuestados: 81

Análisis numérico de la décima pregunta:

Con este resultado se puede inferir que, 6 personas de cada 10 entrevistadas piensan que no se puede continuar reclutando y seleccionando personas en función a los años de experiencia y en la suposición de que con ellos se llegará a las personas con el talento que se está buscando. Por el contrario 4 de esas mismas 10 personas piensan que si se puede continuar realizando el reclutamiento y selección de esa manera.

Con estos datos queda evidenciado que las personas encuestadas no confían en el modelo de reclutamiento y selección como medio creíble para la incorporación de personas con talentos identificados.

7.3 Interacciones de las preguntas de la primera encuesta.

Si contrastamos la primera y segunda pregunta de este mismo cuestionario, se puede deducir que, aunque para la mayoría de las personas encuestadas es importante saber cuáles son sus talentos un porcentaje menor de esas mismas personas podría decir el nombre de al menos uno de sus talentos.

La relación entre la segunda y tercera pregunta de esta encuesta muestra que un pequeño porcentaje de personas que dice saber el nombre de sus talentos no le interesa saber cuándo los utiliza, sin embargo, es consecuente el porcentaje de 15% de las personas que no saben decir el nombre de sus talentos con aquellos que no saben cuándo los utilizan.

La cuarta pregunta arroja una interacción muy interesante con la primera y la tercera pregunta, pues por un lado las personas reconocen la importancia de saber cuáles son sus talentos y por otra le atribuyen un valor cualitativo al uso que dan de sus talentos. Dejando además opciones abiertas para la mejora o la maximización del uso de los talentos personales.

La quinta pregunta arroja un dato interesante y que valida uno de los planteamientos de esta investigación, pues demuestra que los seres humanos son inconformes por naturaleza y que lejos de preferir la comodidad y la seguridad de algo con tendencia a lo perpetuo, se buscará con bastante seguridad algo siempre mejor.

La sexta pregunta divide la opinión de los encuestados casi a la mitad, aunque prevalece la idea de que los talentos están vinculados a factores hereditarios y de aprendizaje, con lo cual se puede deducir que la confusión y el desconocimiento de lo que son los talentos personales existe claramente. La interacción de esta pregunta con la cuarta de este mismo cuestionario arroja un velo de inseguridad acerca de la valoración de los talentos, pues puede intuirse la confusión de las competencias con los talentos y por ende que lo que se esté valorando no sea un talento personal.

La séptima pregunta de esta encuesta no interactúa con ninguna otra, sin embargo, es importante resaltar que ningún entrevistado tomó la opción que le otorgaba a esta persona el talento para la abogacía, a pesar de ser esta su otra profesión. Sería interesante colocar en la pregunta que tiene más 20 años ejerciendo como abogada y solo 4 como actriz para observar cómo se decantarían las respuestas.

La vinculación de la octava y novena pregunta es muy interesante, pues a pesar de que casi la totalidad de las personas esperarían tener muchos talentos, cuando se envuelve la pasión y la vocación de la novena pregunta las opiniones se dispersan nuevamente.

7.4 Interacciones de las preguntas de la segunda encuesta.

La primera y segunda pregunta de esta encuesta se relacionan por medio del reconocimiento que tienen las personas acerca de su participación en el talento organizacional de las empresas. Pero, con la sensación generalizada de escasez de talentos que transmiten al medio ambiente los responsables de la gestión del capital humano y de las firmas reclutadoras se evidencia una clara contradicción y con la cual se asevera que la percepción de los talentos personales es completamente diferente, se puede decir contraria, entre las personas que componen las organizaciones y aquellas personas que las dirigen.

