

Seminario de Intercambio Científico
TALENTO Y CAPITAL HUMANO

Talento:
Reflexiones para su gestión en las
organizaciones

Dra. Raquel Lorenzo García
Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología
(GECYT)

Centro de Convenciones Capitolio de La Habana
18 de mayo 2007

Introducción

Cambios en la naturaleza del trabajo

Cambios y tendencias en la gestión del capital humano

Relación entre competencia, talento y conocimiento

- Talento
- Relación conocimiento – talento
- Relación competencia – talento

Aspectos que no se deben ignorar en la implementación de la Gestión del Talento

- ¿El talento, nace o se hace?
- ¿Cuáles son los condicionantes sociales del talento?
- ¿Cuál es la relación entre el talento y la edad?
- ¿Los hombres son más talentosos que las mujeres?
- ¿Qué implicaciones tiene para el talento el área del conocimiento a la que se dedique el sujeto?
- ¿Cómo las personas pueden autodesarrollar su talento?

Dos interrogantes iniciales a resolver:

- ¿La gestión del talento es aplicable a todas las organizaciones?
- ¿Desarrollo del talento para todos o para algunos? Elitismo vs. Democracia

A modo de conclusiones

Bibliografía

Introducción

La “guerra” por el talento es una característica de la sociedad del conocimiento porque es un intangible importante, del cual existe mucha demanda. Se observa una tendencia a identificar el término gestión del talento con la gestión del conocimiento y de competencias. Ello obliga a examinar el tema, teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones realizadas sobre la inteligencia, la creatividad y el talento, así como las polémicas que debaten los expertos en torno a ellos.

Las personas son las que dan, hoy, ventajas competitivas a las empresas. De ahí que, se observa el surgimiento de varios paradigmas gerenciales centrados en el factor humano como si las ciencias de la dirección adquirieran un enfoque antropocéntrico.

El [capital](#) ha dejado de ser el principal recurso productivo. Las [empresas](#) líderes del mercado pueden perder gran parte de su cuota o incluso, desaparecer de un día para otro. Aunque el capital y la [tecnología](#) son factores necesarios, no son suficientes para sobrevivir en el entorno competitivo actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea [una empresa](#), la capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el [tiempo](#), sino también cambiar las reglas de juego. Dicho con otras palabras, la clave del éxito radica en la capacidad de transformar que puedan desarrollar las organizaciones, la cual se encuentra en adaptarse y en provocar las transformaciones.

Los sujetos talentosos son los que le otorgan este valor a las organizaciones. Ellos no sólo se adaptan con facilidad a los cambios del entorno, sino que también tienen la capacidad de diseñarlos, lo cual es la mejor forma de adelantarse. Tienen la posibilidad de provocar las alianzas y de crear valor.

La [innovación](#) no se reduce a la tecnología, esa es una parte pequeña, la diferenciación proviene de los intangibles. Lo que aporta la tecnología es la velocidad. Con ello, se prevé que sólo habrá dos tipos de empresas: las rápidas y las muertas. La tecnología sin personas talentosas es un automóvil sin chofer.

En la literatura, se aprecia que no existe claridad acerca de la gestión del talento, se confunde, en ocasiones, con la gestión del conocimiento y con la gestión de competencias. Según el autor Félix Socorro (2005), en su análisis de la génesis del término en el ámbito empresarial, este término se está imponiendo debido a la evolución que ha tenido el tema de las personas dentro de las organizaciones. Por ello, se observa la insatisfacción con las denominaciones de área de personal, de recursos humanos y de capital humano. La primera obedece a la departamentalización de las empresas que hoy es obsoleta con el aplanamiento de las estructuras y la gestión por procesos. Las otras dos, recurso y capital, se consideran peyorativas porque ven a las personas como inversiones o como medio para obtener ganancias. Por ello, se ha ido evolucionando hacia el uso de la palabra talento.

Si estos son los nobles fines que se persiguen, se podría aceptar el uso del término, pero no se le debe llamar gestión del talento a cualquier práctica. Este es un término que tiene su historia y sus investigaciones desde múltiples disciplinas. Por ello, el

objetivo de este libro es aportar puntos de vistas que contribuyan a la construcción teórica de este paradigma, en una primera aproximación.

El término gestión del talento se relaciona mucho con el de capital intelectual, el cual se define, según el diccionario de Recursos Humanos del sitio redtelework, con las acepciones siguientes:

- conjunto de conocimientos, **habilidades y actitudes** de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- conjunto de los recursos humanos **reales y potenciales** de que dispone una organización, en un tiempo dado constituye su capital humano

Según la fuente citada, el enfoque de capital humano en la dirección actual supera y da mayor contenido al modelo tradicional de dirección de personal. Supone una **nueva cultura** en la que el trabajador deja de ser un coste para convertirse en un valor generador de energía, eficiencia y satisfacción personal y organizacional. Esta filosofía debe articularse en sistemas, métodos y procesos de organización y trabajo capaces de motivar e involucrar a las personas, a la vez que supone un mejor aprovechamiento de su potencial de desempeño. Todo ello, implica un tratamiento riguroso y racional de los diferentes contenidos planteados, tales como: compromiso de la dirección, papel de la dirección de recursos humanos, política de formación y desarrollo, sistemas de compensación y de relaciones humanas, delegación de poder y participación en la toma de decisiones.

Desde nuestro punto de vista, la gestión del talento debe ser adoptada como una filosofía organizacional y no como un modelo gerencial. Para implementarla, no se deben ignorar los resultados de las investigaciones sobre esta categoría. Los directivos necesitan conocer un grupo de elementos claves que le permitirán tomar decisiones de partida. Entre ellos, se encuentran, por ejemplo, determinar si este enfoque es aplicable a su organización y si va a abarcar a todos los trabajadores o a una porción de ellos. De la respuesta que se asuma al respecto, se deriva una alternativa elitista o democrática.

Desde nuestro punto de vista, los paradigmas de gestión centrados en las personas se basan en la gestión integral del capital humano y concentran su atención en algunos de sus componentes. Así, por ejemplo, la gestión del conocimiento enfatiza en la formación, como elemento central para la circulación del conocimiento dentro de organización. La gestión de competencia resalta los comportamientos observables y deseables; los demás componentes del subsistema de gestión de recursos humanos se organizan a su alrededor; se selecciona, desarrolla y evalúa a las personas por sus competencias. Cada uno de ellos, llama la atención sobre cuestiones importantes. Por eso, no se deben desestimar. Se deben integrar en la práctica.

En esta línea de pensamiento, somos del criterio que, dentro de los componentes de la gestión del capital humano, la clave de la gestión del talento se encuentra en las nociones de plan de carrera y desarrollo profesional. Estos elementos deben lograr la combinación armónica de los intereses personales y los organizacionales. De esta manera, la selección de personal, el desarrollo, la evaluación deben tener en cuenta el propósito de captar y estimular el desarrollo del talento, sin descartar los aportes de los

paradigmas mencionados: la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Ellos no son excluyentes y se deben integrar en la práctica.

Los componentes de la gestión del talento se pueden agrupar alrededor de tres elementos: la selección de talentos, el desarrollo de talentos y la retención de talentos. En la selección, es importante tener en cuenta los indicadores y los predictores del talento. Por otra parte, es necesario analizar si se aceptan candidatos con resultados y experiencia en su área o si la política debe enfocarse a jóvenes para formarlos dentro de la organización. Ello determina que definición de talento adoptar, pues este existe como potencialidad y como talento cristalizado.

En cuanto al desarrollo de talentos, es necesario tener en cuenta el aprendizaje de elementos cognitivos como el conocimiento y las habilidades, así como su forma de transmitirlo. Sin embargo, no se deben descuidar la enseñanza de los valores, de la cultura y de otros componentes “no cognitivos” de la personalidad que son vitales.

El proceso de retención, como se conoce, comienza desde la etapa de reclutamiento de personal, o sea desde el mismo proceso de selección y termina con el logro de la satisfacción laboral y la motivación de las personas. En este componente es importante tener presente que existe una atracción mutua entre sujetos talentosos y organizaciones de alto desempeño.

En este trabajo no se abordan todos los elementos que debe comprender la gestión del talento, como filosofía organizacional. Se dedica sólo a aquellos elementos que le deben servir de base. Para ello, lo primero que se debe analizar es el trabajo y los cambios que está experimentado debido al desarrollo de las ciencias de la información y la comunicación, las cuales han dado origen a la economía y a la sociedad del conocimiento.

Cambios en la naturaleza del trabajo

La búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y la privada está pasando a ocupar un importante lugar en la vida de las personas y de las empresas. Con el desarrollo de la tecnología, se aprecia que el cumplimiento de los horarios, por ejemplo, ya no es una herramienta adecuada ni para medir, ni para controlar, ni para maximizar los rendimientos.

La búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y privada es importante

Las investigaciones sobre el ámbito laboral muestran que una de las mayores aspiraciones de las personas es la posibilidad de manejar su propio tiempo, decidir los horarios y el lugar de trabajo. Esto obliga a las empresas a flexibilizarse para adaptarse a las necesidades de los trabajadores y no obligarlos a ajustarse a patrones rígidos que muchas veces responden más a los prejuicios culturales que a las necesidades reales.

El teletrabajo se abre paso de manera acelerada

El teletrabajo se abre paso de manera acelerada. Los avances tecnológicos y de las comunicaciones permiten trabajar en cualquier parte. Muchas veces el hogar se convierte en una extensión de la oficina. Las empresas virtuales y ambulantes florecen a diario.

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones impactan, con fuerza, la concepción del trabajo, se potencia la gestión de la información al punto de acuñarla como gestión del conocimiento. A este, se le considera capital intelectual. La informatización de las empresas y de la sociedad agiliza las interacciones, posibilita el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y promueven la eficiencia de la formación.

Según los estudios realizados sobre las prácticas laborales basadas en las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías, se aprecia que los resultados son altamente satisfactorios tanto para la empresa como para las personas. Se observa mayor rendimiento, eficiencia y productividad. Con ello, también se consigue una mayor lealtad hacia la empresa. Los trabajadores con horarios flexibles son más productivos. La preferencia por las organizaciones flexibles se debe a que esa libertad de horarios permite estar más tiempo con la familia, con los seres queridos.

La nueva organización del trabajo influye en la composición de los empleos:

- El perfil de las ocupaciones cambia.
- Se reduce el trabajo manual y aumenta el intelectual.
- La experiencia adquiere otras dimensiones.
- Ser capaz de aprender es más importante que saber.
- La creatividad y el talento de las personas son más apreciados.
- La gerencia de recursos humanos pasa a ocupar un importante lugar dentro de la organización.
- El trabajo debe proporcionar la posibilidad de aprender y prosperar, de reinventarse a sí mismo a través de lo que se hace y cómo se hace.

El trabajo puede ser aburrido, burocrático, alienante, tensionante, sin sentido e idiota, pero también puede ser excitante, útil, curativo, agradable y creativo. La diferencia entre estas posibilidades se encuentra en el cómo se estructura el proceso de trabajo y en lo que se piensa de él.

Cuando la vida laboral se estructura sólo para producir con eficiencia y obtener ganancias se producen tensiones y alienación. EL trabajo debe ser un espacio para el aprendizaje y la diversión. Debe contribuir a la creación de uno mismo.

Mientras algunas teorías y principios administrativos van adelantados 50 años, en la práctica, una gran mayoría de los sistemas administrativos o gerenciales, que operan en la actualidad tienen de 50 a 80 años de retraso, sin tener en cuenta los cambios que se están viviendo en la actualidad.

Sobre el tema de los cambios que se están produciendo en el trabajo, en la época actual, existe un interesante artículo escrito por William Bridges titulado "The End of the Job" En él, el autor sostiene que en los años venideros "es muy probable que la mitad de

nosotros estaremos trabajando semanas de 60 horas mientras el resto esté desempleado."

Además, se plantea que lo que está desapareciendo no son solamente un cierto número de empleos, en ciertos sectores industriales o en algunas regiones, sino que la esencia misma del trabajo como actualmente se le conoce también está desapareciendo. Se señala que "las condiciones que crearon los empleos hace 200 años –la producción en masa y las grandes organizaciones– están desapareciendo", y que "en una economía rápida los trabajos son soluciones rígidas a un problema elástico", debido a que su diseño actual recompensa a los empleados por "hacer sus trabajos" en vez de hacerlo porque realizan las actividades necesarias para lograr mayor eficiencia.

Esto es lo que caracteriza a las organizaciones que aún funcionan bajo el paradigma del trabajo según lo estipulado en el análisis y las descripciones de puestos tradicionales –en contraste con lo que se denomina como organizaciones "des-empleadas", (en inglés se les denomina "the post-job or de-jobbed organizations").

Estas organizaciones "des-empleadas" han eliminado las descripciones de puestos por persona y operan sobre la base de proyectos realizados por equipos de trabajo temporales y multidisciplinarios, integrados por personal con habilidades multifuncionales de planta, temporal y/o externos. Estas empresas contratan al personal adecuado en vez de "hacer encajar" candidatos con descripciones de puestos tradicionales.

Además de la estructura organizacional basada en equipos por proyecto, las organizaciones "des-empleadas" cuentan con horarios flexibles, sistemas de compensación totalmente innovadores, programas de capacitación permanentes, fuerza de trabajo multifuncional y semiautónoma, y con la eliminación de los mandos intermedios.

Estas nuevas organizaciones reúnen cuatro características esenciales

1. alientan a los empleados de todos los niveles a tomar decisiones antaño reservadas a los gerentes;
2. proporcionan información que requieren los trabajadores para tomar dichas decisiones;
3. cuentan con programas de entrenamiento para entender las cuestiones financieras y de negocios que originalmente se proporcionaba únicamente a los altos ejecutivos; y
4. implementan un programa de reparto de utilidades remunerativo y equitativo.

La garantía el empleo "de por vida" en una empresa está dejando de existir. El contrato entre empleador y empleado está sufriendo una profunda revolución. Surgen los acuerdos de trabajo a tiempo parcial, con horarios flexibles, teletrabajo. Incluso no se hacen con una empresa sino con un proyecto

La carrera por el ascenso en el escalafón de una empresa está siendo reemplazada por el diseño y la ejecución de **la propia carrera individual**. El compromiso ya no es con la empresa, sino con la sociedad.

A diferencia de los parámetros tomados en cuenta hasta ahora para determinar los niveles remunerativos, la informatización de las empresas está facilitando la adopción de elementos de evaluación más individualizados, como el nivel de preparación, la experiencia y el desempeño.

El salario como un "precio de mercado", que unifica a los trabajadores que desarrollan una misma tarea, irá perdiendo vigencia, sobre todo en las áreas de servicios y en funciones administrativas.

Las herramientas más adecuadas para medir el desempeño de las personas tendrán en cuenta algunos factores que se consideran como los aportes más significativos a la productividad en una era marcada por el fuego de la innovación donde se combinan el conocimiento, la creatividad y la capacidad de cooperación de los trabajadores

Otro elemento novedoso es el reconocimiento que están teniendo los trabajadores maduros, cuya experiencia está siendo revalorizada e incorporada para el asesoramiento de las altas gerencias y como mentores de los más jóvenes

Las transformaciones tecnológicas, las adaptaciones de los procesos y las reestructuraciones organizacionales, se producen a tal velocidad que el aprendizaje ha llegado a ser de una necesidad permanente, continua y flexible, adaptable a la vocación y al desarrollo de la carrera de cada uno.

El sello futurista de este proceso está en los **planes de estudio adaptables**, vía Internet, donde la asistencia a clases tendrá por finalidad, más que el estudio de los contenidos curriculares, el aprendizaje del sentido de equipo, la conformación de roles y el desempeño de funciones. Como la tecnología se volverá obsoleta casi inmediatamente después de aparecer, los jóvenes de hoy tendrán que ser adaptables y abiertos a las nuevas ideas. El aprendizaje de por vida será algo más que una frase hecha. Todos estarán en la escuela todo el tiempo.

Como se ve, los cambios que vienen son tan profundos y de tal magnitud, que se hace necesario que cada trabajador adopte una "visión global" y esté atento a las "señales de los tiempos" a fin de anticiparse a las "vueltas de la vida" que vayan a tener impacto sobre su propio futuro laboral. De nada valen, llegado el momento, frases como "el mercado me dejó afuera". El mercado provee al observador atento las señales anticipatorias necesarias para llegar preparados.

Las nuevas organizaciones se estructurarán en pequeñas unidades de negocios flexibles y semi-autónomas, integradas por equipos multidisciplinarios de proyectos específicos, dando paso a nuevos conceptos y prácticas para realizar el "nuevo" trabajo.

Los cambios en las formas de ver el trabajo se pueden resumir como aparece a continuación, según documentos de la UNESCO (Irigoín y Vargas, 2002):

En la pasado	En la actualidad
Empleo estable para toda la vida	Frecuentes cambios de empleo, de posición ocupacional, de tareas, de funciones, se alternan con períodos de

Desempleo coyuntural	como fenómeno	desocupación
Población predominantemente masculina	activa	El desempleo se convierte en un fenómeno estructural y permanente
La mayor parte del empleo es formal y asalariado		Mayor participación de la mujer en el trabajo y persistencia de desigualdades de género
Empleos con tareas y operaciones altamente especificadas		Crecimiento del empleo informal, formas de autoempleo, trabajo por cuenta propia o subcontratación
Empleos definidos en el marco de una política de desarrollo hacia adentro con alta protección de la producción nacional		Empleos definidos en función de los objetivos y los logros a alcanzar mediante el trabajo
Predominio de las habilidades manuales para el éxito en el empleo		Empleos resultantes de una economía abierta con baja o ninguna protección
Acceso y permanencia basados en credenciales educativas y de experiencia		Valoración del conocimiento y de las competencias "blandas" para el éxito en el empleo
		Acceso y permanencia basados en competencias demostradas

Según Robbins (2003), **los trabajadores se vuelven obsoletos con rapidez.** Los cambios en la tecnología han recortado la duración de la vida útil en la mayoría de las habilidades de los empleados. Un trabajador industrial o un oficinista, en los años 50, podía aprender a dominar un trabajo y estar razonablemente seguro de que sus habilidades serían adecuadas para desempeñar ese puesto durante la mayor parte de su vida de trabajo. Esto ya no es cierto. Las nuevas tecnologías impulsadas por la computadora, la reingeniería y los sistemas de fabricación flexible están cambiando los requerimientos de los puestos y las habilidades que se necesitan para desempeñarlos.

