

## ¿PODEMOS PREDECIR EL TALENTO?

**JOSÉ MANUEL DE HARO GARCÍA**

*Psicólogo del trabajo y de las organizaciones.  
Responsable de selección, formación y desarrollo de  
la dirección nacional centro de Agbar Agua*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2009** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

### **Extracto:**

LA mayoría de las organizaciones reconoce la importancia estratégica que tiene la gestión adecuada del *talento*. Sin embargo, para que éste pueda ser incluido en las prácticas de los profesionales de recursos humanos, es necesario especificar de un modo operativo a qué talento se refieren.

El término *competencia*, conjunto homogéneo de comportamientos que distinguen a los mejores profesionales del resto, se presenta como la mejor manera de poder operativizar el talento. El problema es que la mayoría de los modelos de gestión por competencias que se han implantado en las organizaciones no han sido validados, lo que refleja en muchos casos un conjunto de competencias teóricas cuyo impacto en los resultados del negocio no es conocido.

En este trabajo, además de reflexionar sobre este asunto, se pretende mostrar, con una experiencia llevada a cabo en el ámbito de una importante organización, que encontrar evidencia de la validez de un modelo de competencias utilizable para operativizar el talento, no sólo es esencial, sino que se puede llevar a cabo sin necesidad de tener que realizar grandes inversiones de tiempo o dinero.

**Palabras clave:** talento, competencias y liderazgo.

# Sumario

1. Introducción: gestión del talento, pero ¿de qué talento?
2. Diez preguntas para intentar delimitar el concepto de talento en las organizaciones.
3. ¿Es posible predecir el talento?: una experiencia con talento directivo.
  - 3.1. Descripción del procedimiento de validación del modelo de talento directivo.
4. Conclusiones: un poco de ciencia en un mundo color salmón.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO, PERO ¿DE QUÉ TALENTO?

No es novedoso afirmar, que en los entornos globales y altamente competitivos en que nos movemos, las ventajas diferenciales proceden de saber *atraer, retener, motivar y desarrollar a los mejores*. Hace ya más de 10 años que los consultores de McKinsey hablaban de la «guerra por el talento», en un difundido y conocido estudio. Otros trabajos posteriores han insistido también en la importancia de priorizar la gestión del talento, para el resto de la década.

En la actualidad, existe un acuerdo unánime: el talento hay que atraerlo, retenerlo y desarrollarlo. No existe ninguna duda, *las organizaciones de mayor éxito gestionan el talento de una manera efectiva*. Las empresas más valoradas a nivel mundial (tal y como lo confirman los últimos estudios Fortune-Hay Group) destacan por su capacidad de motivar a los empleados y conseguir su compromiso en momento críticos. Si esto, en 1997 era una necesidad, para 2010 el 80% de los directivos europeos considera que atraer, fidelizar y desarrollar talento será «la prioridad estratégica» (CUBEIRO, 2008).

Sin embargo, aun cuando se llega a admitir que existen diferentes tipos de talento (*técnico, creativo, relacional, comercial o directivo*), éste sigue sin ser incluido de forma operativa en los planes de recursos humanos. En la mayoría de las políticas y planes, encontramos que falta especificar, tanto el tipo de talento que hay que gestionar, como las herramientas concretas para su desarrollo. Hemos dedicado mucho tiempo a la elaboración de políticas de gestión, pero ¿qué es lo que hay que gestionar? Si sólo hemos cambiado «recursos humanos» por «talento», seguimos gestionando lo mismo de siempre.

*Competencia y talento* están íntimamente relacionados. El término *competencia*, que va más allá de los resultados académicos y el CI (cociente intelectual), se presenta como la manera de poder operativizar el talento de forma que éste pueda ser incluido en las prácticas de los profesionales de nuestros recursos humanos. La razón es que el talento, sea del tipo que sea, no representa sino un conjunto o combinación de diferentes tipos de competencias.

La mayoría de las organizaciones tiene programas de gestión por competencias que incluyen, entre otros, sistemas para la gestión del desempeño. Dichos programas han sido establecidos tras arduos y profundos estudios. El resultado, en muchos de estos casos, ha sido la elaboración de com-

pletos y detallados diccionarios de competencias, que sirvan de base para la evaluación y el desarrollo de las competencias incluidas en los mismos.