La quinta pregunta de esta encuesta entra en conflicto con la primera pregunta de esta misma encuesta, pues a pesar de tratarse de las mismas personas que fueron encuestadas, las personas que se reconocen como parte del talento de la empresa donde trabajan también piensan que sus talentos son subestimados por el cargo que ocupan en la actualidad. Para estas personas las oportunidades de ascenso son percibidas como retos bastante difíciles a los que se agrega un componente de desmotivación que tiende más a la búsqueda de una oportunidad en otra empresa como una solución que a la insistencia por parte del empleado.

La sexta pregunta de esta segunda encuesta muestra una fuerte desconfianza por parte de las personas que trabajan en las empresas a la hora de hablar de sus talentos o de ponerlos en uso, lo que en contraste con la quinta pregunta se constituye en una de las razones de peso por las cuales los esfuerzos en retención de personas de la actualidad tienen la tendencia a no ser efectivos.

La información obtenida en la octava pregunta permite intuir que para una gran mayoría de las personas los resultados de la empresa dependen del grado de identificación de los talentos personales, sin embargo, según los datos recogidos en la séptima pregunta la confianza para hablar o compartir información con la persona a quién se le reporta, sobre los talentos personales, estará condicionada negativamente por la reacción que se espera o intuye de esa persona.

Interactuando con la novena pregunta la décima, deja claro que las personas se adaptan al sistema de reclutamiento y selección por competencias y/o antigüedad, aunque no estén de acuerdo

con ello. De manera que aceptan una clasificación del talento en dependencia con la “experiencia” prácticamente por obligación o por adaptación al modelo, a pesar de que la mitad de las personas entrevistadas no estén completamente convencidas de que así deba ser.

Conclusiones del séptimo capítulo

El grado de conocimiento acerca de lo que son los talentos personales, desde el punto de vista talentista, ofrece una oportunidad grande para la formación y la comprensión de los nuevos conceptos, sobre todo porque para la mayoría de las personas los talentos son importantes tanto a nivel personal como en sus trabajos.

La consciencia que se percibe sobre la importancia de los talentos personales, así como de su valoración difiere rotundamente entre la que tienen las personas que trabajan en las empresas y en aquellas que las dirigen.

La poca confianza que transmiten las organizaciones a sus empleados, a la hora de valorar o de escuchar acerca de los talentos de estos, denota una fuerte tendencia autocrática y evidencia la ignorancia que poseen los dueños, directivos y responsables de la gestión del capital humano acerca de lo que son realmente los talentos personales y organizacionales.

El grado de curiosidad acerca de la identificación de los talentos personales se corresponde con la necesidad que sienten las personas de que estos le sean valorados en su trabajo, de manera que si se mejora en este sentido muy seguramente se tendrán impactos muy positivos a nivel de desarrollo de personal directivo y en la disminución de los esfuerzos de retención.

Capítulo 8 – Propuestas finales

Con la realización de este trabajo de investigación se han logrado encontrar suficientes bases teóricas y científicas para corroborar que las hipótesis que se plantearon en su justificación son verisímiles y factibles. Hallándose fuertes argumentos para dejar por sentado que la Teoría Talentista expone un modelo nuevo y evolucionado para la gestión del capital humano dada su correspondencia con la cobertura de las necesidades y aspiraciones de personas que, progresivamente, estarán más conscientes de sus talentos personales y del momento tecnológico que estamos atravesando.

Muchas fueron las reflexiones que progresaron hacia conclusiones determinantes en cada capítulo, pero al final muchas de ellas han servido para demostrar fehacientemente la necesidad de una evolución de los métodos de reclutamiento y selección que se utilizan en la actualidad. Las grandes contradicciones que ofrecen los modelos de gestión basados en la antigüedad y/o las competencias al tratar a los talentos de las personas como si fueran competencias o productos del aprendizaje no permiten ver la verdadera esencia de los talentos organizacionales.