En cuanto a las proyecciones del trabajo en el futuro, plantea que se continuarán automatizando las tareas repetitivas, como las que se desarrollan tradicionalmente en las líneas de ensamble y en las oficinas, que requieren pocas habilidades. Se mejorará un buen número de puestos. Por ejemplo, en vista de que la mayoría de los administradores y profesionales adoptan la costumbre de escribir sus propios memorandos y reportes utilizando software de procesamiento de palabras, se mejorará el puesto de la secretaria tradicional para convertirse más bien en una auxiliar de la administración. Se eliminarán aquellas secretarías que no estén preparadas para hacerse cargo de estos puestos ampliados (Robbins, 2003).

El rediseño de procesos de trabajo está alcanzando una mayor producción con menos trabajadores y estos puestos "reingenierizados" requieren diferentes habilidades. Los empleados que son analfabetos en computación, que tienen poca habilidad para el trato interpersonal, o que no pueden trabajar de manera autónoma, encontrarán que cada vez están menos preparados para satisfacer los requerimientos de las nuevas tecnologías (Robbins, 2003).

Recuerde que el fenómeno de la obsolescencia no excluye a los administradores. Se está eliminando a los de nivel medio que se limitan a actuar como conductos en la

cadena de mando entre la administración superior y el nivel operativo. Y aquellos administradores que creen que los empleados responden sólo a un liderazgo que se concreta a dar órdenes, controles estrictos y la intimidación, o cambian o se encontrarán con el despido. El nuevo modelo para los administradores eficaces será el que sobresalga por muy buenas habilidades para escuchar, capacitar, motivar y apoyar al equipo (Robbins, 2003).

También cambia la forma de ver los puestos de trabajo. Según Robbins (2003), antes de 1800, muy pocas personas tenían un puesto. La gente trabajaba arduamente cosechando alimentos o haciendo cosas en el hogar. No tenían un horario fijo, ninguna descripción de puestos, no había jefes y no existían prestaciones para los empleados. En cambio, trabajaban largas horas en racimos cambiantes de tareas, en una diversidad de lugares, en un horario fijado por el sol y el clima y las necesidades del día.

La Revolución Industrial y la creación de grandes compañías industriales trajeron el concepto de lo que hemos llegado a considerar como puestos. Las condiciones que crearon “el puesto” están desapareciendo. La producción según los deseos del cliente sustituye a la producción masiva. La mayoría de los trabajadores manejan información, y no productos físicos. Las condiciones de la competencia exigen una respuesta rápida a los mercados cambiantes. Aunque los economistas y los analistas sociales continúan hablando de la desaparición de puestos en determinados países o industrias, están pasando por alto un punto más importante: lo que realmente está desapareciendo es el puesto mismo (Robbins, 2003).

En una economía en movimiento rápido, los puestos son soluciones rígidas para un problema elástico. Podemos reescribir ocasionalmente la descripción del puesto de una persona, pero no hacerlo cada semana. Cuando el trabajo que se necesita realizar cambia constantemente — lo que refleja cada vez más el mundo de hoy—, las organizaciones no pueden comprometerse con la inflexibilidad que los puestos tradicionales traen consigo (Robbins, 2003).

Dentro de 25 años más o menos, es posible que muy pocas personas tengan puestos como los que se conocen. En lugar de puestos, **habrá situaciones de trabajo de tiempo parcial y temporales**. Las organizaciones estarán compuestas esencialmente de **personal especializado**, es decir, empleados contingentes (temporales, de tiempo parcial, consultores y trabajadores por contrato) que se unen a **equipos de proyectos** creados para llevar a cabo una tarea específica. Cuando se ha terminado esa tarea, se desintegra el equipo (Robbins, 2003)

La gente trabajará en más de un equipo a la vez, tendrá **horario irregular**, y quizás **nunca conozca a sus compañeros de labores cara a cara**. Las computadoras, los localizadores por radio, los teléfonos celulares, módem y cosas semejantes permitirán que las personas trabajen para **múltiples patrones, al mismo tiempo, en diferentes ubicaciones en todo el mundo**. Pocos de estos empleados estarán trabajando de 9 a 5 en lugares específicos de trabajo. Tendrán menos seguridad que sus abuelos —que trabajaban para grandes aparatos burocráticos similares. En lugar de la seguridad y predecibilidad tendrán **flexibilidad y autonomía**. Podrán conjuntar sus propias combinaciones de lugar-tiempo para apoyar sus diversas necesidades de trabajo, familiares, estilo de vida y financieras (Robbins, 2003).

Ya hay empresas — por ejemplo, Intel y Microsoft — que están moviéndose hacia la creación de estos **ambientes de trabajo sin puestos**. A los empleados, en estas compañías, se les suele asignar a un proyecto cuando son contratados. A medida que el proyecto cambia con el tiempo, también cambian las responsabilidades y tareas de los empleados. Al evolucionar los proyectos y desarrollarse otros nuevos, se incorporan y se eliminan empleados según lo requieran las condiciones. En cualquier momento, la mayoría de los empleados estará trabajando en múltiples proyectos, bajo diferentes líderes de equipo, cumpliendo distintos programas en varios lugares y desempeñando tareas diversas. Estos empleados no buscan descripciones de puestos o un supervisor para que les dirija. Más bien reciben la señal acerca de lo que deben hacer de acuerdo con las exigencias cambiantes del proyecto específico en el que están trabajando (Robbins, 2003).

Las empresas se enfrentan estos cambios motivados por el avance tecnológico y les resulta difícil encontrar personas que lidereen esos procesos. Las causas fundamentales de la **escasez de talento directivo** en la sociedad moderna son tres: las jubilaciones por envejecimiento, el aumento de las expectativas de las empresas sobre los directivos, y el aumento de las pequeñas y medianas empresas con grandes posibilidades de desarrollo (Crainer y Dearlove, 2000).

La tendencia al envejecimiento de la masa de directivos, en el mundo desarrollado, se denomina “bomba de relojería demográfica”. La cantera tradicional de talentos directivos se encuentra en las personas comprendidas entre los 35 y los 45 años, cuya cifra comenzará a disminuir. Al mismo tiempo, el número de personas con edades entre los 45 y los 54 años, la actual población de directivos aumentará. Esto se debe al “baby-boom” posterior a la segunda guerra mundial, donde los niños nacidos entre 1946 y 1964 crearon una población activa que comienza a envejecer.

El segundo factor, vinculado con las expectativas, se refiere a que hoy las empresas esperan más de sus directivos. Cada día, se requieren capacidades más complejas para dirigir, entre ellas se encuentran los conocimientos internacionales, la soltura cultural, la preparación tecnológica, el espíritu emprendedor y el liderazgo, por sólo citar algunos ejemplos. Contradictoriamente, los directivos están mejor formados que nunca al egresar de facultades empresariales con títulos de maestrías en administración, pero se dice que las facultades forman analistas y no líderes.

Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la alta tecnología, que operan relacionadas con Internet y la computación, captan una gran proporción de personas talentosas. Ellas dan la posibilidad de ganar dinero a la vez que las personas se divierten con su trabajo. Por eso, son más atractivas e interesantes que las grandes corporaciones consolidadas e impersonales.

Para prevenir las consecuencias de estos fenómenos, muchas empresas han emprendido una batalla intensa para contratar a personas con talento. La “**guerra**” por el **talento** no sólo está dirigida al segmento de los directivos, sino también a tratar de aumentar el talento de los recursos humanos en general. Por ello, muchas de las grandes organizaciones contratan a empresas o a especialistas cazatalentos porque se prevé que la demanda de sujetos con alto desempeño será mayor que la oferta. Cuanto más se avanza hacia las empresas basadas en el conocimiento y la tecnología más escasea el talento para dirigir las.

El conocimiento ha pasado a ser la base del trabajo humano a tal punto que a la contemporaneidad se le denomina sociedad del conocimiento y ello cambia la reflexión sobre el trabajo. Los contenidos de este y las características de los trabajadores se centran en los factores asociados al conocimiento y la posesión de la capacidad de reaccionar ante las situaciones imprevistas que se presentan en el día a día. Estos cambios son los que han originado el surgimiento del concepto de competencia laboral y de trabajador competente.

En resumen, el trabajo, para todos y como hasta ahora lo conocemos, no será igual. Este cambio le está dando otro significado y otro sentido para que sea fuente de satisfacción y autorrealización en una nueva cultura laboral.

Estos cambios en la naturaleza del trabajo demandan de competencias específicas en los trabajadores y en los directivos. Estos últimos deben comprender este entorno y desarrollar habilidades para ser efectivos en sus puestos de trabajo y lograr las metas de su organización.

Cambios y tendencias en la gestión del capital humano

Los cambios en la naturaleza del trabajo implican cambios en la concepción de la gestión dentro de las organizaciones. Uno de ellos es la importancia que se le otorga a la gestión del capital humano.

Según reporta el Dr. Armando Cuesta Santos (2005) en empresas de punta, en Alemania y Japón, el segundo hombre del gerente general es el gerente de recursos humanos. No se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, requiere de un profesional altamente competente. Por otra parte, la responsabilidad y la ejecución de la gestión del capital humano es de todos y en especial de la alta dirección y de los mandos de línea (Cuesta, 2005).

Debido a los factores analizados antes, los antiguos departamentos de personal han evolucionado hacia las áreas de recursos humanos, de capital humano y de gestión del talento. En las empresas de muchos países, como en Colombia, por sólo citar un ejemplo, se le denomina a esta área gestión del talento humano.

Según el análisis de los cambios y las tendencias realizado por el Dr. Cuesta Santos (2005), se aprecia que el taylorismo y su Scientific Management, con su parcelación intrínseca y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos. El taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith quedó atrás (Cuesta, 2005).

Las parcelas funcionales como los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, entre otros, son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito (Cuesta, 2005).

Se transita hacia procesos integrales se va, logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno (Cuesta, 2005).

La Gestión de Recursos Humanos es nueva, en su objeto y alcance. Ha superado la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo (Cuesta, 2005).

La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. No se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano (Cuesta, 2005).

Ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, donde se destacan actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psico-social, auditoría, entre otras (Cuesta, 2005).

Según el Dr. Cuesta (2005) Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual gestión de recursos humanos (GRH), a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.

- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Concordamos con nuestro colega citado, quien plantea que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radica en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas, a inicios del nuevo milenio, definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

Relación entre competencia, talento y conocimiento

Un elemento de interés, para este texto, es analizar la relación entre las categorías competencias, talento y conocimiento, lo cual ayuda a esclarecer la relación que se puede establecer entre la gestión por competencias, la gestión del talento y la gestión del conocimiento.

Talento

El talento se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos, por lo que requiere de equipos multidisciplinarios para su estudio.

El vocablo talento proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobre dotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros.

Existen, en el habla popular, una serie de vocablos relacionados con el talento que tienen su significado establecido en el ámbito de las investigaciones sobre el tema. Ellos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Vocablos que tienden a confundirse

Vocablos	Definición
Persona talentosa	Es la que muestra una aptitud y un resultado destacado en un área o campo académico (música, plástica, literatura, ciencia, deporte, danza, negocios, etc.)
Superdotado ("gifted")	Se refiere al potencial para altos niveles de ejecución creativa en la adultez y se puede encontrar en diferentes áreas (intelectual, emocional, física, estética, etc)
Genio	Persona que hace un aporte de gran envergadura en un área del conocimiento y alcanza, por ello, el

	reconocimiento de la comunidad científica (muchos de ellos reciben este reconocimiento después de la muerte)
Precocidad:	Manifestación temprana de un rasgo en determinada área. Por ejemplo, un niño que se adelanta para hablar o caminar
Prodigio	Es un niño que realiza actividades fuera de lo común, para la edad, con la perfección de un adulto. Ejemplo Mozart y Capablanca
Idiot savant:	Es un niño o un adulto que tiene un desempeño excepcional en un área específica pero, al mismo tiempo, presenta retardo pronunciado. Ocurre sobre todo en el cálculo (decir qué día de la semana será el 3 de julio 2007), el dibujo, la escultura, la música. En esta última, pueden interpretar una melodía con sólo escucharla una vez y son incapaces de leer la partitura
Talentos desaprovechados (underachievement)	Sujetos talentosos que rinden por debajo de sus posibilidades, generalmente provocados por causa de trastornos adaptativos, emocionales o afectivos
Talentos discapacitados (handicaped)	Sujetos de alto rendimiento que presentan algún impedimento físico. Durante mucho tiempo predominaron tendencias patológicas donde se asociaba arbitrariamente el talento con la demencia, con desórdenes conductuales severos y con la discapacidad física. La combinación del talento con la discapacidad física produce rasgos peculiares de la personalidad
Talentos con desventajas sociales (disadvantaged)	Se explica por sí sólo
Talentos de expresión tardía (leites bloomers)	Talentos que se manifiestan en edades no usuales en esa disciplina, de florecimiento tardío

El término **superdotación** -traducción del inglés "giftedness"- se refiere al potencial para los altos niveles de ejecución creativa en la adultez y se puede encontrar en el área intelectual, emocional, física, o sensibilidad estética, entre otras (Feldhusen, 1987; Gagñé, 1991).

En español y en portugués, la palabra superdotación no tiene mucha aceptación entre las personas porque está formada por el prefijo super que significa superioridad y un derivado del vocablo don que da idea de algo dado por la naturaleza. Sobre el uso del término superdotado en nuestra lengua, comenta acertadamente el psicólogo español Juan García Yagüe (1994):

“Nunca se debe emplear el término superdotado; es un término creado por Terman y mal adaptado al castellano que marca una distancia demasiado grande entre las personas. Es mejor hablar de chicos con muchas posibilidades y posibles personalidades problemas evitando las connotaciones sociales. El etiquetar a chicos como superdotados es, desde mi experiencia, el causante de no pocos fracasos y graves problemas en los chicos que hemos conocido al agudizar sus exigencias personales o su autocrítica”.

Estamos de acuerdo con lo expresado por Yagüe y en nuestras investigaciones utilizamos sólo el vocablo talentosos y cuando no referimos a los niños expresamos que son potencialmente talentosos.

También se distinguen dos tipos de talentos, según J. Renzulli (1992):

Talento creativo		Talento académico
Se manifiesta en logros que toman años o meses para alcanzarlos		Los logros le toman menos tiempo (horas, días, semanas)
Requiere altos niveles de autoconcepto y de compromiso con la tarea		No requiere altos niveles de compromiso con la tarea
Se puede medir por las contribuciones que haga un sujeto a un área del conocimiento		Se mide por la competencia del sujeto en un área del desempeño o en varias áreas del conocimiento
La naturaleza de la contribución está en el descubrimiento		La naturaleza de la contribución depende del aprendizaje de lo conocido
Se necesita de la creatividad		No requiere de altos niveles de creatividad
La edad típica en que se ha estudiado es la adultez		La edad típica en que se ha estudiado es la niñez
Está orientado a la solución de problemas reales		Se relaciona con capacidades académicas

En opinión de J. Renzulli, ambos tipos de talento son importantes. Usualmente hay una interacción entre los dos, pues se pueden dar en una misma persona. Ambos pueden ser estimulados por medio de programas especiales, pero el que tiene mayor relevancia es el primero porque la historia no recuerda a las personas que tienen altas puntuaciones en los tests de inteligencia o que aprenden bien sus lecciones en la escuela (Renzulli, 1992).

Según nuestro criterio, esta distinción es válida para explicar por qué algunos sujetos obtienen altas calificaciones en todas las asignaturas durante su vida estudiantil, o pueden sobresalir en varias áreas de estudio sin alto grado de implicación en lo que hacen, o sea que tienen poca o ninguna motivación para usar sus capacidades. Esto los distingue de los grandes creadores o de aquellos que hacen los descubrimientos científicos. También puede explicar por qué las contribuciones eminentes se hacen siempre en una o dos áreas limitadas del conocimiento. Sin embargo, no estamos de acuerdo con el caso de que el talento académico sea propio de los niños.

Después de más de una década de investigación sobre el tema, y teniendo en cuenta las competencias que demanda el mundo del empleo hoy, hemos elaborado la siguiente caracterización del talento, el cual se debe definir como potencialidad y como resultado. Esta caracterización puede ser útil para implementar programas de gestión del talento en las organizaciones.

El talento, como **potencialidad**, es una capacidad virtual, compleja, multifactorial y plurideterminada.

El talento **cristalizado** es el resultado, el logro, el rendimiento sobresaliente en un área específica de la actividad humana

El talento, como potencialidad, es una capacidad virtual, compleja, multifactorial y plurideterminada. Está compuesto por elementos cognitivos y afectivos que se desarrollan sobre la base de determinadas predisposiciones biológicas en interacción con las circunstancias históricas sociales y culturales concretas en que se desenvuelve el sujeto. El talento cristalizado es el resultado, el logro, el rendimiento sobresaliente en un área específica de la actividad humana.