Pero existe un problema, la mayoría de estos sistemas se centran en competencias teóricas que no han sido obtenidas de un modo empírico. Los repertorios de competencias que utilizan las organizaciones incluyen las mismas competencias que se repiten de una empresa a otra. Esto hace que nos cuestionemos si realmente esas competencias son las que diferencian «en la práctica» al personal de alto y bajo rendimiento en cada organización.

La poca evidencia encontrada con relación a estudios de validación de los modelos de competencias empleados por las organizaciones en nuestro país, nos hace sospechar que tales sistemas sólo reflejan un conjunto de competencias teóricas cuyo impacto se desconoce en los resultados del negocio.

Es necesario por tanto evaluar si estas competencias son las correctas. *Para ello es imprescindible auxiliarse de las herramientas de análisis de datos con que cuentan las ciencias sociales.*

En este trabajo vamos a mostrar que realizar análisis de este tipo no es complicado. Como se verá, la inversión requerida en tiempo y esfuerzo compensa la rentabilidad de verificar cuáles son los elementos que nos permiten acertar en la definición de los objetivos de medición y desarrollo de las competencias que configuran el talento.

Para ello, haremos primero *una revisión del concepto de talento*, entendido aquí como un conjunto de competencias, regulado por una serie de principios que lo configuran.

A continuación, orientaremos nuestro enfoque hacia el ámbito de las organizaciones, con la idea de aclarar y *ofrecer un modelo* que sirva no sólo a la reflexión sino también al trabajo empírico.

Para finalizar, ejemplificaremos *mediante una experiencia de validación*, la importancia de tener claro el criterio para definir el talento a la hora de dar forma al concepto operativo que permita su evaluación y desarrollo, para concluir con una serie de reflexiones y recomendaciones que nos permitan ir más allá en este análisis aplicado de la gestión del talento.

## **2. DIEZ PREGUNTAS PARA INTENTAR DELIMITAR EL CONCEPTO DE TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

El concepto de talento no ha surgido del campo de las organizaciones. De su estudio y conceptualización, se han ido ocupando disciplinas aplicadas procedentes del ámbito psicoeducativo, como la psicología diferencial y social.

La diversidad del concepto se manifiesta no sólo cuando se consultan los diccionarios o enciclopedias [*inteligencia (capacidad de entender); aptitud (capacidad para el desempeño o el ejercicio de*

*una ocupación*); *persona inteligente o apta para determinada ocupación*; *moneda antigua, moneda de los griegos «tarentum»*; *platillo de la balanza (tálanon)*; *poner en valor*; *dar valor a lo que uno saben quieren o pueden hacer*] sino también cuando se revisan los estudios que se han ocupado de él.

Sinónimos como excelencia, superdotación, genio, prodigio, precocidad, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, inteligencia, aptitud natural, ponen de relieve tanto la riqueza del concepto como la ausencia de consenso a la hora de arbitrar una definición con validez universal.

Las definiciones y modelos han incorporado multitud de ingredientes de complejidad variada, que han dificultado poder llegar a un acuerdo sobre qué es el talento. Con la finalidad de contribuir a aclarar su significado dentro del ámbito de las organizaciones, vamos a revisar los principales elementos del talento que han sido recogidos por los teóricos e investigadores más destacados.

Para ello, utilizaremos una serie de *preguntas-guía* que nos servirán para reflexionar sobre el significado y aplicación del talento. La respuesta a dichas preguntas facilitará la comprensión del significado del talento y nos permitirá esbozar al final un modelo de trabajo que permita su evaluación y desarrollo dentro de las empresas.

### **Pregunta n.º 1. El talento, ¿es algo que existe en potencia o sólo cuando se manifiesta?**

Uno de los primeros aspectos que hay que aclarar es cuál es la posición del talento dentro de la dimensión potencial/actualización. Se trata de establecer si para afirmar que el talento existe, es suficiente con que se den unos rasgos en potencia (promesas) o si además es necesario que se manifieste produciendo algún resultado (logros).