La reivindicación teórica del término talento es solo el comienzo de un proceso completo de popularización de su verdadero significado, razón por la cual es menester informar e instruir masivamente a las personas acerca de lo que son los talentos personales. A fin de cuentas, el verdadero valor de los talentos personales incluye a aquel que los responsables de la gestión del capital humano en las empresas son capaces de comprender como parte vital del talento organizacional. Para ello se planean realizar charlas orientativas para el público general y seminarios específicos para estudiantes y profesionales del área de la gestión del capital humano.

Con la finalidad de hacer proliferar el conocimiento y la consciencia acerca de los talentos personales y de la gestión de personas con talentos identificados, es perentoria la creación de un instituto de investigación sobre los talentos personales, así como el de asociarlo a alguna universidad de renombre que facilite la experimentación y la obtención de datos con una muestra más representativa de la población. Además, se propone la modificación de los programas de estudio de pregrado y postgrados en materia de gestión de personas y del talento para incorporar a la Teoría Talentista dentro del pensum de estudio.

La creación de una certificación en reclutamiento y selección talentista es también una de las propuestas que se desprenden de esta investigación, dada la necesidad que se tendrá de un conocimiento más profundo por parte de las personas que ya trabajan en la gestión de capital humano y de la experticia que de estas se esperará en el muy corto plazo. Con lo cual no solo se persigue la proliferación del pensamiento talentista, sino la expansión de la bibliografía sobre sus temas.

La implementación o implantación de un modelo de gestión con personas de talentos identificados requiere ineludiblemente que los dueños, directivos y responsables de la gestión de las empresas asuman el riesgo financiero de evolucionar hacia un tipo de empresa que se manejará dentro de un escenario tremendamente eficiente y que no teme a la obsolescencia tecnológica.

Con el fin de obtener financiación para la creación de herramientas de identificación de los talentos personales más sofisticadas, en formatos electrónicos e interactivos, se plantea el acudir a organismos privados y públicos para conseguir fondos que permitan desvelar dichas herramientas rápida y masivamente. Además, porque el tratamiento de la información para obtener estadísticas se beneficiará tremendamente mejor con estos formatos.

Impulsar la aceptación de la nueva Filosofía como una que intrínseca y específica a las ciencias administrativas y de la gestión de personas, para lo cual se realizarán seminarios y charlas en gremios y colegios de administradores, organizaciones relacionadas con el capital humano, escuelas de negocios, etc.

Bibliografía

- Alles**, Martha “Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias”. Ediciones Granica. 2007.
- Baigorri**, Artemio “Introducción a la Sociología de la Empresa” Universidad de Extremadura. 2004.
- Becker**, Gary “Human Capital” A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Third Edition. The University of Chicago Press. 1993.
- Beltrán Jaramillo**, Jesús Mauricio “Indicadores de Gestión” 3R Editores. 2da Edición.
- Berkeley**, George “Principios del conocimiento humano” 1710
- Blaug**, Mark “La metodología de la economía” Alianza Editorial. Madrid. 1985
- Boada**, Reinaldo “Identificando el Talento Humano”. McGraw-Hill Education.
- Botterill**, George & **Carruthers**, Peter “The Philosophy of Psychology” Cambridge University Press.
- Cassirer**, Ernst “Antropología Filosófica” Colección Popular. Quinta Edición. 1968. Méjico
- Catalán**, Antonio & **Durán**, Carmen “ Eneagrama, los engaños del carácter y sus antídotos” 2009.
- Chiavenato**, Idalberto. “Construcción de Talentos: *Coaching* y *Monitoring*” Campus 2002. Rio de Janeiro.
- Chiavenato**, Idalberto “ Introducción a la Teoría General de la Administración”. Séptima Edición, México. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003.
- Chiavenato**, Idalberto “Gestión del Talento Humano” Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., Tercera Edición. 2009.

Chiavenato, Idalberto “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones” Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., Octava Edición. 2007.

Darwin, Charles R. “El Origen del Hombre” Editorial 2 Reales. España.

Darwin, Charles R. “La expresión de las emociones en el hombre y en los animales” Francisco Sempere y Compañía Editores. Valencia. España.