Los recursos cognitivos sólo deben estar ligeramente por encima de la media

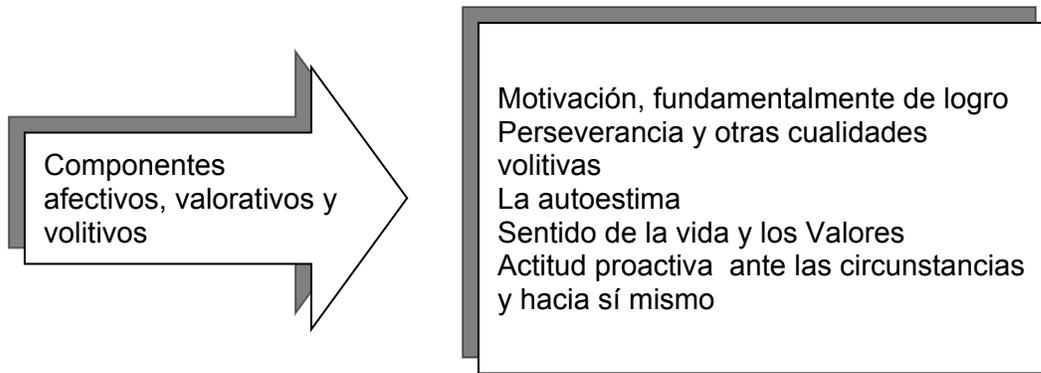
No se necesita un desarrollo desmedido de los recursos cognoscitivos. Sólo deben estar ligeramente por encima del promedio. A los efectos de este modelo, se han seleccionado como indicadores cognitivos la inteligencia, los estilos de pensamiento, la independencia cognoscitiva, las habilidades para administrar el tiempo y para manejar el estrés.



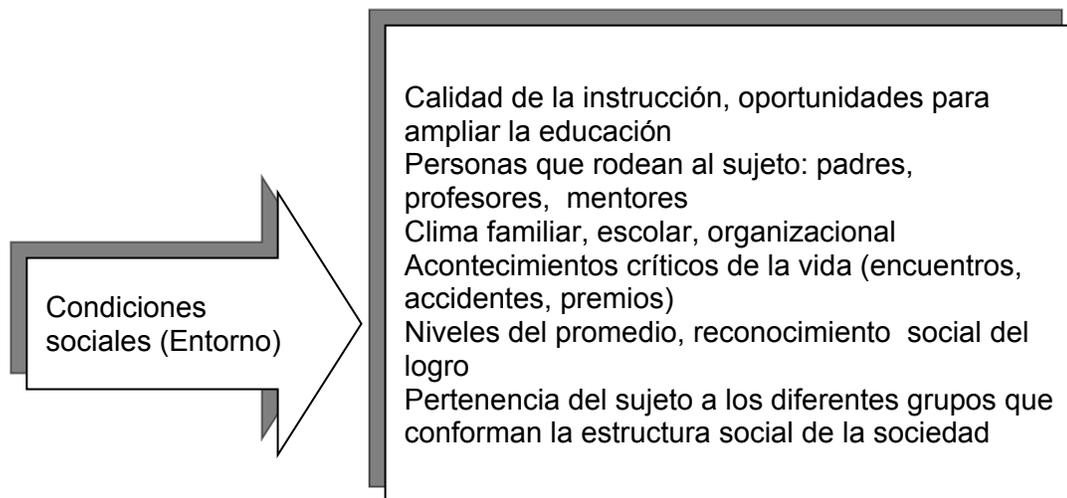
Después de este nivel, y dado un mínimo de condiciones sociales, lo determinante es la posición productiva del sujeto hacia las circunstancias y hacia sí mismo, lo cual está determinado por los componentes motivacionales y volitivos.

Lo determinante es la posición del sujeto hacia las circunstancias y hacia sí mismo

En estos últimos, están incluidos la motivación, cualidades volitivas de la personalidad, alta autoestima, valores, con un proyecto de vida con clara definición de las metas profesionales y actitudes positivas y constructivas hacia las circunstancias y hacia sí mismo. Estas permiten superar los obstáculos y tomar cada problema como un punto de partida para el desarrollo profesional y el crecimiento personal.

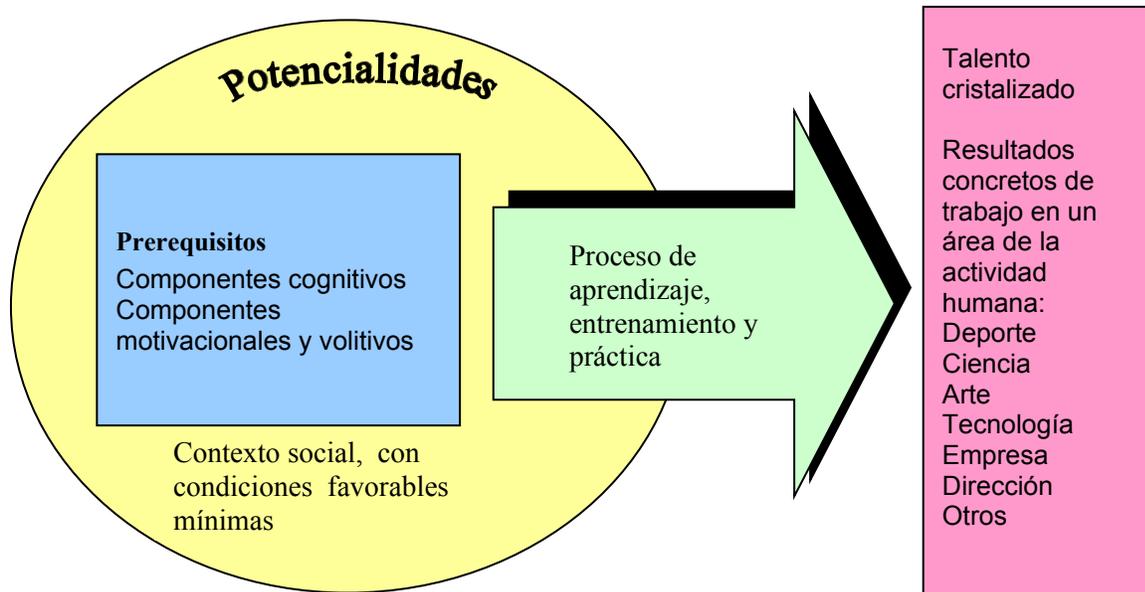


Las condiciones ambientales favorables (o desfavorables) están dadas por la calidad de la instrucción y las oportunidades para ampliar la educación; las personas que rodean al sujeto, tales como: los padres, los profesores, y los mentores; el clima familiar, escolar, organizacional; los acontecimientos críticos de la vida (encuentros, accidentes, premios); los niveles del promedio y el reconocimiento social del logro; y la pertenencia del sujeto a los diferentes grupos que conforman la estructura social de la sociedad. Más adelante, en este texto se amplía la información acerca de los indicadores afectivos y cognitivos seleccionados, en el acápite referido a la selección de personal.



La combinación exitosa de los componentes afectivos, volitivos y cognitivos – implicados en el talento-, en un contexto social relativamente favorable, mediante un proceso evolutivo de aprendizaje, entrenamiento y práctica incrementa la pericia del sujeto en un dominio específico y le permite obtener logros relevantes. El talento potencial se transforma en talento cristalizado al poderse medir en resultados concretos de trabajo (Fig. 1) en un área de la actividad humana.

Modelo de interpretación del talento, como potencialidad y como resultado

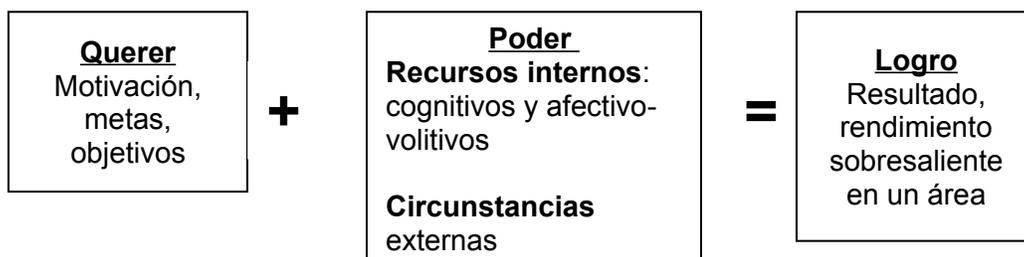


Lorenzo García, Raquel, 2004

Para desarrollar el talento, se requiere que los sujetos actúen con sus capacidades en una dirección, para alcanzar un objetivo, con un alto grado de implicación personal porque los factores motivacionales – valorativos y volitivos son los que permiten optimizar las capacidades y lograr altos niveles de ejecución. Las potencialidades se desarrollan, en este proceso, a través del entrenamiento arduo, la práctica y la dedicación al aprendizaje del área de desempeño, que puede abarcar de una a dos décadas de estudio.

Un sujeto puede desplegar sus potencialidades y obtener logros relevantes en un área de la actividad humana si se lo propone y si las circunstancias externas y sus recursos internos se lo permiten. Pero, cuando el contexto o entorno es adverso puede transformarlo o transformarse a sí mismo para alcanzar sus metas. El logro tiene mayor o menor relevancia, según la significación social de la actividad a la que se dedique la persona.

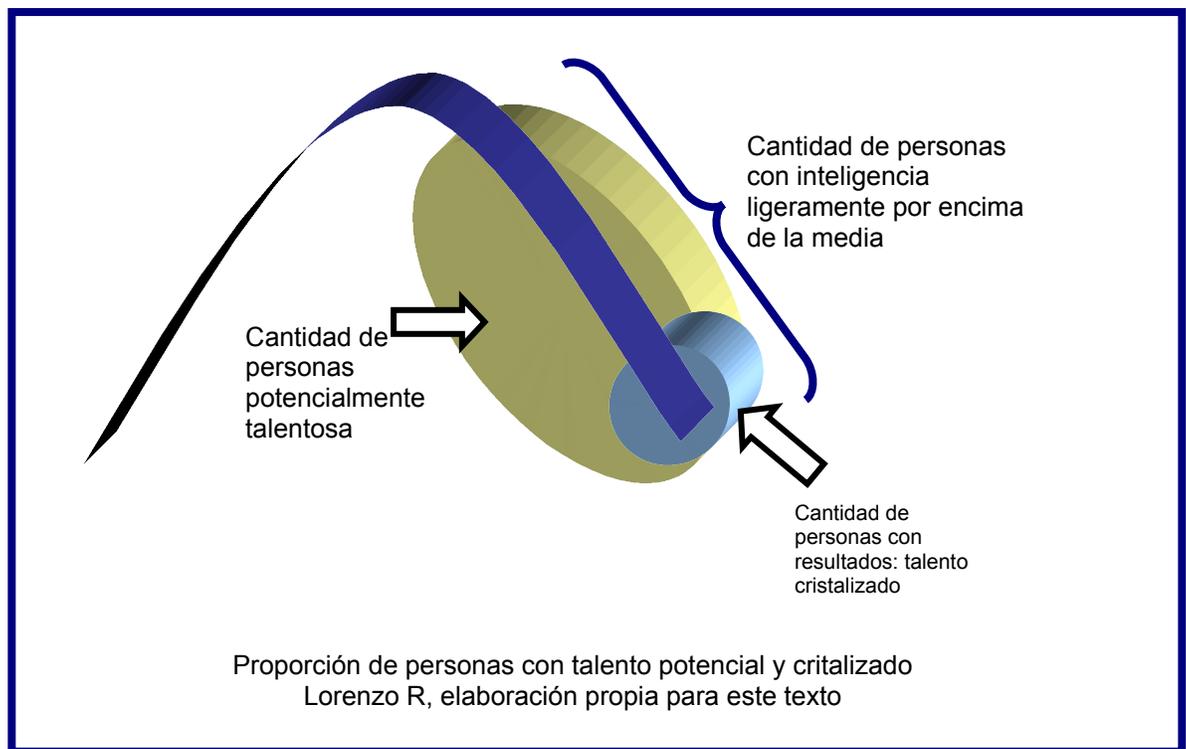
Fórmula del talento



Raquel Lorenzo 2006

El grupo de personas potencialmente talentosas es amplio. Si partimos del supuesto enunciado, de que sólo se necesita que los componentes cognitivos estén ligeramente por encima de la media, y del criterio de que la inteligencia tiene una distribución normal, parecida a la campana de Gauss, estamos hablando de que casi la mitad de la población tiene potencialidades cognitivas.

En el extremo derecho de la curva, se encuentran las personas con altos resultados tangibles y medibles, entonces el resto son los potencialmente talentosos (ver gráfico ___) Muchos de ellos, no logran altos resultados por dificultades en la esfera afectiva de su personalidad. Son personas que desperdician su inteligencia, o la ponen en función de actividades poco trascendentales desde el punto de vista del reconocimiento social.



La denominación de una persona como talentosa considera cinco puntos de vistas, según R. Sternberg. Debe ser:

1. **Excelente,**
2. **Superior**
3. **Raro**
4. **Demostrabilidad.**
5. **Valor**

El criterio de excelencia se refiere a que el individuo tiene que ser considerado como superior en relación con sus compañeros, ser extremadamente "bueno" o psicológicamente "alto" en algo. Esta valoración puede variar de un contexto a otro. Por

ejemplo, la interpretación musical que hace un niño de 8 años que recibe una clase quincenal en la escuela puede verse como excepcional, sin embargo no se aprecia así en un niño de la misma edad que estudia en un conservatorio desde los 4 años. Esto, traducido al tema de este libro, puede equivaler a plantear, por ejemplo, que no pueden ser valoradas de la misma forma las investigaciones que hacen los científicos que han trabajado durante toda su vida laboral en centros dedicados solamente a la investigación con otros profesionales, para los cuales la investigación no es el centro de su actividad laboral.

En segundo lugar, el atributo que se valora como **"alto" o "bueno"** debe ser, además, raro con respecto a sus compañeros. Esta característica complementa a la anterior porque no basta con ser superior si esa cualidad no se considera rara.

A la excelencia y a la **rareza**, debe sumársele una **productividad** real o potencial en algún dominio específico, lo cual debe ser demostrado en pruebas que resulten válidas y confiables. El sujeto tiene que demostrar que posee capacidades y logros.

Ahora bien, en este análisis aún no bastan los elementos señalados porque la superioridad tiene que reflejarse en algo que tenga **valor social**. El ejemplo clásico a citar, en este caso, es el de un sujeto buscado por la policía, el cual puede ser superior y raro en su capacidad de realizar actos malévolos y es altamente productivo como delincuente, pero la sociedad no lo valora como talento, aunque es probable de que sí reciba esta connotación dentro de su grupo marginal. Lo mismo sucede con las actitudes y los productos creadores

De aquí, se desprende que, en ciencia, es necesario ser superior en relación con el resto y demostrarlo mediante la productividad. La cuestión de los valores nos lleva a una polémica de interés acerca de los científicos que usan su talento para construir armas nucleares y otros productos con fines destructivos.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que las expectativas sobre el desempeño no son iguales desde el punto de vista de la edad, cultural, e histórico. Lo que se considera sobresaliente a una edad, no lo es en otra. La época, la sociedad y la cultura de cada región condicionan los parámetros para valorar a los sujetos talentosos.

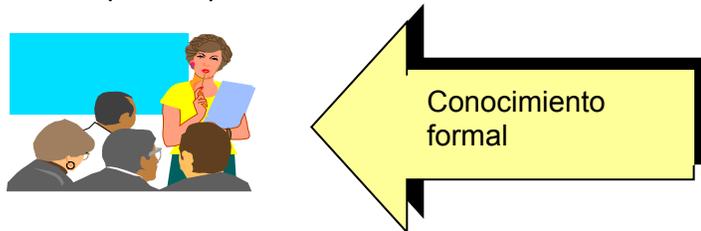
A los lectores interesados en implementar programas de gestión del talento, les recomendamos examinar las sistematizaciones realizadas acerca de los diferentes modelos y definiciones de talento de los autores más connotados que aparecen en diversas publicaciones nuestras citadas en la bibliografía. A partir de la valoración de los diversos puntos de vista es que podrán seleccionar y/o elaborar y fundamentar una definición, lo cual es el punto de partida del programa.

Relación conocimiento - talento

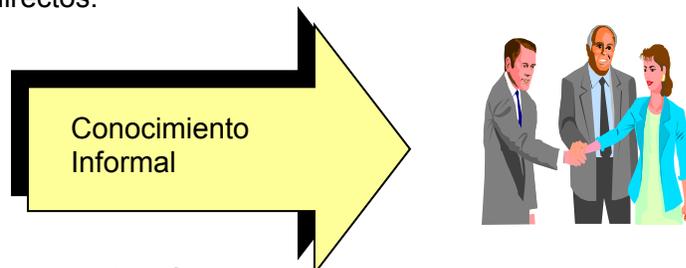
El conocimiento es un componente del talento. En eso todos estamos de acuerdo. Pero, el talento es más que la sumatoria de conocimientos que pueda tener una persona. Como se verá más adelante, los indicadores del talento engloban elementos cognitivos y afectivos de la personalidad.

Para argumentar el planteamiento de que el conocimiento forma parte del talento, se puede analizar la concepción del autor R. Sternberg. Para él, este componente no tiene sustituto para lograr éxito. En el mundo empresarial, es necesario conocer qué compañías son prometedoras y cuáles son perdedoras entre todas las que están valoradas a "la baja" hay que saber gran número de cosas acerca de ellas. Lo mismo sucede en el mundo de las ideas, se precisa conocer gran cantidad de elementos acerca del ámbito en el que se desea ser creativo y trascender los aportes anteriores. Así, no se corre el peligro de "reinventar la rueda".

No obstante, el conocimiento es un "arma de doble filo" en creatividad, pues también es nocivo saber demasiado porque el sujeto se habitúa mucho a un marco de conocimientos y no puede ver más allá de los límites establecidos en esa área, porque se acostumbra a examinar las cosas de una forma y tiene dificultades para verlas de otra. Existen investigaciones que muestran que los individuos más creativos en la historia son los que se han educado moderadamente (ni mucho, ni poco) en sus disciplinas. Saber demasiado puede costar caro en creatividad porque puede producir el atrincheramiento. Con frecuencia, las personas menos "ciegas" ante las nuevas ideas son las que saben, pero no demasiado en un ámbito dado, por eso los sujetos más capacitados para resolver un problema son aquellos que no saben tanto.



Existen dos tipos de conocimiento: el formal y el informal. El primero es el saber de una disciplina o trabajo. Está formado por los hechos, los principios y los valores de un dominio. Se aprende en los libros y las conferencias o a través de otros medios de enseñanza directos.