Diferenciar entre *talento* y *dotación* quizá nos ayude a despejar las dudas sobre este primer posicionamiento.

La superdotación (*giftedness*), es un requisito potencial para altos niveles de ejecución, un conjunto de *requerimientos personales* de tipo cognitivo para el aprendizaje y la ejecución (HELLER, 1995). Pero la dotación no deja de ser un rasgo que sólo indica el potencial de un sujeto.

El talento, en cambio, requiere que el *potencial del superdotado* se lleve a la realidad y se manifieste en un logro excepcional en la vida: artística, plástica, militar y científica. Necesita dotes y realizaciones. Supone un *aporte* creativo de gran envergadura sobre un área de conocimiento, que alcanza un reconocimiento de la comunidad científica. Es decir, necesita convertirse en *talento demostrado*.

El talento incluye los aspectos potenciales pero existe gracias a los mostrados. Es lo que permite a alguien destacar en *comportamientos altamente eficaces* (dos o más desviaciones típicas por encima de la media) (OLIVER y PRIETO, 2008).

No se niegan las características de las personas, pero el talento se refiere a los *desempeños excepcionales* en algún aspecto o campo de su vida. Así se convierte en una cualidad inherente a las

personas, evaluable, que les *permite destacar con comportamientos altamente eficaces* y con elasticidad suficiente para adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno (BLASCO y PRIETO, 2008).

Los atributos como la *capacidad potencial* están ahí, pero no constituyen el talento. Los rasgos de la alta dotación no tienen existencia propia hasta que no se actualizan mediante su expresión en forma de comportamientos (capacidad realizada). *No hay por tanto talento sin ejecución ni aplicación.*

La persona talentosa muestra aptitud pero sobre todo un *resultado destacado* en un campo o área académica como la música, la plástica, la literatura o las ciencias. La orientación al logro y al rendimiento se incluyen por tanto como una conducta observable de talento y que le sirve de indicador.

## Pregunta n.º 2. ¿Un talento o varios talentos?

Puesto que, como hemos concluido en la primera pregunta, el talento se evidencia según los resultados de excepción que produce, la cuestión ahora es delimitar el campo de actuación de esos resultados. En función de los ámbitos en los que se produzca el comportamiento talentoso, podremos hablar de un talento único o general o, al contrario, de un conjunto de talentos diferentes o específicos. Para ese o esos talentos será necesaria una o varias aptitudes especial/es.

Parece claro, por la evidencia con la que nos hemos encontrado, que el talento puede adoptar múltiples formas. Los campos relevantes del talento pueden ser: académico, lenguaje, ciencia, juegos de estrategia, tecnología, mecánica, computación, artes, visual, drama, música, tutoría, ventas o empresariado (GAGNÉ, 1991).

Esta multiplicidad del talento parece lógica, puesto que cuando pensamos en personas a las que calificar de talentosas, nos las imaginamos resolviendo problemas, mostrando comportamientos originales y con ingenio en multitud de facetas y en todo tipo de actividades (deportes, arte, letras, ciencia...).

Aunque da la impresión de que los talentos susceptibles de estudio se pueden considerar indefinidos, sí que se pueden ordenar en algunas categorías. Así podemos hablar de talento *personal o social* según su naturaleza (MOON y RAY, 2006), de talento *individual o relacional* según el campo en que han conseguido la excelencia, y de talento *extensivo o focalizado*, según el objeto de su excepcionalidad (BLASCO y PRIETO, 2008).

También en las organizaciones, campo al que prestaremos especial atención en este trabajo, se han diferenciado varios tipos de talento (CUBEIRO, 2008): *talento técnico, talento creativo (artístico, musical...), talento deportivo, talento relacional, talento comercial, talento ejecutivo y talento directivo* del que luego nos ocuparemos.

Para producir resultados excelentes en esos campos se necesitan a su vez múltiples habilidades: *intelectuales, creativas, competencias sociales, inteligencia práctica, habilidades artísticas, musicalidad y habilidades psicomotoras* (HELLER, 1990). Es la combinación de esas capacidades, la

que permite desarrollar la actividad compleja de manera independiente y creadora. Entre otras habría que hablar de capacidad intelectual, artística, psicomotora y social (GOLSTEIN y WAGNER, 1993).

