

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO

Por Alfredo Esponda
www.cencade.com.mx

Se está poniendo de moda hablar del talento y, como suele suceder, cada persona tiene su propia interpretación. De este modo, me surge la inquietud de referirme al tema haciéndolo de manera responsable, apoyándome en el trabajo espléndido de Marcus Buckingham.

Es difícil dejar de admirarse cuando uno se entera de los sueldos que pagan a un Alex Rodríguez de ligas mayores de Béisbol o Messie en el Barcelona, cuando Michael Phelps conquista sus ocho medallas de oro en Pekín o nuestro extraordinario Saúl Mendoza, plusmarquista atleta paraolímpico o escuchar a un Vicente Fernández, que después de tres horas de concierto se despide con un Guadalajara, dándose el lujo de retirar el micrófono a más de un metro para escuchar su portentosa voz; en síntesis, todos ellos son poseedores de gran talento y fácilmente conquistan nuestra admiración.

El diccionario *Larousse* interpreta **talento** como “la facultad intelectual de que está adornado un hombre y que usa para el arreglo de sus acciones y palabras, actitud de sus raciocinios y fundamento de sus opiniones”. Esta definición no nos deja del todo satisfechos y por ello habrá quien se pregunte por qué se necesita talento para realizar cada función con excelencia, a partir de allí Buckingham rebate que el talento sea un don innato, y lo define como “un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que pueda aplicarse de manera **productiva** y nos dice que la excelencia es imposible sin talento”.

Muchos seres humanos compartimos que sobre la tierra no existe un individuo sin talento, el problema básico es saber para qué tiene talento. Nuestro autor dice que la clave está en la recurrencia, en el comportamiento que la persona manifiesta con frecuencia y facilidad.

Entonces, ¿cómo surge el talento? La analogía que podemos explotar y que es comprensible para los que hemos crecido en un rancho, es que consiste en que cuando uno va de un lado a otro va descubriendo veredas y si por alguna de ellas, por su facilidad y accesibilidad transitan muchos individuos, esa vereda se convierte en un camino real, por donde después pueden circular carretas y luego vehículos motorizados.

La neurociencia confirma que el filtro de una persona y los patrones recurrentes de comportamiento a los cuales da origen son permanentes. La persona es maravillosa y permanentemente única en sus aspectos más importantes.

Lo anterior se debe a que este filtro es producto de la sinapsis, es decir, la relación frecuente que crean las células cerebrales al entrar en acción, de este modo, el comportamiento frecuente y fácil se origina desde la información que luego puede tener distintas aplicaciones.

Estos filtros que generamos nosotros mismos determinan nuestras preferencias, nuestras motivaciones, nuestros valores y por supuesto nuestras actitudes.

Aquí cabe preguntarnos: ¿cómo desarrollar el talento?

Los que tenemos vocación humanista y confiamos en que la preparación desarrolla a las personas, puede ser que no quedemos del todo satisfechos, pero hay que vincular el talento con la preparación idónea para el cumplimiento de una función específica.

Durante la segunda Guerra Mundial, el ejército británico creó un término que hoy utilizamos con frecuencia y es el de **competencias**, que fue usado para definir al oficial perfecto y que hoy se utiliza para describir los comportamientos que se esperan de todo empleado, gerente y líder. “**Las competencias son en parte destreza, en parte conocimiento y en parte talento**”, por ello Marcus Buckingham nos advierte: “*Si ha de utilizar el término competencia, asegúrese de establecer con claridad cuáles son las destrezas o conocimientos susceptibles de enseñarse y cuáles son talentos intransferibles*” él pone como ejemplo la competencia “*serenidad en las crisis*” es un talento: no se puede enseñar a nadie la ecuanimidad. La mayoría de los hábitos son talentos, por ello son tan duraderos y hacen de nosotros lo que realmente somos.

Debemos dedicar nuestro tiempo para desarrollar competencias que estén de acuerdo con el talento del individuo, por ello es tan antigua y reconocida la frase en el frontispicio de la Universidad de Salamanca: “*lo que natura non da, Salamanca non lo presta*”.

Demos entonces a la preparación su verdadero lugar, puede hacer maravillas con las personas cuyos talentos coinciden con la función que se le asigna. Es decir, le encantan las relaciones y disfruta de la gente, entonces es un buen candidato para aprender a vender, es introvertido y busca siempre la exactitud y que las cosas cuadren, sin duda podemos desarrollarlo como un extraordinario contador, se enamora de las palabras y le gusta la expresión elegante y precisa allí tenemos un escritor en ciernes.

Una vez identificado los talentos el programa de preparación debe asegurarse de la combinación óptima entre **información y formación**.

En cuanto a formación, de sobra hemos visto en el mercado cursos de 4, 8 ó 16 hrs., con una gran cantidad de temas que de entrada permiten intuir que sólo brindarán información.

Otro estilo de capacitación que abunda es la de la capacitación-show, en donde el instructor se propone sacar dieces en la evaluación y, por tanto, su estrategia de enseñanza se concentra en los ejercicios vivenciales más divertidos que pueda encontrar o también tenemos el caso de los oradores extraordinarios, fluidos, que complacen a su auditorio teniéndolos pasivos y entretenidos de modo que al final, si uno pregunta a los asistentes, contestarán: “*No se qué dijo, pero lo dijo muy bonito*”.

Por ello consideramos que una estrategia fundamental, acorde con el tiempo que nos tocó vivir es el Blended Learning combinado con **el mentoring**.