El conocimiento informal es el saber de una disciplina o campo que se aprende en la medida en que transcurre el tiempo de trabajo en ese ámbito, o sea se adquiere en la vida, al desempeñar un trabajo, en las relaciones que se establecen y viendo como la gente responde a su entorno. Este conocimiento casi nunca se enseña de forma explícita y es muy importante porque el modo en que se analice y valore una idea depende del contexto. Algunos ejemplos de este tipo de conocimiento son:

- saber cómo presentar una idea a un superior,
- cómo se organiza un campo en términos de estructura de poder

El sujeto talentoso posee conocimientos en su área y los aplica de manera adecuada. Las personas que almacenan muchos conocimientos se convierten en enciclopedias andantes, pero si no lo usan de manera creativa, no lo convierten o aplican

a nuevos servicios y productos, no obtienen altos niveles de desempeño o resultados. Es necesario convertirlo en mercancía, por decirlo de alguna manera, transformarlo en tangibles.

El conocimiento se debe utilizar de manera creativa y transformarlo en productos o servicios tangibles

Otro investigador del tema del talento que explica ideas interesantes acerca del conocimiento es M. Csikszentmihalyi. El plantea que para analizar el talento es preciso tener en cuenta la disciplina o el dominio en que se hacen las innovaciones, la persona creativa y el campo. Este es la organización social de un dominio, de una disciplina, incluye todas las estructuras del dominio, especifica los modelos habituales de conducta o los papeles que se esperan de las personas que ocupan diferentes posiciones.

El campo está formado por el conjunto de instituciones sociales que seleccionan los aportes o las variaciones más importantes producidas por los sujetos. En estas instituciones, se encuentran los contemporáneos que evalúan y confirman los resultados obtenidos por el sujeto. Ellos son los que deciden qué variaciones se incorporan a un dominio determinado, por lo que esta fuerza está formada por todas las personas que pueden afectar la estructura de un dominio. En el arte, por ejemplo, están las posiciones y los papeles de los estudiantes de arte, de los profesores de arte, de los historiadores, de los críticos, de los coleccionistas, de los dueños de galerías, de los conservadores de museos y de los artistas contemporáneos con el sujeto.

Las disciplinas constituyen un **dominio** cultural estable, según este autor, que preserva y trasmite las nuevas ideas o formas que han sido seleccionadas para las generaciones siguientes por las personas que forman el campo. Este término "dominio" se refiere a una disciplina o área del conocimiento y de la cultura en el cual es posible la innovación (Csikszentmihalyi, 1984). Es un modelo o patrón de oportunidades estructuradas culturalmente para la acción que requiere un conjunto de destrezas sensoromotoras y cognitivas. En resumen, es un sistema simbólico como, por ejemplo, la música, la matemática y el atletismo (Csikszentmihalyi, 1986)

El dominio está formado por el sistema de símbolos de la cultura, el lenguaje y la notación específica de esa área. Una persona que no tiene acceso a la información del dominio no será capaz de hacer contribuciones creativas pues, por ejemplo, para escribir una sinfonía novedosa hay que saber música.

Según la estructura del dominio, puede ser más fácil o más difícil para una persona innovar, pues en él hay dos cuestiones básicas en este sentido. En primer lugar, las diversas formas en que la información puede ser historiada y transmitida a las otras generaciones, y la segunda se refiere a la manera en que la estructuración de la información de un dominio puede afectar la creatividad. Dicho con otras palabras, se trata de cómo la creatividad pasada, la que se ha ido atesorando en el dominio o el conocimiento acumulado, se hace disponible a la mayoría de las personas para facilitar la creatividad futura.

La estructura del conocimiento de las diferentes ciencias puede favorecer o entorpecer la creatividad y la innovación en ese ámbito del saber

La forma de transmisión de la información debe motivar a las personas a involucrarse en un dominio particular, a partir del desarrollo de la motivación intrínseca

sobre la base del atractivo inherente a la forma en que se presente la información. Si esta es aburrida, el dominio no será interesante y no habrá contribuciones creativas.

Desde nuestro punto de vista, este elemento puede explicar porqué muchos niños rechazan el estudio de la matemática, la física y otras ciencias. Si la matemática se usa como castigo y cuando un alumno se porta mal se le mandan a repetir las tablas de multiplicar 100 veces, es lógico que rechace la asignatura. Por eso, los profesores tienen gran responsabilidad en fomentar el amor y la motivación intrínseca hacia esta esfera de la actividad humana.

El atractivo de un dominio está relacionado con la forma en que está organizado. Este es un campo bastante virgen aún en opinión del autor, porque se conoce muy poco sobre los valores motivacionales específicos de las diferentes formas de modelar la información.

Para entender mejor la influencia de la estructuración de la información, es conveniente analizarlo mediante un ejemplo concreto entre dos dominios, como lo hace el autor. Según Csikszentmihalyi, y con lo cual estamos de acuerdo, en una clase de matemática un estudiante puede hacer un descubrimiento científico relacionado con un teorema, enseguida se difunde y es aceptado por la comunidad científica. Sin embargo, en psicología esto no ocurre, incluso las teorías de grandes especialistas de esta área se cuestionan y se siguen discutiendo durante muchos años.

Por otra parte, también es muy importante tener en cuenta que, en ocasiones, las grandes reformulaciones tienen lugar fuera de los campos constituidos, o sea en zonas multidisciplinarias. Así ha ocurrido, en cierto sentido, con los fundadores de los grandes sistemas. En tales casos, los subgrupos de personas de los campos adyacentes reconocen la validez de las nuevas variaciones y las identifican como el surgimiento de un nuevo campo.

Algunos ejemplos de este tipo de suceso, que cita Csikszentmihalyi (1988), son el caso de Galileo, quien fue reconocido por astrónomos, matemáticos y filósofos; Freud, quien tuvo sus primeros seguidores entre los médicos. Fue el que provocó el surgimiento del psicoanálisis como una disciplina (aunque todavía esto se discute). Si no hay personas con voluntad de investigar con energías acerca de las nuevas variaciones que se están produciendo en los dominios y con voluntad de apoyarlas y reconocerlas, el nuevo conocimiento no pasa a formar parte del dominio y no se trasmite a las nuevas generaciones. De ahí, entre otros aspectos, la importancia del campo según este autor.

Para ejemplificar la constitución sociocultural del talento, este autor (Csikszentmihalyi, 1986) cita los dominios en que conoce que existen niños prodigios: la música, el ajedrez, los idiomas extranjeros, los deportes o la matemática, y señala como no se aprecian en moralidad o altruismo, lo que se debe a la naturaleza del conocimiento de cada disciplina. Existen diferencias entre las ciencias.

Características del conocimiento en las ciencias naturales y exactas
Son dominios:
<ul style="list-style-type: none">• más universales,• cerrados

- estables
- definidos
- predecibles
- independientes de la cultura, de los cambios sociales, tecnológicos y políticos
- con criterios bien elaborados que permiten la detección temprana de talentos
- existe acuerdo universal sobre qué marca la excepcionalidad

Esto se explica porque las dos áreas, citadas por el autor, moralidad y altruismo, son dominios que aún no están completamente definidos por consenso en la sociedad, a diferencia de los primeros. Los prodigios en matemática y música pueden ser claramente reconocidos porque la cultura occidental los tiene muy desarrollados. Existe acuerdo universal acerca de qué son estos dominios y se tiene un conjunto de criterios bien elaborados que permiten la especificación acerca de qué constituye la excelencia en las diferentes etapas de la vida. Por ello, pueden medir mientras que otros dominios no lo permiten.

Existen dominios más universales o más independientes de la cultura o más cerrados que otros, los cuales no responden a los cambios en el resto de la cultura. Entre ellos, se destaca el juego de ajedrez, el cual ha sido construido por el hombre, de acuerdo con principios racionales. Presenta un sistema simbólico estable y una lógica intrínseca propia, donde es relativamente fácil detectar a los talentos. Estos son dominios que tienen muy poco que ver con los cambios sociales, políticos y tecnológicos o con los progresos en otros medios simbólicos. Pero, además, dentro de un mismo dominio hay áreas más abiertas a estos cambios que otros, como sucede con la música popular y la música clásica. Dentro del arte, en general, la plástica es más abierta que la música, por ejemplo.

Características del conocimiento en las ciencias sociales
Son dominios:
<ul style="list-style-type: none"> • Con menos consenso universal • Más abiertos • Menos estables • Menos definidos • Sus parámetros son menos predecibles • Más dependientes de la cultura, de los cambios sociales, tecnológicos y políticos • Con criterios menos elaborados que no permiten la detección temprana de talentos • No existe gran acuerdo universal sobre qué marca la excepcionalidad • Los criterios de excelencia cambian más con más frecuencia y más drásticamente

Los criterios de excelencia en los dominios abiertos están expuestos a cambiar más frecuentemente y más drásticamente que en los dominios cerrados porque sus parámetros son menos predecibles.

El dominio está constituido por factores socioculturales y por factores intrínsecos a él, los cuales determinan el grado en que puede definirse y cuantificarse de manera clara el talento.

Las expectativas culturales hacen diferente la expresión del talento no sólo de un dominio a otro, sino también dentro del mismo dominio según la época. La naturaleza del dominio cambia con el tiempo y el criterio de selección de los jóvenes talentosos varía en esa misma medida. En la época actual, por ejemplo, los conocimientos quedan rápidamente obsoletos por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Desde nuestro punto de vista, estas valoraciones acerca de la naturaleza del conocimiento son de sumo interés para implementar programas de gestión del talento. Es necesario analizar la naturaleza del conocimiento que se maneja en la organización, en general, y en cada puesto de trabajo, en particular.

Al realizar el análisis de los puestos de trabajo, es necesario valorar la naturaleza del conocimiento que se maneja en la organización, en general, y en cada puesto de trabajo, en particular

Relación competencias – talento

La relación entre las categorías competencia y talento es de sumo interés. No existe acuerdo universal, como suele suceder en las ciencias sociales, acerca de sus definiciones. Para analizar este tema, relacionamos a continuación un conjunto de definiciones relacionadas con las competencias que aparecen en diccionario de recursos humanos del sitio redtelework. Ellas son:

Competencia: Capacidad -de un trabajador- para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado" (OIT, 1991). Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos. Asimismo, conjunto de facultades, poderes y atribuciones que, con el carácter de irrenunciables, corresponden a un determinado órgano en relación con los demás. Cualquier acto realizado fuera del ámbito de competencias propio es ilegítimo. La competencia puede venir atribuida por criterios materiales o territoriales.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

Competencia metodológica: Dominio que el experto tiene en la aplicación del procedimiento adecuado de tarea.

Competencia participativa: Dominio que el experto tiene de las destrezas necesarias para la organización y asignación de tareas y del trabajo.

Competencia social: Dominio que el experto tiene de las habilidades sociales necesarias para la ejecución competente de tareas compartidas.

Competencia técnica: Dominio que el experto tiene de las tareas, contenidos, conocimientos y destrezas exigidas por su trabajo.

Competencias de acción: Nombre que recibe el conjunto de las competencias metodológicas, técnicas, participativas y sociales asociadas a un campo profesional.

Competencia profesional: Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo. Se define la competencia profesional como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en el empleo.

Competencias/habilidades:

- a) Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Cummings y Schwab (1985) incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores) como fuerza y destreza; y características de personalidad.
- b) "Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Boyatzis, 1982).
- c) "La capacidad de realizar determinadas tareas para las que son necesarios conocimientos, calificaciones, actitudes y motivaciones específicos" (Gibb, 1990).
- d) Las competencias, junto con las capacidades, deben ser las unidades básicas para la definición de una cualificación profesional. La cualificación profesional, sancionada con la obtención de un título o diploma, habilita al sujeto para la ejecución polivalente de las tareas asociadas a una profesión o a un campo profesional.
- e) La competencia profesional, como conjunto de conocimientos conceptuales, de procedimientos y de actitudes, permite resolver de forma autónoma y flexible los problemas tanto en la ejecución individual de tareas, como en la coordinación del trabajo dentro de la organización.
- f) Las competencias constituyen la esencia misma de los recursos humanos las personas que componen la organización, y por ende de la organización en sí.
- g) Las competencias y recursos son susceptibles de ser gestionados, no así las personas que en base a los más elementales principios constitucionales deben tener y tienen la libertad de autogestionarse.

Por otra parte, existen muchas otras definiciones de competencias, donde parece existir consenso en que son comportamientos observables de la conducta que permiten desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo (Pereda, 1999).

Otra definición plantea que son características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo. Se trata de

cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto sea demostrable (Ernst & Young Consultores).

El Dr. Cuesta Santos, connotado líder de opinión en Cuba, en materia de recursos humanos, retoma la definición de Richard Boyatzis, quien define las competencias como características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional (Cuesta, 2005).

Las dos primeras definiciones no tocan el tema del contexto organizacional, lo cual es un mérito de la tercera. Pero, ninguna de las tres puede aplicarse linealmente a la gestión del talento. Como se verá más adelante, el talento existe como potencialidad y como talento cristalizado. Las potencialidades pueden ser observables o no. La cristalización sí se aprecia porque se da en forma de resultados relevantes, los cuales, en el caso del talento, trascienden el marco de los puestos de trabajo y las organizaciones en que se desempeñan las personas talentosas.

Por ello, desde nuestro punto de vista, la relación entre estos conceptos se produce de la siguiente manera: el conocimiento es una categoría más reducida que el talento y las competencias son una categoría más amplia que la de talento, como se puede apreciar en la figura No .

Relación entre los conceptos conocimiento, talento y competencias

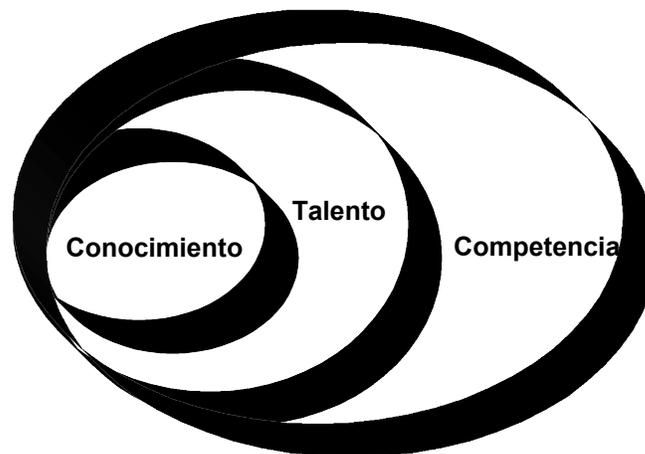


Fig. No. Lorenzo R. Elaboración propia para este texto

Según nuestra opinión, la gestión del talento realza y matiza determinados componentes de la gestión del capital humano y se debe basarse en la gestión de competencias, pero especificando la definición de competencias.

Para ello, las competencias se deben clasificar según los requisitos de la personalidad que conducen al alto desempeño, las cuales pueden verse en forma de potencialidad; y el éxito debe verse como resultados relevantes que trascienden la organización, que tienen un impacto fuera de ella. De esta manera, los aportes del

paradigma de la gestión por competencias pueden utilizarse para gestionar el talento de la organización.



Lorenzo R. Elaboración propia para este texto

El paradigma de la gestión del talento por competencias está aún en elaboración teórica y metodológica. Ha reportado avances en la gestión del capital humano en las organizaciones. Dentro de ellos se encuentran que:

- Enfatiza en el desarrollo de las personas, en lo pueden llegar a lograr
- Logra mayor interrelación con la estrategia global de las organizaciones
- Enfatiza en la potencialidades
- Su objetivo es mejorar el desempeño y otorgar ventaja competitiva a las empresas a partir del valor que le aporta el personal

A pesar de estos aspectos positivos, y otros que se pudieran agregar, este enfoque tiene la limitación del positivismo que le sirvió de base en sus comienzos, por lo cual enfatiza en que los comportamientos deben ser observables. Aunque la herramienta del feedback de 360° trata de minimizar la subjetividad de la observación.

Otro inconveniente de este modelo radica en el término éxito. El éxito, en el diccionario, se define como el resultado feliz de un negocio, actuación o asunto. Sus

sinónimos son las palabras triunfo, victoria, logro, consecución, fin, resultado, terminación y conclusión. Su antónimo es el fracaso.

Para algunas sociedades, el éxito se encuentra en el rendimiento extraordinario o el destacarse en un área. Sin embargo, existen culturas donde se valora más el no sobresalir de la multitud, por lo menos de forma no convencional. La norma es el conformismo.

Este es un término que depende de la percepción de los demás, lo que para unos puede ser exitoso, para otros no lo es. Este concepto es como el de belleza y el de liderazgo que se encuentran en la mirada del espectador. Por ello, al aplicarlo a la gestión del talento, es necesario valorar cuáles son los parámetros para medir el éxito en el campo de acción.

Por ello, para imbricar la gestión del conocimiento, la gestión del talento y la gestión de competencias en la práctica empresarial, se necesita la utilización de una clasificación de competencias que concuerde con las definiciones de talento que se han formulado a partir de su investigación. Una de ellas es la de S. Pereda (1999) que las divide en saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer

Saber: Se refiere a los conocimientos que le permiten a la persona tener comportamientos deseados en la organización

Saber hacer: Capacidad para aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los problemas que plantea el trabajo, incluye habilidades y aptitudes

Saber estar: Se refiere al comportamiento adecuado en función de las normas, las reglas y la cultura de la organización. Incluye las actitudes, los valores, los intereses y los rasgos de personalidad

Querer hacer: Este componente se refiere obviamente a la motivación, porque es necesario que la persona desee llevar a cabo los comportamientos que incluye el perfil de competencias de su puesto de trabajo

Poder hacer: Este aspecto NO se refiere a las características de las personas, sino de la organización. En el enfoque de competencias es importante tenerlo en cuenta porque se refiere a la posibilidad de disponer de los medios y recursos para llevar a cabo los comportamientos definidos. Aquí también se han incluido elementos del ambiente y del clima de la organización que favorecen los altos niveles de desempeño.

De esta manera, la relación entre los tres paradigmas se puede representar gráficamente como se aprecia en la figura No.