Descartes, René “El discurso del método”

Dewey, John “El arte como experiencia” Editorial Paidós Ibérica. 2008

Diccionario de la Real Academia Española.

Drucker, Peter F. “The Practice of Management” New York, Harper & Brow. 1954

Drucker, Peter F. “La Gerencia en la Sociedad Futura” Ensayo. 2002

Einstein, Albert “Sobre la Teoría de la Relatividad especial y general” Ediciones Altaya. 1998

Fayol, Henry. “Administración Industrial y General” Librería El Ateneo Editorial. Argentina.

Gagné, François “Modelo diferenciado de sobredotación y talento” (MDDT). 1995

Gan, Federico & **Triginé** Jaume “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones” Editorial Diaz de Santos. 2006

Gardner, Howard “La Inteligencia Reformulada” 1999

Cardona Ramírez, Carlos & **Ramírez**, María del Pilar “Fundamentos de Administración” ECOE Ediciones. Cuarta Edición. 2016

García Sierra, Pelayo “Diccionario Filosófico” 1999 Proyecto Filosofía en español. Oviedo

Geertz, Clifford “La interpretación de las culturas” Serie Antropología. Gedisa Editorial. 1973

Gubman, Edward L. “El Talento como Solución” McGraw-Hill. 2000

Harari, Yuval Noah “De animales a Dioses, una breve historia de la humanidad” 2014. PRH Grupo Editorial.

Harper & Roy Publishers “Motivation and Personality”. 1954

Igartua Perosanz, Juan José “Métodos cuantitativos de investigación en Comunicación” Colección Bosch Comunicación.

Jericó, Pilar “La nueva gestión del Talento” Prentice Hill. 2008

Kunzmann, Peter & **Burkard**, Franz-Peter & **Wiedmann**, Franz “Atlas de Filosofía” Alianza Editorial. Madrid. 2003

Lewin, Kurt “A dynamic Theory of Personality” New York. McGraw-Hill Book Corp. 1935

Marín, Antonio Lucas & **García Ruiz**, Pablo & Llano **Aristizábal**, Sergio “Sociología de las Organizaciones” Editorial Fragua. Madrid.

Marina, José Antonio “El aprendizaje de la sabiduría” 2009

Marland, S.P. “Education of the Gifted and Talented” 1972.

Maslow, Abraham “ El Hombre Autorrealizado” Editorial Kairós.

Monet, Jean Baptiste de Monet, Caballero de Lamarck. “Philosophie Zoologique”

Prades Villanueva, José Antonio “Las personas son la empresa”. Editorial 3D3. España.

Puchol, Luis. “Dirección y Gestión de recursos humanos” Editorial Diaz de Santos. Séptima Edición. 2007.

Rodríguez, Simón “Inventamos o Erramos” Monte Ávila Editores. 2004

Scheler, Max “La idea del hombre y la historia” Ediciones Elaleph. 2000

Spinoza, Baruch “Tratado de la reforma del entendimiento” Aproximadamente 1661-1662

Taylor, Frederick Winslow “Principios de la Administración Científica” Librería El Ateneo Editorial. Argentina.

Turbón Borrega, Daniel “Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutivo” Colección Real Academia Europea de Doctores. 2017

Vallejo Chávez, Luz M. “Gestión del Talento Humano” Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. 2015

Villanueva, Ernesto & **Eberhardt** María & **Nejamkis** Lucila “ Introducción a la Sociología” Universidad Nacional Arturo Jauretche. Argentina.

Von Bertalanffy, Ludwig “Teoría general de los Sistemas” Fondo de Cultura Económica. México.

Werther, William B. & **Davis**, Keith “El Capital humano de las empresas” Sexta Edición. McGraw-Hill. 2008

Weber, Max “La objetividad cognitiva de la ciencia social” Ensayo. Fecha imprecisa.