Me explico: La preparación que debe impartirse a partir de la identificación de talentos requiere de métodos de enseñanza capaces de generar aprendizaje. Esta capacitación presencial requiere ser complementada por la capacitación virtual (e-learning), para facilitar el repaso frecuente, la reflexión tranquila y la profundización en la esencia de los

conceptos, con la ventaja de permitir un avance al ritmo y el tiempo que van de acuerdo con las capacidades y las preferencias individuales.

El e-learning debe tener también la posibilidad de crear redes, que ahora gracias al web 2.0 permite el intercambio de información y de ideas entre distintas personas del interior de la empresa y de otras empresas afines, usando wikis, blogs, foros, podcasts y conferencias en línea.

Otra característica que debe tener el e-learning es la accesibilidad inmediata a toda la información relacionada con los aspectos normativos de una función, en algunos casos son leyes y normas de carácter oficial, en otros casos serán los discursos, procedimientos o artículos relacionados; en síntesis, ya no estamos en la era de las cavernas, donde un individuo sólo tenía derecho a saber una sola cosa en función de su trabajo.

Otra estrategia fundamental, usada con gran éxito en las grandes empresas de países desarrollados pero que es perfectamente trasladable a nuestro ámbito de trabajo, es el **mentoring** y consiste en que un ejecutivo de alto rango y experiencia toma bajo su tutela y orientación por lo menos a tres candidatos para ser desarrollados como expertos conocedores de su especialidad. Se dice que en las grandes empresas, la primera responsabilidad de un directivo es desarrollar a tres posibles candidatos al ascenso.

Conocemos empresas de un elevado ritmo de crecimiento, que son idóneas para aplicar estas estrategias puesto que necesitan gente bien preparada para sostener su ritmo de crecimiento, porque si no, la consecuencia es que comiencen a brindar malos servicios y productos defectuosos, provocando que se derrumben de la cresta de la ola.

El tercer elemento fundamental de nuestro modelo para lograr el éxito competitivo es el carácter, viene a ser el corolario de talento más la preparación.

Las personas nacemos con distintos temperamentos, pero poseemos la facultad de moldear nuestro carácter. Sin el carácter, las personas no pueden dirigir a los demás y debemos entender que la forma que ha de tomar nuestro carácter es una elección.

Las crisis, los retos y las adversidades contribuyen al desarrollo del carácter. Helen Keller quién no podía ver ni oír y que siempre logró un amplio reconocimiento, nos dejó esta frase: *“El carácter no puede ser desarrollado fácil o tranquilamente. Solamente a través de la experiencia de la prueba y el sufrimiento, el alma puede ser reforzada, la visión aclarada, la ambición inspirada y el éxito alcanzado”*.

En nuestro modelo, donde el éxito competitivo que lleva al desempeño excelente es función de 3 elementos:



Lo que deseamos reforzar es el hecho de que el talento aislado no produce resultados.

Un ejemplo de la vida real lo estamos viviendo en los primeros 100 días de Barack Obama, Presidente de los Estados Unidos, mientras estuvo de candidato ejerció

extraordinariamente bien su talento relacional y conquistó la mayoría de votos. Hoy que es Presidente ha querido lograr la aprobación de sus propuestas ganándose al partido contrario y los hechos revelan que la única forma de sacar adelante sus proyectos, ha sido en virtud de que su partido es mayoritario en ambas cámaras y olvidándose de que un verdadero líder, que cree en su visión, empuja agresivamente sus proyectos y si obtiene los resultados planteados sin duda alguna agregará adeptos. Ya tuvo éxito por su talento, ahora debe demostrar que está preparado en una función que jamás ha desempeñado (gobernar), pero ¿tendrá el carácter? En México lo vivimos con Vicente Fox, un extraordinario vendedor, pero le faltó carácter. Una persona así aspira a que todos lo quieran y acaba complaciendo hasta a sus opositores, quienes finalmente no le agradecen y continúan oponiéndose porque esa es su tarea.

Un contraejemplo de talento más preparación pero acompañado de la ausencia del carácter es el caso de *Ronaldo y Ronaldiño*, que estuvieron en grandes momentos, cosecharon en grande la fama y el dinero, pero se extraviaron en los halagos y las frivolidades, cayendo a niveles verdaderamente tristes. En México hemos tenido casos de numerosos boxeadores, que habiendo llegado a campeones mundiales se perdieron en las parrandas y el alcohol, cayendo en lamentables estados de miseria.

John C. Maxwell nos dice *“Que desarrollar el talento sin desarrollar el carácter es un camino sin salida, nunca llevará a las personas donde quieren ir, las vidas de las personas que tienen mucho talento pero muy poco carácter siempre se desequilibran”*

En conclusión, el talento sólo puede ser aprovechado de manera productiva si se identifica con claridad y a partir de allí, se lleva a cabo una preparación dirigida que fortalezca y desarrolle las bases que permitan una mayor productividad individual.

La preparación es el gozne que vincula y desarrolla al talento y al carácter, nada hay más triste que el individuo brillante que se rinde a la primera, por ello, la preparación también debe ayudar al moldeamiento del carácter.

Finalmente, en empresas especializadas como CENCADE, se trabaja constantemente para desarrollar los mejores elementos posibles integrados en una práctica sistémica de capacitación.

Alfredo Esponda

www.cencade.com.mx

www.cencadedigital.com

www.incavir.com

- Desarrollo de Talentos
- e-Learning
- Calidad
- Consultoría de Procesos
- Implantación de Herramientas Tecnológicas

Av. Nuevo León No. 250, Piso 5
Col. Hipódromo Condesa, Del. Cuauhtémoc
C.P. 06140, México, D.F.

La primera empresa mexicana en su especialidad certificada con ISO 9001

www.cencade.com.mx

Conm: 5272 4850 5272 5328
Fax: 5272 4594
corporativo@cencade.com.mx