**Relación entre los paradigmas de:
Gestión del conocimiento, del talento y de competencias**



Lorenzo R. Elaboración propia para este texto

En la misma se aprecia como la gestión del conocimiento enfatiza en una competencia: el conocimiento. En especial, se dedica a buscar las formas de captar y difundir el conocimiento y saber que te atesora entre los integrantes de la organización. Esta es una manera de interpretar la relación entre estos paradigmas, si se tiene en cuenta la relación entre sus categorías centrales

Ahora bien, según los puntos de vista de numerosos autores del ámbito de la gestión del conocimiento, la relación puede verse de otra manera. Este paradigma, aunque coloca en su centro el conocimiento, no lo ve de manera aislada de los otros componentes. En el abordaje de su dimensión humana, tiene en cuenta las competencias y el talento, lo cual puede representarse gráficamente de la manera siguiente:

Otro punto de vista sobre la relación entre los paradigmas



Lorenzo R. Elaboración propia para este texto

La gestión del talento, no sólo debe tener en cuenta el conocimiento, sino todas las competencias necesarias para alcanzar altos niveles de desempeño y resultados en una esfera de la actividad humana. Estos parámetros se encuentran delimitados en áreas como el arte, el deporte y la ciencia. En este último ámbito, se plantea que los indicadores de talento son:

- el número de publicaciones (en forma de artículos científicos, contribuciones a libros) y patentes, según la edad
- los premios y los galardones nacionales e internacionales
- las contribuciones significativas al progreso de la disciplina.
- la atención especial recibida de sus colegas.
- el reconocimiento general en su campo, por ejemplo el hecho de aparecer citado en libros de textos importantes
- la aplicación práctica de sus hallazgos
- el tiempo de trabajo en el extranjero

La gestión por competencias, desde nuestro punto de vista, es una concepción más amplia que la gestión del talento. La gestión de competencia enfatiza, según las definiciones de la mayoría de los autores, en el éxito en un puesto y en una organización,

los cuales no tienen que estar relacionados necesariamente con el resultado sobresaliente que subrayan las concepciones de talento.

Para la determinación de las competencias claves de los puestos de trabajo de una organización, es necesario tener en cuenta:

- **El énfasis en la empresa:** La filosofía organizacional de la producción y del servicio al cliente varía de una empresa otra; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave (lo que la distingue) para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- **Referencia en los mejores:** identificar a los mejores trabajadores a los que están alcanzando los mejores resultados, determinar las competencias que exhiben ellos para que se conviertan en el referente del mejor desempeño, pues si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad
- **Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Es necesario que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación

Como resultado de este análisis preliminar, llegamos a la conclusión de que la gestión del talento no debe verse de manera aislada. Se asienta en todo el arsenal de conocimientos que atesora la gestión del capital humano y, en especial, se interrelaciona con la gestión por competencias y la gestión del conocimiento.

Aspectos que no se deben ignorar en la implementación de la Gestión del Talento

Una de nuestras principales preocupaciones acerca de la gestión del talento es que se emprendan programas para su implementación que desconozcan los resultados de las investigaciones sobre su categoría central. El hecho de tomar un camino así indica una posición simplista que no conducirá al éxito.

Así, por ejemplo, el libro Gestión del Talento de Pilar Jericó (2000) solo menciona David Mc Clelland y a Daniel Goleman como autores del talento. La selección de los indicadores no aparece fundamentada en el texto, ni en la bibliografía. Dentro de las características de los sujetos talentosos, se plantea que no son fieles a las organizaciones, que esperan estar en la empresa poco tiempo, y otros elementos de los cuales no existen evidencias en las investigaciones revisadas por nosotros, a lo largo de quince años.

Ayudar a los directivos a orientarse en la toma de decisiones para la aplicación de la gestión del talento ha sido uno de los móviles para escribir este texto, y especial de esta sección.

¿El talento, nace o se hace?

Existen áreas de la actividad humana que necesitan de más de las aptitudes – particularidades anátomo fisiológicas que permiten realizar con éxito una actividad- que otras. Dicho con otras palabras, demandan potencialidades “más biológicas”, entre ellas se encuentran, por ejemplo, la música, la danza y el deporte. Otras esferas requieren de habilidades dependientes del contexto social. Según el insigne filósofo cubano Félix Varela, el talento es un don de la naturaleza que puede rectificarse y aún adquirirse por el estudio.

¿Cuáles son los condicionantes sociales del talento?

En el ámbito de las investigaciones sobre el talento, hoy día, predominan posiciones interaccionistas donde se reconoce tanto de papel de las condiciones biológicas como de las sociales, con predominio de estas últimas (Lorenzo y Martínez 1995). Muchos son los autores que señalan la importancia de los factores externos al sujeto para desarrollar el talento.

Acerca de la influencia del entorno en el alto desempeño han existido dos posiciones opuestas. Un grupo de investigadores apunta que el ambiente puede destruir la expresión de la creatividad y poner en riesgo los aportes de valor universal. Consideran la creatividad –componente del talento- como algo delicado que necesita un entorno que la apoye.

Aquí se destacan las posiciones de los humanistas que son abanderados en reclamar la presencia de entornos facilitadores para que se despliegue el potencial creativo innato. Desde este punto de vista, se necesita un clima social libre de presiones que empujen a la conformidad o a la evaluación exógena, con una atmósfera que dé oportunidad al crecimiento espontáneo orientado a la autorrealización.

El otro grupo de criterios opuestos señala que el talento y la creatividad son algo arduo y resistente a las condiciones hostiles, por lo que necesitan de todo, menos de apoyo constante. La creatividad, en especial, llega a sentirse a gusto ante la adversidad. Para ser creativos, es necesario tener un obstáculo que empujar, por ello florece en ambientes difíciles, incluso represivos y puede verse estimulada por los mismos.

Existe una tercera posición intermedia, que es la que asume R. Sternberg, y con la cual nosotros estamos de acuerdo. Esta plantea que el tipo de entorno que fomenta o frena la creatividad depende de varios factores tales como: el alcance del potencial creativo de la persona, el tipo de potencial que muestra y el ámbito en que se expresa el sujeto creativo. El ambiente interactúa con las variables personales y situacionales.

Variables del entorno que afectan el talento y la creatividad
<ul style="list-style-type: none">• el contexto de trabajo,• las limitaciones de la labor,• la evaluación, la competencia,• la cooperación,• los mentores o modelos,• el clima familiar, escolar y organizacional

- la atmósfera social

El clima familiar influye, sobre todo en la infancia. Un ambiente intelectualmente estimulador, con disponibilidad de libros, donde los padres tienen distracciones de tipo intelectual y con buena educación (por escolarización o por esfuerzos propios), es favorecedor de la expresión de la creatividad y del talento.

Según parece, la "inversión" de los padres es clave en este sentido. En la opinión de Sternberg, con frecuencia, los hijos que más destacan en una familia son los primogénitos, no por el hecho de serlo, sino por los recursos financieros y emocionales que la familia puede dedicar a ese descendiente. Por ejemplo, el primer hijo puede que asista a una escuela más distinguida y el resto no (Sternberg, 1997).

En general, lo mejor que pueden hacer los padres, los maestros, para crear un entorno que favorezca la creatividad y el talento, es enseñar a los niños a ser independientes, tanto desde el punto de vista intelectual como de otros. Dar todas las oportunidades para aprender a hacer las cosas y luego permitir que las hagan por sí mismos y, sobre todo, servirles de modelo.

En ocasiones, tanto en la infancia como en la adultez, el trabajo creativo se utiliza para huir de un entorno doméstico displicente, y como medio para aislarse del ambiente que rodea al sujeto, o sea, como mecanismo de compensación.

También, es necesario considerar factores macro sociales. Existen una serie de rasgos mediante los cuales una sociedad puede propiciar una atmósfera de estímulo social. Ellos se enuncian en la tabla No.

Factores sociales que favorecen el desarrollo del talento
<ul style="list-style-type: none"> • la apertura a los estímulos culturales, • hacer más hincapié en convertirse que en ser, • propiciar el acceso a los medios de creación, • la libertad, • la exposición a diversos estímulos provenientes de otras culturas, • ser tolerante ante las opiniones divergentes, • propiciar la interacción de las personas creativas, • ofrecer incentivos y recompensas para el trabajo creador.

Las sociedades deben autorizar a los sujetos a trabajar hacia el futuro y darles la libertad para hacerlo. Así, después recogerán la cosecha de los beneficios de su cosmovisión, al estimular la creatividad y propiciar el desarrollo del talento de sus miembros.

Por otra parte, lo que una sociedad u organización ve como creativo otra puede verlo como algo pedante e incluso horrible. En otras oportunidades, el entorno se siente

amenazado ante el sujeto creativo y no le da apoyo, como sucedió en la edad media donde muchos científicos fueron vistos como excéntricos y a varios se les acusó de herejes.

Los sujetos talentosos deben, y con frecuencia lo hacen, buscar entornos que recompensen el producto que él le puede ofrecer. Por ello, Sternberg recomienda que no es conveniente buscar la institución más prestigiosa para trabajar, sino la que más valore y aprecie el tipo de trabajo creador que la persona oferta. Ese ambiente es el que retribuye por hacer lo que le agrada al individuo. Esta es una manera de expresar la armonía entre los intereses personales y organizacionales.

El sujeto talentoso debe buscar entornos que recompensen lo que él sabe hacer bien
--

El talento puede verse afectado por la pertenencia del sujeto a una clase, pues ello condiciona el acceso a la educación, la forma en que los padres socializan al niño, entre otros elementos. También influye el tema de género, como se verá, la pertenencia a una raza, a una determinada generación y a un grupo territorial.

La pertenencia a una generación influye en el desarrollo del talento porque los hechos históricos "marcan" a las personas al incidir en la formación de la personalidad de los que transitan por años claves de su desarrollo -entre 14 y 24 años- en el momento en que se producen (Domínguez, 1993). La época forma los rasgos generacionales, que son el modo de ver el mundo de las personas. Una generación puede verse afectada por acontecimientos que no estimulan su crecimiento personal. Los valores culturales dominantes en la sociedad forman parte del macroambiente que rodea a los sujetos e influye en su formación.

El **sistema de valores** sociales actúa como un conjunto de patrones aceptados en general por la comunidad, el cual crea en el individuo y en los grupos sociales una predisposición hacia determinada conducta y, además, constituye el fundamento para la valoración de dicha conducta. Sobre el tema de los valores en el marco de la cultura organizacional, se amplía más adelante al comentar acerca del desarrollo y la retención de talentos en las empresas.

Pertenecer a determinado grupo racial influye en el desarrollo individual por las cuestiones sociales y culturales asociadas al color de la piel o a la etnia a que se pertenece. El elemento racial tiene, además, un condicionamiento histórico muy fuerte porque los indios latinoamericanos, los negros, los mestizos y otros grupos raciales están vinculados con las clases explotadas a lo largo de los siglos; han acumulado desventajas históricas sobre ellos y es imposible eliminar de golpe las desigualdades que datan desde hace tanto tiempo. Han sido tratados como inferiores, sin derechos y con desventajas en la organización social. Las diferencias raciales en cuanto al desarrollo del talento son de índole cultural y social, no tiene una causa biológica ni genética, según reporta la literatura. Estos grupos, en la literatura, reciben el nombre de grupos minoritarios.

La estructura territorial también tiene un condicionamiento histórico grande, asociado con las otras estructuras analizadas y con las oportunidades educativas y de empleo que pueden ofertar una determinada región, zona o área, lo cual se denomina también fatalismo geográfico.

¿Cuál es la relación entre el talento y la edad?

No es un rasgo estable para toda la vida, puede manifestarse en las primeras edades y dejar de expresarse después o viceversa. Puede mantenerse siempre o no expresarse nunca. Ello depende de los recursos cognitivos, de las características afectivo valorativas y volitivas de la personalidad y/o de las condiciones ambientales que rodean al sujeto.

El talento no es un rasgo estable para toda la vida

Existen estereotipos que asocian el talento y la creatividad con la juventud y ven la edad avanzada como sinónimo de declinación de los poderes creativos (Simonton, 1990); y por otra parte, se plantea que el talento no tiene edad porque existen muchos hombres que han muerto en plena capacidad creadora (Machado, 1983). Según S. L. Rubinstein (1973), la expresión del talento en el desarrollo ontogenético depende del área del saber para la cual está orientado: artística o científica.

Los talentos científicos aparecen después de los artísticos, casi siempre pasados los veinte años, donde se expresan antes los relacionados con los inventos técnicos y los matemáticos

Se aprecia que los talentos que primero se manifiestan son los artísticos, y dentro de ellos, los musicales. Los relacionados con la plástica despuntan un poco más tarde. En cuanto a la creación literaria, puede existir la tendencia a escribir versos en edades tempranas; pero la poesía de valor artístico se escribe en etapas posteriores. Los talentos científicos aparecen después de los artísticos, casi siempre pasados los veinte años, donde se expresan antes los relacionados con los inventos técnicos y los matemáticos (Rubinstein, 1973; Reis, 1996; Simonton, 1992).

También existe el criterio de que en las ciencias naturales a los 40 años ya se ha dado todo, desde el punto de vista de la creación científica; mientras que en las ciencias sociales a esa edad se está en plenas condiciones para hacer aportes de valor. El pico de productividad en la matemática y la física teórica está entre los veinte y los treinta, mientras que en la historia, la filosofía, las ciencias sociales y las humanidades, en general, se encuentra entre los cuarenta y los cincuenta (Reis, 1996), lo cual muestra cómo las personas de diversas disciplinas producen su trabajo más creativo en diversas edades (Sternberg, 1997; Simonton, 1992).

En las **ciencias naturales** a los 40 años ya se ha dado todo, desde el punto de vista de la creación científica; mientras que en las **ciencias sociales** a esa edad se está en plena capacidad creadora.

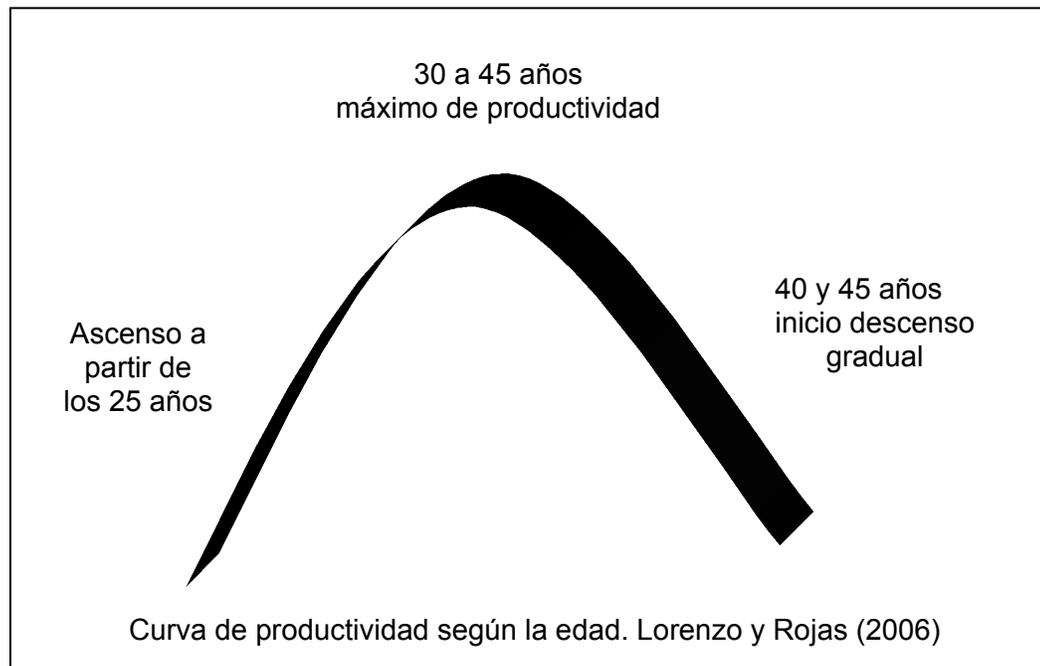
Las opiniones de S. L. Rubinstein coinciden con la edad en que, por lo general, los grandes hombres del arte han expresado sus dotes, en edades tempranas; por ejemplo Mozart a los tres años, Haydn a los cuatro y Schubert a los once. Más tarde se manifiesta Miguel Angel, con trece años. Ejemplos de talentos que han muerto en plena

capacidad creadora son Platón, a los ochenta años, Víctor Hugo y Goethe, con ochenta y tres, por citar algunos.

Sin embargo, F. Secadas (1992) opina que las primeras obras de quienes después han sido genios se han producido entre los veinte y veinticinco años; y la época de fecundidad suele darse alrededor de los treinta años.

Las investigaciones de Dean Keith Simonton (1990, 1985, 1984), quien se ha dedicado a sistematizar la literatura al respecto y ha realizado sus propias investigaciones empíricas, muestran un conjunto de aspectos interesantes de la relación que existe entre el talento y la edad.

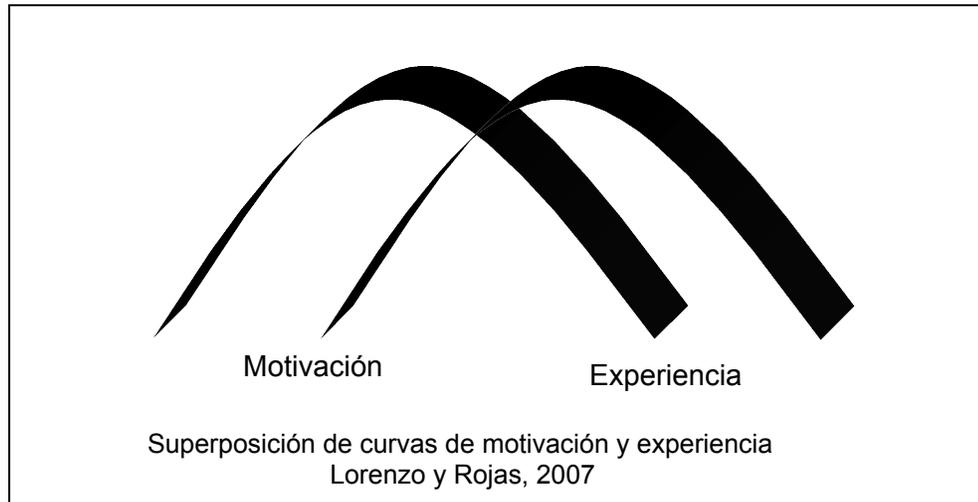
Al establecer la curva de edad, mediante estudios historiográficos de sujetos talentosos, se aprecia un ascenso rápido después de los 25 años; el pico absoluto se encuentra, por lo general, entre los 30 y los 45 años, pero donde se alcanza el nivel máximo de productividad es entre los 35 y los 40 años, después de los 40/45 años se inicia un descenso gradual.



También se han realizado investigaciones sobre los contrastes interdisciplinarios en las curvas de edad y la posible influencia de los factores externos e internos en estos resultados. Se aprecia que el pico máximo de la curva de edad en las producciones de los historiadores y de los filósofos se produce entre los 40 y los 60 años. Es curioso que de todos los creadores, éstos últimos, los filósofos, son los que han vivido más años. El nivel más alto de la curva de edad entre los artistas -músicos, poetas, dramaturgos- se produce una década antes a la media, entre los 30 y los 40 años. Estos son los que tienen una expectativa de vida más baja, pues la edad promedio en que fallecen es a los 61 años.

Se aprecia que algunos factores internos y externos pueden tener influencia en la disminución de la creatividad después de cierta edad. Una de las causas de esta

declinación puede estar en el deterioro real de la salud física y en el aumento de las responsabilidades personales y profesionales (Simonton, 1990).



Además, en la creatividad juegan un importante papel dos variables de inapreciable valor: el entusiasmo y la experiencia. El primero aporta la motivación, el ímpetu, la vitalidad y la energía para el esfuerzo continuado; pero esto no es suficiente para realizar obras originales, se necesita de la experiencia. Ella le da al creador la capacidad de discriminar las buenas y las malas ideas y le posibilita la articulación de las mejores ideas con gran efectividad. Pero la experiencia sin el entusiasmo lleva a un trabajo rutinario. La alta creatividad demanda de la combinación de ambas.

La curva de edad, relacionada con el entusiasmo, tiene mayor esplendor en etapas tempranas de la vida y desciende bastante rápido; mientras que la de la experiencia se incrementa gradualmente con la edad. La yuxtaposición y el equilibrio entre ambas se producen entre los 38 y los 40 años. Tal vez aquí, estén dadas las causas que motivan las diferencias interdisciplinarias que se comentaron, pues hay algunos tipos de productos creativos que necesitan más entusiasmo y otros que requieren más de la experiencia, como sucede en la literatura; donde la poesía necesita más del entusiasmo, mientras que la novela requiere más de la experiencia (Simonton, 1992).

No obstante estos análisis, existen recursos para tener una longevidad creativa y para mitigar la declinación a que se ha hecho referencia. Así por ejemplo, desde el renacimiento ha sido una práctica que los artistas utilizaran asistentes para la realización de tareas en las cuales el creador no debe desgastarse. En el caso de los científicos, el uso de equipos de trabajo les facilita una labor creadora dirigida a la elaboración de hipótesis y a la interpretación teórica; mientras que los colaboradores jóvenes ejecutan los experimentos y otras labores en las que no debe consumirse el inapreciable tiempo de los investigadores mayores en edad.

El trabajo en equipos ayuda a tener una longevidad creativa

Es conveniente aclarar que se está hablando de investigadores talentosos de edad avanzada, porque hay investigadores longevos que nunca han llegado a ser talentosos, la vejez no es sinónimo de talento.

Además, la motivación por la auto actualización de los conocimientos influye mucho en la creatividad, y ello puede contribuir a disminuir el debilitamiento inherente a la edad.

También se aprecia el caso de talentos que adquieren una discapacidad y, sin embargo, siguen creando, como el caso de Beethoven. La creatividad en la tercera edad se puede mantener y en algunas áreas del conocimiento puede durar toda la vida.

Otro estereotipo que existe está relacionado con la aparente asociación entre la precocidad y la muerte anticipada, el cual carece de fundamentos reales. Los niños prodigios y los jóvenes muy talentosos causan sensación en edades tempranas y esa impresión es la que se fija en la memoria de las personas; sin embargo se olvida cuando creativos fueron después, y muchas veces sus obras cumbres las realizaron en edades maduras. Esto ocurre, fundamentalmente, en los talentos que reciben honores por sus primeros trabajos, aún cuando los que han producido después son más meritorios. Como ejemplo de esto se encuentra el caso de Albert Einstein, que recibió un Premio Nóbel a los 26 años por un trabajo referido al efecto foto electrónico y, sin embargo, su mayor contribución fue la teoría general de la relatividad producida a finales de los 30 y principios de los 40 años.

La referencia a la corta vida de algunos creadores precoces no debe llevar a confusiones, pues ellos no murieron por causa de su talento. El hecho de que Mozart muriera a los 35 años y Schubert a los 31 años no puede verse, tampoco, como una regularidad ya que existen otros ejemplos que muestran lo contrario. Entre ellos está Goethe, quien obtuvo la fama a los 25 años y sin embargo escribió la segunda parte de Fausto a los 80. De igual modo le ocurrió a Bach, que inició la composición musical alrededor de los 10 años y compuso su mejor obra a los 60 años. El potencial creativo inicial de ellos se transformó en una fructífera carrera de excepcional duración, y constituyen muestras de un desarrollo profesional creativo desde la precocidad hasta la longevidad.

En el análisis hecho, se muestran las tendencias existentes, lo que no implica tomarlas de forma absoluta, ni mecánica, porque hay nombres importantes en la historia que demuestran su relatividad, o tal vez constituyen excepciones. Por ejemplo, Franklin empezó a estudiar electricidad después de cumplir cuarenta años, y Fra Angélico se inició en la pintura a los cuarenta y seis (Machado, 1983). Así, se evidencia que en esta materia no está todo agotado.

Excepciones:

Franklin empezó a estudiar electricidad después de cumplir cuarenta años, y Fra Angélico se inició en la pintura a los cuarenta y seis

Estas reflexiones conducen a considerar que en la valoración del éxito profesional, visto como sinónimo de talento, es necesario tener en cuenta otros factores situacionales que influyen en los sujetos, sobre todo en aquellos que asumen una posición conformista ante las circunstancias.

En relación con la edad, es interesante analizar las ideas de R. Sternberg (1997) quien al respecto plantea que ella puede ser, en determinado momento, una barrera para el desarrollo del talento y del progreso científico y, en otras oportunidades, puede actuar como un elemento potencializador.

Como ejemplo de esto último, se encuentra el cúmulo de conocimientos que una persona puede llegar a poseer, el cual es una forma del capital humano. Los creadores de más edad poseen tanto el conocimiento formal como el informal de su área, por ello son capaces de producir con un costo inferior en comparación con los jóvenes. Sin embargo, los científicos de más edad, por lo general, son menos receptivos a las nuevas ideas que los científicos noveles (Sternberg, 1997).

Los creadores de más edad poseen tanto el conocimiento formal como el informal de su área, por ello son capaces de producir con un costo inferior en comparación con los jóvenes

.Por otra parte, es preciso tener en cuenta que la naturaleza de la creatividad cambia con la edad. Lo que se recompensa como creativo a una edad es diferente a lo que se premia en otra. La persona puede alcanzar la cumbre de la realización en la infancia (prodigios) y no hacer la transición hacia la adultez creativa (Sternberg, 1997).

Existen algunas peculiaridades en las obras creativas producidas en una edad temprana. Por ejemplo, tienden a ser más toscas y atrevidas pero, al mismo tiempo, muestran más espontaneidad, intensidad y ardor (Sternberg, 1997).

En los estudios de las obras artísticas, a lo largo de la vida de los creadores, se aprecia, en la senectud, el rechazo a la perfección formal, un mayor hincapié en lo subjetivo que en lo objetivo, la disminución de la tensión y la dinámica, la tonalidad y los colores apagados, más interés en la unidad y la armonía por lo que los trabajos se vuelven más integradores. En la escritura, en estas edades, se aprecian los enfoques donde se incrementa lo interpretativo, más pasividad y ambigüedad formal. El centro de atención acrecienta el significado de la propia vida, de vivir con una edad avanzada y de enfrentarse a la perspectiva de la muerte (Sternberg, 1997).

En general, los sujetos más talentosos pasan por períodos crecientes y decrecientes en su obra y el tipo de contribución que hacen puede variar con la edad, o sea que la persona no sólo puede hacer nuevas contribuciones sino también nuevas tipologías de contribuciones. Existe una tendencia general a plantear que la calidad y la cantidad del trabajo creativo declina lentamente después de los cuarenta o de los cincuenta años, pero a veces no se es justo en estas opiniones porque sólo se valora un tipo de contribución, en lugar de examinar, como se dijo antes, la tipología de los aportes (Sternberg, 1997).

En los estudios al respecto, se ha demostrado que la disminución de las contribuciones creativas de las personas de mayor edad no se debe a la merma de las capacidades, sino al hecho de que hacen menos trabajos por múltiples tareas que desempeñan. La proporción de éxitos se mantiene, pero en la misma medida que el número de intentos decrece también disminuye el número de productos (Sternberg, 1997).

La disminución de las contribuciones creativas de las personas de mayor edad no se debe a la merma de las capacidades

El hecho de ocupar puestos de dirección o de administración le resta tiempo al trabajo creativo que se hacía antes. Encontrar tiempo para continuar haciendo un trabajo creativo es uno de los mayores desafíos que tienen las personas de más edad (Sternberg, 1997).

Ocupar puestos de dirección o de administración le resta tiempo al trabajo creativo

También Sternberg opina que los cambios que se producen con la edad pueden estar relacionados con los cambios en algunos de los recursos que él propone en su teoría. Por ejemplo, los procesos intelectuales se vuelven más lentos con la edad y decrece la cantidad de trabajo, sin embargo se incrementa el pensamiento dialéctico lo cual, tal vez, pueda explicar el aumento de la ambigüedad formal en los talentosos de más años. Algunos de ellos reconocen la dificultad o la complejidad de alcanzar ninguna "verdad" en su obra o trabajo.

Por otro lado, el conocimiento puede periclitarse con la edad, sin embargo, con el paso de los años es que se añaden nuevos conocimientos. Los estilos de pensamiento pueden cambiar hacia lo conservador. Se pueden producir cambios en la personalidad tales como el declive del valor para asumir riesgos, de la tolerancia a la ambigüedad, de la perseverancia y apertura a la experiencia. La motivación disminuye cuando se acerca la edad de la jubilación, porque decrecen los incentivos que estimulan la labor creativa en el centro de trabajo, sobre todo a partir de los cincuenta años.

Con la edad se incrementa el pensamiento dialéctico

También los cambios en el entorno social pueden afectar la expresión del talento a lo largo de la vida. En ciencia, según Sternberg (1997), esto se puede apreciar en el hecho de esquivar los problemas de alto riesgo aunque se haya tenido éxito en la solución de problemas anteriores.

Otro factor que puede influir en la valoración de que la expresión del talento decrece con la edad es que se produzcan cambios en los criterios de creatividad a lo largo del tiempo. Cada generación tiene una opinión diferente de lo que es original, y el producto de las personas de más edad tiene que ser aceptado por los jueces jóvenes. Este cambio generacional se produce de manera significativa en dominios que se transforman muy rápido. Se observa como, a medida que la persona se aparta de la edad media de los jueces, sus productos son evaluados como menos creativos aunque dichos jueces no conozcan la edad de sus realizadores (Sternberg, 1997).

Cada generación tiene una opinión diferente de lo que es original, y el producto de las personas de más edad tiene que ser aceptado por los jueces jóvenes

En nuestra opinión, esto es válido para los jóvenes también, quienes “pagan” el precio de sus pocos años porque, al apartarse de la edad de los jueces, pero por defecto, pueden ser víctimas de injusticias en la valoración de su trabajo.

Uno de los elementos más positivos y alentadores es que, con la edad aumenta el saber, la capacidad de usar mejor el talento para sacarle provecho.

Como puede apreciarse, el talento se puede expresar en cualquier etapa de la vida y conocer acerca de su relación con la edad es importante tanto para estimularlo en los estudiantes como para que las personas puedan ejercer un papel más activo en su propio desarrollo. Dentro del contexto organizacional, reviste especial atención para saber cómo tener en cuenta el factor edad en la selección del personal y en la elaboración de los planes de carrera.

- ¿Los hombres son más talentosos que las mujeres?

La mayoría de los sujetos talentosos han sido hombres y los conocimientos sobre el talento se han derivado del estudio de ellos. Sin embargo, no existen evidencias de que esas diferencias tengan un origen biológico o genético.

Las autoras Karen D. Arnold, Kathleen D. Noble y Rena F. Subonnik, en su libro "Mujeres memorables: perspectivas sobre el desarrollo del talento femenino" (1996), exponen que el trabajo científico es un campo dominado tradicionalmente por hombres y resulta poco atractivo para las mujeres desde mucho tiempo antes de concluir los estudios preuniversitarios.

La realización del alto potencial ha sido siempre una tarea ardua para las mujeres muy capaces. Ellas son especialmente vulnerables en cuanto al hecho de no recibir aceptación social por parte de los padres, de los amigos y de los profesores. En opinión de las autoras citadas, reciben un trágico mensaje implícito de que la sociedad no necesita o no desea sus dotes y sus habilidades.

La época histórica, la edad, la etnicidad, la clase social, la localización geográfica y el móvil de la tarea son factores que influyen en las oportunidades que tienen, en lo que pueden aspirar a hacer las mujeres con potencialidades para ser brillantes en la ciencia. Estas características también determinan el tipo de experiencias que pueden encontrar en su educación y en sus carreras. Estas cuestiones unidas a la

orientación sexual, a la religiosidad y al patrón de auto percepción inciden en el desarrollo de las mujeres talentosas adultas. También la posición socioeconómica influye en el logro que puedan alcanzar porque este es un aspecto que se le puede agregar a las dificultades de género.

La mayoría de los sujetos talentosos han sido hombres y los conocimientos sobre el talento se han derivado del estudio de ellos. No existen evidencias de que esas diferencias tengan un origen biológico o genético.

El papel que debe desempeñar la mujer contemporánea afecta las realizaciones y los logros a que pueden aspirar en sus vidas. En ello, se destaca la contradicción entre el compromiso profesional y familiar. Por esto, existe un amplio número de mujeres científicas que permanecen solas, se casan tarde o deciden no tener hijos, lo cual indica cómo puede ser extremadamente difícil la dedicación a la ciencia para el sexo femenino.

En el modelo prevaleciente en la empresa de ciencia, el establecimiento de la carrera se produce en la segunda mitad de los veinte años y al inicio de los treinta años, después de un entrenamiento prolongado. Esta secuencia profesional está en conflicto con el papel social de la mujer porque en esos años, ella debe dedicar considerable tiempo a las relaciones familiares. Es el período en que, por lo general, nacen los hijos y demandan de la atención de la madre en la lactancia y de su cuidado durante la edad preescolar. Esto coincide con el período de más demanda de publicaciones y de la consolidación del esfuerzo inicial realizado.

La realización del alto potencial ha sido siempre una tarea ardua para las mujeres muy capaces.

Muchas mujeres optan por reducir sus horas de trabajo o se ven forzadas a interrumpir su labor por las responsabilidades familiares. Las que sienten ambivalencia entre su papel de madre y su carrera presentan dilemas internos. Por otra parte, las mujeres que deciden entregarse por completo a la producción creativa en ciencia afrontan la desaprobación social por su papel atípico.

En la sociedad contemporánea, las mujeres excepcionalmente capaces experimentan un stress considerable debido al conflicto de roles y a la sobrecarga de trabajo. Las mujeres profesionales indican que en ellas prevalece la contradicción entre la devoción característica de los investigadores eminentes y el deseo de balancear la familia y la carrera.

- Qué implicaciones tiene para el talento el área del conocimiento a la que se dedique el sujeto?

Hasta cierto punto esta pregunta se ha respondido al analizar los aspectos anteriores. No obstante, la dejamos como una interrogante a parte para enfatizar en el tema por lo interesante que resulta tener estos elementos presentes en la economía del conocimiento.

Como se dijo, en el epígrafe sobre la relación entre el talento y el conocimiento, la estructura y la naturaleza del conocimiento en cada ciencia puede afectar el florecimiento de la creatividad. Por ello, existen regularidades en las edades en que se evidencian los logros de los sujetos talentosos.

Es necesario tener en cuenta esta interrogante para la selección de personal y para el desarrollo y la retención de talentos dentro de la organización. Es especial es una variable importante para los centros de investigación.

- **¿Cómo las personas pueden auto desarrollar su talento?**

El auto desarrollo del talento consiste en ser o convertirse en el artífice del progreso propio, significa tener una actitud no conformista ante las circunstancias y hacia sí mismo, lograr un alto grado de compromiso personal que ayude a sobreponerse a las adversidades y a aprovechar las oportunidades, de manera tal que se alcancen resultados o logros significativos en un área de la actividad humana, para alcanzar el éxito.

Para planificar el desarrollo personal se pueden utilizar muchas de las técnicas que se usan para la planificación estratégica de las empresas. Este supuesto parte de que la persona se puede auto dirigir del mismo modo que se gerencia una empresa. Pero, es necesario tener en cuenta que la empresa de hacerse una persona talentosa es ambiciosa y difícil.

El auto desarrollo del talento consiste en:

- convertirse en artífice del desarrollo propio,
- tener una actitud no conformista ante las circunstancias y hacia sí mismo,
- lograr un alto grado de compromiso personal que ayude a:
 - sobreponerse a las adversidades y
 - aprovechar las oportunidades

La felicidad depende de tres aspectos: del éxito en el amor, en la sociabilidad y en el trabajo. Fracasar en uno de estos aspectos se compensa con los otros dos. Pero, no triunfar en dos de ellos convierten a la persona en desdichada (Torroella, 2005).

La vida se compone de la relación con el mundo (naturaleza, personas, ideas, productos). Tiene un componente dinámico relacionado con las metas y los propósitos. Ellas impulsan y orientan las tareas que desarrolla la persona.

Es un proceso de constante elección para satisfacer las necesidades. La libertad en esas elecciones está condicionada por las circunstancias histórico concretas en se vive y por los recursos y las posibilidades (biológicas y psicológicas) de las personas. Así, tenemos lo que se quiere alcanzar, lo que se puede hacer y lo que se logra. Este resultado puede ser satisfactorio, frustrante o agrídulce, según plantea el Dr. Gustavo Torroella (2005).

La vida se construye en el quehacer diario. Saber forjarla es un conocimiento valioso. Conocer las circunstancias y a sí mismo aumenta la libertad para hacer las

elecciones adecuadas en cada momento. Las actitudes que se adoptan ante la vida da lugar a tres tipos personas:

Persona piloto: es autónoma
 Persona robot: se deja llevar por los demás
 Persona fugitiva: evade la realidad

El hombre piloto se dirige a sí mismo, es autónomo, independiente, escribe la novela de su propia vida, dentro de los límites de las circunstancias históricas concretas en que se desarrolla y de las posibilidades y los recursos propios. Piensa, siente y actúa por cuenta propia. Proyecta su vida. Le da un sentido creativo. Planifica, toma decisiones, resuelve problemas; tolera, resiste y vence las frustraciones y las dificultades.

El hombre robot es dependiente, accionado por los demás, los otros le escriben la novela de su vida. Se deja impulsar y es movido por las acciones externas. Se conforma y acomoda a las circunstancias.

El hombre fugitivo se retira, se escapa, fabrica mundos irreales con los cuales defenderse de las dificultades de la vida. Puede llegar hasta el suicidio.

Robot	Piloto
Dependencia ambiental Detiene o atrofia el desarrollo personal Elige, decide y actúa por influencias externas Hace su vida a partir de afuera Regulación externa Todo le llega por influencia social, excepto el aporte genético	Independencia y autonomía Construye su vida a partir de adentro Es el novelista, el arquitecto de sí mismo Regulación autónoma, interna, individual Se auto dirige

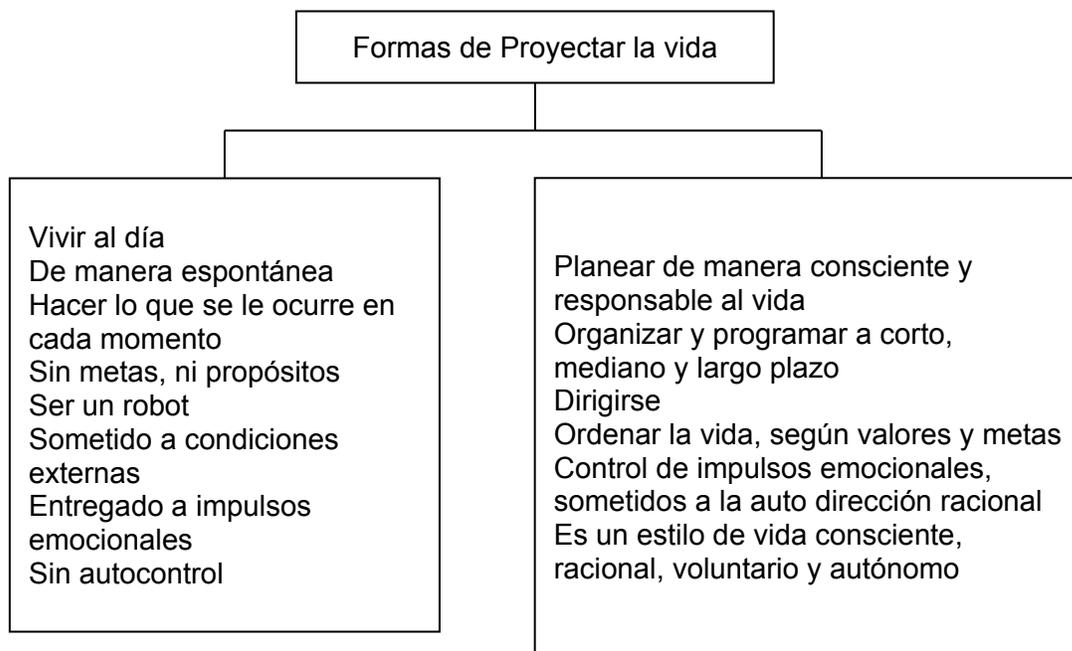
Estas actitudes ante la vida, según el Dr. G. Torroella (2005), pueden compararse con una persona que se está ahogando en el mar. El piloto decide nadar para alcanzar la orilla, que es su meta. El robot elige mantenerse a flote para dejarse llevar por la corriente. El fugitivo decide ahogarse.

Dentro de las decisiones que se toman están las triviales e intrascendentes y las que influyen en el proyecto de vida. Estas son las importantes, las que inician etapas de la vida, determinan el rumbo de la existencia y afectan el futuro. Ejemplos de ellas son:

- Elección de la profesión
- Elección de la pareja
- Elección del trabajo
- Elección de las amistades
- Elección de la orientación ideológica
- Elección de la militancia política

Mientras mejor se conozcan las circunstancias, con sus limitaciones o amenazas y sus posibilidades u oportunidades, así como las deficiencias o debilidades y los recursos o fortalezas propios, mejor se podrán utilizar los métodos de solución de problemas. La persona es, entonces, más capaz de dirigirse responsablemente a sí mismo, con una autodeterminación adecuada. Será mejor piloto de su propia vida.

En el aprendizaje acerca de cómo ser artífice de uno mismo es importante el concepto de auto dirección, el cual es un aprendizaje que le permite al sujeto su propio comportamiento sin necesidad del control externo. El aprendizaje es un cambio relativamente estable y permanente en el comportamiento que es resultado de la experiencia (Robin, 2000).



Planear significa elaborar objetivos o metas a largo plazo, saber escoger los medios adecuados, diseñar la conducta, diseñar actividades con diferentes plazos. Los planes se componen de proyectos más concretos, realistas o definidos. Ellos ayudan a tomar decisiones y a realizar las actividades diarias que se enmarcan y orientan hacia los objetivos de cada una de las áreas de resultados claves de la vida.

Los planes deben ser:

- Factibles
- Realizables
- Que puedan traducirse en acciones prácticas

Los planes que valen son los que se pueden aterrizar y aplicar en acciones concretas. Los planes idealistas, irrealizables e imaginativos no tienen valor y se quedan, por lo general, en las intenciones. Esto provoca profundas contradicciones y frustraciones a la persona, pues los planes chocan con los obstáculos del medio o son muy elevados para las posibilidades internas del sujeto.

Los temas relacionados con el autodesarrollo son importantes para que los directivos puedan lograr la combinación armónica de los intereses organizacionales y personales en las prácticas relacionadas con la gestión del talento.

Por otra parte, es necesario tomar conciencia de que la organización puede brindar las oportunidades, pero las personas tienen que poner de sí para la realización de su potencial y no esperar a que todo le venga de afuera, del medio. Eso es una actitud conformista ante las circunstancias, que no está presente en las personas talentosas. La responsabilidad es del sujeto como artífice de su propio desarrollo, al menos en una sociedad como la cubana.

Por esto, una de las categorías centrales que se debe abordar en las prácticas empresariales encaminadas al desarrollo del talento es el plan de carrera, tanto desde la perspectiva organizacional como desde la perspectiva de la persona. Los mismos se deben basar en el estudio del potencial de las personas.

Dos interrogantes iniciales a resolver:

Para emprender programas de gestión del talento, es importante meditar sobre algunas interrogantes iniciales que sirven para definir la política a seguir



¿La gestión del talento es aplicable a todas las organizaciones?

Esta es una interrogante sobre la cual sólo se pretende dar un punto de vista que incite a la reflexión. La pregunta se deriva de varios hechos de que la palabra talento se aplica al sujeto solamente. En ello, difiere del vocablo creatividad. Esta es aplicable a la persona, al producto, al ambiente y a la organización. Desde esta perspectiva nos preguntamos si se puede hablar de organizaciones talentosas o sería mejor seguir diciendo organizaciones de alto desempeño.

Por otra parte, como se dijo antes, las expectativas sobre el desempeño no son iguales desde el punto de vista de la edad, cultural, e histórico. Lo que se considera sobresaliente a una edad, no lo es en otra. La época, la sociedad y la cultura de cada región condicionan los parámetros para valorar a los sujetos talentosos.

Esta reflexión no debe conducir a que la definición de talento, que se asuma en una organización, diste de lo que “dicta” la cultura de esa sociedad y de los parámetros establecidos en las ciencias o esferas de la actividad humana a que dedica la empresa. En la ciencia, como se dijo, están establecidos por:

- el número de publicaciones (en forma de artículos científicos, contribuciones a libros) y patentes, según la edad

- los premios y los galardones nacionales e internacionales
- las contribuciones significativas al progreso de la disciplina.
- la atención especial recibida de sus colegas.
- el reconocimiento general en su campo, por ejemplo el hecho de aparecer citado en libros de textos importantes
- la aplicación práctica de sus hallazgos
- el tiempo de trabajo en el extranjero

En la ciencia, según H. Gardner (1998) se da un liderazgo indirecto, las personalidades son conocidas por los sujetos que se dedican a esa disciplina. En otro extremo, se da el liderazgo social, donde están los grandes hombres que conducen a los pueblos. Tanto los científicos destacados como los líderes sociales son talentosos y muchos alcanzan la categoría de genios, por las transformaciones revolucionarias de sus propuestas.

Ahora bien, los parámetros de talento para una empresa que no esté vinculada a la producción de conocimientos científicos no se encuentran tan especificados en la literatura consultada; con la excepción de los puestos de dirección que han sido muy estudiados.

También se aprecia que el talento se relaciona con el reconocimiento social de la actividad a la que se dedica la persona. Así, por ejemplo, un científico talentoso que crea una nueva vacuna puede tener mayor reconocimiento social que un literato talentoso.

Extrapolando este planteamiento al ámbito de las organizaciones, se aprecia que los centros de investigación tienen alta reputación social y ésta se relaciona con la significación del objeto social de la empresa. Ello nos lleva a reflexionar si la gestión del talento es aplicable a organizaciones donde no se trabaje con intangibles, donde no se produzcan y consuman conocimientos. El camino al debate queda abierto.



¿Desarrollo del talento para todos o para algunos? Elitismo vs. Democracia

Este enunciado puede conducir a dar una respuesta rápida, según el “dueño” de la organización. Si es el estado se puede responder rápido que lo más correcto es optar por la igualdad de oportunidades para todos. Pero, si se trata de una empresa privada, la respuesta puede adquirir otros matices.

Analicemos un ejemplo para ganar en claridad sobre el tema, escogiendo el arte culinario. Un cocinero puede llegar ser un gran chef de cocina y obtener los galardones equivalentes al Premio Oscar en su área. Para ello, nuestro cocinero debe trabajar en una empresa donde la elaboración de alimentos sea el centro de su objeto social. Si trabaja en una empresa donde el personal de cocina forma parte del valioso personal de apoyo sus resultados corren el riesgo de no trascender y quedarse en la gratitud que recibe de los clientes internos.

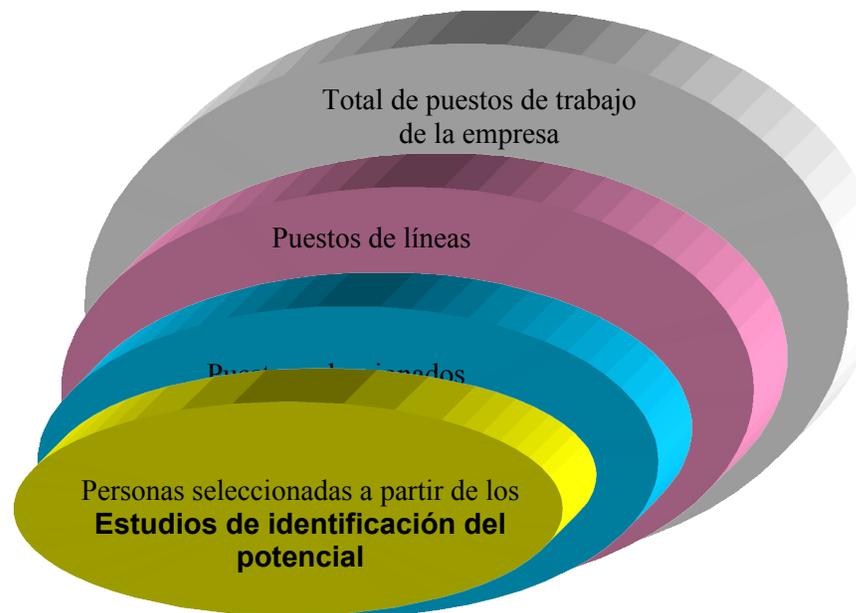
Por ello, desde nuestro punto de vista, la gestión del talento debe abarcar el segmento del personal vinculado directamente al objeto al objeto social de la organización y al personal directivo. La dirección es un ámbito más benévolo, en este sentido, en esa

esfera de la actividad humana sí se puede hacer carrera en un mayor número de empresas. Lo difícil aquí es la definición de los parámetros de excelencia, pues como se apuntó antes, es terreno que tiene gran influencia de los cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales.

Escoger los puestos de trabajo vinculados con la actividad fundamental de la empresa y los de dirección para aplicar la gestión del talento no implica tomar una decisión elitista necesariamente. El elitismo se pondría de manifiesto si se escogen personas y no puestos de trabajo. Ahí, sí pueden darse casos de nepotismo, amiguismo y otras prácticas no acordes con la ética que debe predominar en las organizaciones que implementen programas de gestión del talento.

No obstante, si tenemos en cuenta lo planteado en el epígrafe anterior, podemos inferir que dentro de los ocupantes de los puestos claves de una empresa también se dé una distribución normal, Curva de Gauss. Entonces, es necesario valorar profundamente el potencial de desarrollo de las personas que ocupan esos puestos para hacer la selección del grupo de personas en las cuales se debe “invertir” en su desarrollo de carrera.

Segmentos de aplicación de la gestión del talento



Lorenzo R. Elaboración propia para este texto

La opción más democrática es dar la posibilidad a todos los ocupantes de los puestos de línea, e interesados en ello, a que lleguen hasta donde sus potencialidades se lo permitan, desde el punto de su desarrollo profesional. A este tema, del papel del sujeto en su propio desarrollo, le hemos dedicado otros textos que pueden servir para ampliar, para lo cual recomendamos, por ejemplo, el libro Talento: autodesarrollo y éxito profesional. En la tal caso, la responsabilidad es de la persona y la organización

proporciona las condiciones.

Como respuesta a las preguntas enunciadas, somos del criterio que la gestión del talento no es aplicable a todas las organizaciones, ni a todos los puestos de trabajo, ni a todas las personas, dentro de una misma organización. Esto se basa en que el objeto social de todas las organizaciones no tiene el mismo reconocimiento por parte de la sociedad. No todos los puestos tienen la misma importancia dentro de una organización. No todas las personas pueden llegar a obtener los resultados relevantes que, hasta hoy, se consideran para catalogar a una persona como talentosa. No obstante, a nivel de las sociedades, sí se les pueden dar a todas las personas las opciones para que se desarrollen hasta donde sus potencialidades se lo permitan.

A modo de conclusiones

El presente trabajo constituye una primera aproximación al tema de la gestión del talento, al talento visto desde la óptica organizacional, ya que nuestros trabajos anteriores hacen énfasis en el sujeto. Abarca una serie de aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación de programas de desarrollo del talento en las organizaciones.

No obstante, además de lo dicho aquí, es necesario analizar los predictores del talento al llevar a la práctica los procesos de selección de personal. También, son interesantes los resultados de las investigaciones acerca de la sociología y la psicología de la ciencia, que muestran la atracción mutua que se da entre los sujetos talentosos y las instituciones de alto desempeño. Del mismo modo, es conveniente conocer sobre los estudios referidos al papel de los mentores en la vida de los sujetos talentosos. Estos son sólo algunos ejemplos de líneas de indagación, cuyos aportes contribuirían a poner en práctica programas efectivos de gestión del talento.

El tema es complejo, del mismo modo que lo es el talento como categoría. Requiere tener en cuenta el resultado de múltiples investigaciones realizadas desde la óptica de diferentes disciplinas. Por ello, el camino hacia las polémicas y las contradicciones, que conducen al desarrollo, está abierto y poco explorado.

BIBLIOGRAFIA

- ALANDES, Javier. (2004) La formación y la gestión del talento. www.gestiopolis.com
- ALHAMA BELAMAIE, Rafael; ALONSO ARRASTÍA, Francisco y MARTÍNEZ NUÑEZ, Tania. (2005) Dimensión social de la empresa. La Habana: Editorial Ciencias sociales.
- AREA RH.COM (2007) Glosario de recursos humanos. www.arearh.com
- ARNOL, K.D; KATHLEEN D.N. y SUBONTNIK, R.F. (1996): Remarkable women: perspectives on female talent development. NJ Hampton Press.
- ARROYO VENTURA, Genri Elías. (2002) Atracción y selección estratégica de recursos humanos. Lima: Kensisa S.A.
- BAXTER, Esther (1999). La formación de valores. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- BERGER, Sandra L. (1990) Mentor relationships and gifted learners below. Documento de la base de datos ERIC (ERIC EC Digest No. E-486)
- BLANCHARD, Ken (2006) ¿Cómo retener a los mejores empleados? En Visión Humana No.4. Panamá, págs. 25-27
- BRANDWEIN, Paul F. (1995) Science talent in the young expressed within ecologies of achievement. Connecticut. The National Research Center on the Gifted and Talent, 1995
- BROWELL, Sue. (2002) Retenga con éxito sus empleados. Barcelona: Gestión 2000
- CABRERA RODRÍGUEZ, Julio A. (2007) Andragogía. . www.monografias.com
- CASTAÑEDA, Delio Ignacio. (2006) El valor del conocimiento en las organizaciones. En Visión Humana No.4. Panamá, págs. 42-45
- CASTELLANOS, Doris /et.al./ (2005) El desarrollo y la educación del talento. La Habana: Editorial Academia
- CERNA, Juan Carlos. (2003) Aspectos básicos en la gestión del talento humano. www.monografias.com
- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) Administración de recursos humanos. La Habana: MES
- CINTERFOR/OIT (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación profesional de la Organización Internacional del Trabajo). (2004) Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. En www.conterfor/oit.org
- CODINA, Alexis. (1998) ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? En Folletos gerenciales. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

- _____ (2005) Los valores como herramientas gerenciales. www.degerencia.com
- COVEY, Stephen R. (1989) Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Ediciones Paidós
- COOPER Cary y STRAUS, (2000) Alison. Cómo controlar eficazmente el estrés. Barcelona: gestión 2000.com,
- CRAINER, Stuart Y DES Dearlove. (2000) La falta de talento directivo. Harverd DEUSTO Business Review No. 94 ene-feb
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly y Rick E. Robinson. (1996) Culture, teme and the development of talent. En Robert Sternberg y Janete E. Davinson (Eds) Conceptions of giftedness. Cambridge: Cambridge University Press
- _____ (1998) Society, culture and person: systems view of creativity. En Robert Sternberg. The nature of creativity. Cambridge University Press
- _____ (1997) Finding Flow. The Psychology of Engagement with everyday Life. EUA: Basic Books
- _____ y SELEGA CSIKSZENTMIHALYI, Isabella. (1998) Experiencia Óptima: Estudios psicológicos del flujo en la conciencia. Bilbao: Descleé De Brouwer
- CUESTA SANTOS, Armando. (2005) Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
- _____ (2002) Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
- DAMA, Héctor F. (2007) La conexión entre desempeño y desarrollo de talento. Retención de perfiles críticos. www.redtelework.com
- DATTNER, Ben (2006) Cómo el orden de nacimiento puede ayudar a predecir estilos de liderazgo en los negocios. En *Visión Humana* No.4. Panamá, págs. 11-12
- DÍAZ MURBAY, Alfredo, /et.al./ (2000) Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. La Habana: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo
- DÍAZ LLORCA, Carlos. (2000) ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Material de estudio. Universidad de La Habana. Facultad de contabilidad y finanzas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
- ENEBRAL FERNÁNDEZ, José. (2006) Directivos para el cambio: Hablemos de “fluir”, según Csikszentmihalyi. www.master-NET.com
- ERNST & YOUNG CONSULTORES. (s.a.) Manual del director de recursos humanos.
- ESPEJO, Álvaro (2006) Generando compromiso y esfuerzo extraordinario en la empresa. En *Visión Humana* No.4. Panamá, págs. 53-57

FELDHUSEN, J.F. (1995) Continuum and delivery of services. En Judy L. Genshaft /et al./ (Eds).
Serving gifted and talented students. Texas: Pro-e

_____.(1993) Identificación y desarrollo del talento en la educación (TIDE) En Ideación No.4
Valladolid

FERNANDEZ; Ignacio y ANANIAS, María Graciela. (2006) Incentivos a largo plazo para la
retención de talentos. En Psicología y Empresa. No. 8

FREEMAN, Joan (1998) Investigación a nivel internacional sobre el superdotado y su educación.
En Libro de trabajos. I Congreso internacional del alta inteligencia. Mendoza

____ (1993) Parent and families in nurturing giftedness and talent. En Kurt Heller, F. Mönks, y
A. H. Passow. International Handbook of research and development of giftedness and
talent. New York: Pergamon Press

GAGÑÉ, François. (1991) Toward a differentiated model of giftedness and talent. En Nicholas
Colangelo y Gary A. Davis (Eds). Handbook of gifted education. Boston: Allyn and Bacon

____ (1993) Constructs and models pertaining to exceptional human abilities. En Kurt Heller, F.
Mönks, A. H. Passow. International Handbook of research and development of
giftedness and talent. New York: Pergamon Press

GARCÍA GOL, Martha. (2001) Competencias centrales y gestión del talento.
www.monografia.com

GARCÍA YAGÜE, Juan. (1994) Entrevista a Juan García Yagüe realizada por Luz Pérez
Sánchez. Faisca No.1, Santiago de Compostela

GARDNER, Howard. (1998) Mentas líderes: una anatomía del liderazgo. Barcelona: Paidós

____ (1995) Reflections on multiple intelligence. Myths and messages. En Phi Delta Kappan.
Nov.

____ (1995) Are there additional intelligence? The case for naturalist and spiritual intelligence
(Material mecanografiado)

____ (1994) The patterns of creation. Magazine of biotechnology, No.2, New York

____ (1993) Frames of mind, New York: Basic books

GOLEMAN, Daniel. (1999) Working with emotional intelligence. USA: Library of Congress

____ (1998) What make a leader? En Harvard Business Review, nov-dic

____ (1996) La inteligencia emocional. Buenos Aires: Javier Vergara S.A.

HAENSLY, Patricia (1989) Mentoring in the educational setting: a pedagogical quintessence. En
Mentoring International. Vol 3 No. 2, spring

- _____ y James L. Parsons. (1993) Creative, intellectual, and psychosocial development through mentorship. Relations and stages. En *Youth & Society*. Vol 25, No.2, dic
- _____ y Patricia Lehman. (1997) Nurturing minority adolescent's giftedness through facilitating individual "voices". Ponencia presentada en la 12 Conferencia Mundial del Consejo Mundial para niños superdotados y talentosos, Inc. Seattle, Washington, agosto
- HANY, Ernest A.(1995) Teacher's cognitive process of identifying of gifted students. En Michael W Katzko, y Franz J: Monks (eds) *Nurturing talent. Individual needs and social ability. The four Conference of the European Council for high ability*. The Netherlands: Van Gorcum & Comp
- _____ (1993) The development of basic cognitive components of technical creating. En Rena F. Subotnik y Karen D. Arnold. *Beyond Terman: contemporary longitudinal studies of giftedness and talent*. Norwood: Ablex Publishing Corporation
- _____ y Eckehard F. Moritz. (1995) Determinants and correlates of creative problem solving in mechanical engineering. Ponencia presentada en International workshop. Engineering design and creativity. Czech Republic, nov,
- HELLER, Kurt A. (1998) The challenge of identifying the gifted and talented: identification processes. Ponencia presentada en el III Congreso Iberoamericano de superdotación. 26 al 29 de agosto. Brasilia
- _____ (1995) Capacidad y creatividad: su papel en la ciencia y la tecnología. En *Ideación* No.5, Valladolid,
- _____ (1990) El estudio longitudinal de Munich sobre el supertalento y algunos proyectos posteriores. En *Psychologie Inerziehung und Unterricht* No.2, Munich
- HELSON, Ravenna. (1996) In search of creativity personality. En *Crativity Research Journal*. Vol.9, No.4, Fullerton
- _____ y Robert Brent (1995) Enduringness and change in creative personality and the prediction of occupational creativity. En *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.69, No.6
- IRIGOIN, M. y VARGAS, F. (2002) Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones. Montevideo: Cinterfor
- JERICÓ, Pilar. (2000) *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall
- LOPEZ, Carlos (2005) El activo más valioso de las organizaciones: su gente www.gestiopolis.com
- _____ (2004) Experiencia, la clave para el desarrollo efectivo del talento humano www.gestiopolis.com
- LORENZO GARCIA, Raquel. (2007) Talento para dirigir con éxito. www.degerencia.com 4 de enero, Venezuela

- _____ (2006) Manteniendo al personal clave dentro de la empresa. En *Visión Humana* No.4. Panamá, págs. 20-23
- _____ (2006) Estrés y talento para la dirección. En www.redtelework.com 9 de mayo. Argentina
- _____ (2006) Autoestima y talento para la dirección. En www.sappiens.com 16 de febrero. Comunidad Europea, Barcelona, España
- _____ (2006) Reflexiones sobre el talento femenino en la dirección y en la ciencia. En *Gerencia en salud. Revista del Asociación Panamericana de Gestión de la Salud*. Febrero. www.gerenciasalud.com Perú
- _____ (2006) Técnicas de creatividad en la dirección. En *Gerencia en salud. Revista del Asociación Panamericana de Gestión de la Salud*. Enero. www.gerenciasalud.com Perú
- _____ (2006) ¿A qué se denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. En *Intangible Capital*, No 11 www.intangiblecapital.com Enero. Barcelona, España
- _____ (2006) ¿Los hombres son más talentosos que las mujeres? En *Ideación. Revista en español sobre superdotación*. No.24 Enero. Valladolid, España
- _____ (2005) Competencias asociadas con el talento para la dirección. En *Gerencia en salud. Revista del Asociación Panamericana de Gestión de la Salud*. Febrero. www.gerenciasalud.com Perú
- _____ (2005) El maestro y la familia como promotores del talento. En www.sappiens.com 18 de febrero. Comunidad Europea, Barcelona, España
- _____ (2005) Talento para la dirección En *Ideación. Revista en español sobre superdotación*. No.23 Valladolid, España
- _____ (2005) Predictores del talento. En *Intangible Capital*, No7 www.intangiblecapital.com 7 de marzo. Barcelona, España
- _____ (2005) Programa de atención a escolares talentosos. En *Monografía*. www.monografia.com, 7 de marzo, Argentina
- _____ (2000) Acerca de la problemática del talento. En *Investigaciones en psicología. Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires*, Argentina, págs 39-68
- LORENZO GARCIA, Raquel y MARTINEZ LLANTADA, Martha. (2003) Talento y sociedad. En *Revista Cubana de Ciencias Sociales*. No. 31, Pág. 124-134 www.filosofia.cu
- _____ (2003) Creatividad y talento. En Marta Martínez Llantada (Compilador) *Inteligencia, creatividad y talento: debate actual*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación Pág. 130-143

- _____ (2003) Polémicas en torno al desarrollo del talento. En Marta Martínez Llantada (Compilador) Inteligencia, creatividad y talento: debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación Pág. 144-155
- _____ (2003) ¿Talento, precocidad, superdotación o genio? En Marta Martínez Llantada (Compilador) Inteligencia, creatividad y talento: debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación Pág. 167-175
- _____ (2003) Estrategia para el desarrollo del talento. En Doris Castellanos Simons (Compilador) Talento: estrategias para su desarrollo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación Pág. 62-72
- _____ (2002) Polémicas en torno al desarrollo del talento. En Revista de psicología. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana www.intranet.dict.uh.cu Vol. 19, No.1
- _____ (2000) Talent and creativity in science and innovation, a Cuban perspective. En Connect. Revista de la UNESCO sobre educación en ciencia, tecnología y medio ambiente (UNESCO International science, technology & environmental education review) Vol. XXV. No.2, págs 6-9
- _____ (1999) Talento para la ciencia: estrategia para su desarrollo. La Habana: Editorial Academia
- _____ (1997) Creatividad y talento Palacio de las Convenciones de Cuba. Febrero
- _____ (1997) El talento y la edad. En Revista Desafío escolar. Año 1. Vol.3. México, Pág. 34-37
- _____ (1997) Atención al talento en Cuba. En Varona, Revista de la Universidad Pedagógica de La Habana "Enrique José Varona" No. 25, Pág. 37 a 43
- _____ (1996) Atención al superdotado en Cuba. En Ideación. Revista en español sobre superdotación. No.6 Valladolid, España, Págs. 1 a 2
- _____ (1996) Identificación del talento: Actualidad Internacional En Varona, Revista de la Universidad Pedagógica de La Habana "Enrique José Varona" No. 22, enero - junio, Págs. 69-74
- _____ (1996) ¿Qué es el talento? En Revista Educación. No.88 Pág. 10-12
- _____ (1996) A educação do superdotado em Cuba En Integração. Revista del Ministerio da Educação e do Deportes. Secretaria de educação Especial. Año 7, No.17. Brasil, Pág. 31-32
- _____ (1995) El talento y sus indicadores. En Colecciones Revista del Centro de Investigación Educativa y Asesoría Profesional (CIEAPRO) No.2, Venezuela, Pág. 60-77
- LORENZO GARCIA, Raquel y ROJAS LOPEZ, Miguel David. (2007) Talento: autodesarrollo y éxito profesional. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

- _____ (2006) Talento para dirigir con éxito. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- _____ (2006) Creatividad y talento para la ciencia y la innovación tecnológica. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín
- MACHADO, Luis Alberto.(1983) La revolución de la inteligencia. Venezuela: Editorial Sei Barral
- MARTÍN FORS, Daylenes. (2003) Los valores en el centro de la cultura organizacional. www.gestiopolis.com
- TORRENS ALVAREZ, Odalys /et.al./ (2000) Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. La Habana: Instituto de estudios e Investigaciones del trabajo
- NASH, Michael. (1985) Cómo incrementar la productividad del recurso humano. Barcelona: Grupo editorial Norma
- PASSOW, A. Harry, Fanz Mönks y Kurt Heller. (1993) Research and education of the gifted in the year 2000 and beyond. En Kurt Heller, F. Mönks, y A. H. Passow. (Eds) International Handbook of research and development of giftedness and talent. New York: Pergamon Press, 1993.
- PEREDA, Santiago (1999) Dirección de Empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI. Ed: LID, Madrid
- QUESADA MARTINEZ, Humberto. (2006) El talento en las organizaciones www.gstiopolis.com
- RABIN, Chuquisengo (2002) Gestión del talento humano. www.monografia.com
- REDTELEWORK.COM (2007) Diccionario de recursos humanos
- RENZULLI, Joseph. (1992) A general theory for the development of creative productivity in young people. En F.Mönks y W.Peters (Eds) Talent for the future. Holland, Van Gorcum
- _____ (1995) New directions for the schoolwide enrichment model. Michael W Katzko, y Franz J: Monks (eds) Nurturing talent. Individual needs ans social ability. The four Conference of the European Council for high ability. Teh Netherlands: Van Gorcum & comp,
- ROBBINS, Stephen P. (2003) Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall S.A.
- ROJAS LÓPEZ, Miguel David. (2004) Administración para ingenieros. Bogotá: Coediciones
- RUBINSTEIN, S. L. (1973) Principios de psicología general. La Habana: Instituto Cubano del Libro
- SALINAS, Oscar Javier. (2005) Descubrir y apoyar talentos es crear un compromiso integral. www.gestiopolis.com

- SÁNCHEZ, Jesús. (2006) Reteniendo a los talentos de alto desempeño. En *Visión Humana* No.4. Panamá, págs. 22-24
- SÁNCHEZ, Sonia Ylmaris. Gestión de la capacitación para el desarrollo del talento. www.degerencia.com 20 de enero.
- SANZ RAMIREZ, Maria Cecilia. (2002) Gestión del talento. www.monografia.com
- SECADAS MARCOS (1988) Francisco. Escolares superdotados. *Revista de Psicología*. Vol.10, No.1, Tarragona
- SENGE, Peter (1999): *La quinta disciplina en la práctica*, ED. Guarnica, Barcelona.
- SIEGLER, Joachim y TROST, Guter (1995) Prediction of outstanding achievement in the natural science. Ponencia presentada en la 11 Conferencia Mundial sobre niños superdotados y talentosos. Hong Kong. 30 de julio al 4 de agosto
- SIMONTON, Dean Keith. (1990) Creativity in the leiter years: optimistic prospects for achievement. *The erontologist* Vol.3, No.5, California
- _____ (1988) Age and outstanding achievement: what we know after a century of research? *Psychological Bulletin*. Vol.4, No.2, California
- SOCORRO, Félix. (2006) El talento humano: una aproximación a su génesis y evolución www.degerencia.com 10 de abril
- _____ (2006) Paracaidismo gerencial, una herramienta de cuidado. En *Visión Humana* No.4. Panamá, págs.34-41
- _____ (2005) ¿Evaluación del Desempeño?: De la visión plana a la multidimensional www.degerencia.com 12 de marzo
- SORIANO DE ALENCAR. Eunice. (1997) Criatividade no ambiente de trabalho. Ponencia presentada en el Simposio Criatividade e Inovação em empresas. Brasilia, sep
- _____ (1997) Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of creative Behavior*. Vol.31, No.4
- _____ (1998) Creatividad: expresión y desarrollo. Ponencia presentada en el III Congreso iberoamericano de superdotación. Del 26 al 28 de agosto. Brasilia.
- STERNBERG, Robert J. (2001) *Inteligencia exitosa* Buenos Aires: Paidós
- _____ y Told I. Lubart (eds) (1997) *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós
- STONER, A.F. /et.al/ (1996) *Administración*. Sexta Edición. México: Prentice Hall

- TANNENBAUM, (1991) Abraham. The social psychology of giftedness. En Nicholas Colangelo y Gary A. Davis (Eds). Handbook of gifted education. Boston: Allyn and Bacon
- _____. (1986) Giftedness: a psychosocial approach. En Robert Sternberg. Conceptions of giftedness. Cambridge: Cambridge University Press
- TORROELLA, Gustavo. (2005). Aprender a vivir y a convivir. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- TROST, Gunter (1993) Prediction of excellence in school, university and work. En Kurt Heller, F.Mönks, y A.H.Passow. (Eds) International Handbook of research and development of giftedness and talent. New York: Pergamon Press,
- VARGAS, Fernando. (2000) De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. En Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, CINTERFOR/OIT, No. 149. Uruguay, Montevideo
- WALBERG, (1991) Herbert y Manfred P. Herbig. Developing talent, creativity and eminence. En Nicholas Colangelo y Gary A. Davis (Eds). Handbook of gifted education. Boston: Allyn and Bacon
- WARE, B. Lynn. (2006) El reto de retener al talento de primera. La crisis del desgaste laboral. En *Visión Humana* No.4. Panamá, págs.13-19
- ZORMAN, Rachel (1993) Mentoring and role modelling programs for the gifted. En Kurt Heller, F.Mönks, y A.H.Passow. (Eds) International Handbook of research and development of giftedness and talent. New York: Pergamon Press
- ZUCKERMAN, H. (1992) The scientific elite: nobel laureates' mutual influences. En Robert S. Albert (Ed) Genius and eminence: the social psychology of creativity and exceptional achievement. Oxford: Pergamon Press