Son necesarias unas habilidades generales y específicas (RENZULLI, 1992), como por ejemplo altos niveles de pensamiento abstracto, razonamiento verbal, numérico, relaciones espaciales, memoria y fluidez verbal, que se apliquen a una o más áreas de conocimiento o desempeño.

El modelo de las siete inteligencias de Howard GARDNER (1983) es un ejemplo clásico de incidencia en esta visión de diversidad en el campo de las capacidades. Este autor propone siete tipos de inteligencia: *lingüística, lógico matemática, espacial, corporal, musical, interpersonal* y *extrapersonal*, y otra, *octava, la naturalista*. La inteligencia es para él un conjunto de talentos, de los que deja fuera los aspectos de la personalidad.

En línea con la primera cuestión, podemos añadir que si hablamos de potencial o alta dotación, estaremos más cerca de un modelo de funcionamiento basado en la capacidad general donde cobren protagonismo las aptitudes de la superdotación: *intelectual, creatividad, socioafectivo, sensomotriz* y otros (GAGNÉ, 1991).

Si hablamos de talento estaremos más cerca de un modelo de funcionamiento cognitivo basado en capacidades específicas, aunque cimentado en los propios dominios de la superdotación: *lógico-matemática, intrapersonal, interpersonal, corporal, verbal, musical, artística, espacial y moral*.

El talento, por tanto, no está determinado por una sola capacidad (LABARRERE, 1982). Puesto que hay muchos posibles campos en los que destacar, no puede haber sólo un tipo de talento.

### **Pregunta n.º 3. ¿Depende el talento de capacidades o procesos mentales como la inteligencia o la creatividad?**

Aunque las definiciones que han intentado cuantificar el grado de talento en la población han ido desde posiciones más conservadoras (sólo se contempla el 1% de las habilidades intelectuales generales) hasta otras más liberales (línea valorable de la creatividad humana), todas han tenido en cuenta para su posicionamiento las variables cognitivas.

De entre estas, la *inteligencia* y la *creatividad* han sido las más estudiadas por su relevancia en la producción de resultados talentosos.

Con respecto a la *inteligencia*, que se puede definir como el conjunto de habilidades, talentos o destrezas mentales que le permiten a un sujeto resolver problemas o crear productos que son trascendentales en un marco cultural determinado (RAMOS-FORD y GARDNER, 1991), diríamos que constituye una precondition para el talento (HELLER, 1995). El concepto de alta dotación se sitúa dentro de la categoría que considera el papel predominante de la inteligencia. El talento es la parte «adaptada», domesticada, de las capacidades geniales con sus grados, que se acerca más a lo operativo, en el camino a la excelencia.

Sin embargo, aunque es necesario un nivel de inteligencia determinado, por encima de ese punto, más inteligencia no garantiza un producto talentoso. La inteligencia, vista como una capacidad general y abstracta también conocida como «factor g», es importante pero no suficiente para generar talento.

La inteligencia es una condición necesaria pero no suficiente para el desempeño sobresaliente. Para tener éxito en un ámbito de la vida no es suficiente un alto CI. Después de cierto límite, estimado por algunos en un valor del CI superior a 116 (RENZULLI, 1986), otras cuestiones empiezan a tener más importancia. Para L. M. TERMAN, a partir de un cierto nivel de inteligencia, son otras las características necesarias para un alto rendimiento profesional y académico (citado por CASTEJÓN, PRIETO y ROJO, 1997).

Dos de estas características son poseer *conocimiento informal y usarlo creativamente*. Para conseguir una realización superior se llevan a cabo *procesos, estrategias y estructuras cognitivas*. Es necesario un nivel mínimo de capacidad analítica, integrado por: *el reconocimiento y definición del problema, la representación mental del problema, la formulación de una estrategia, la asignación de recursos para la solución y control y la evaluación de la solución del problema* (STERNBERG, 1997).

De las características de tipo cognitivo que van más allá de la inteligencia general en la determinación del talento, la que más atención ha recibido ha sido, con casi total seguridad, *la creatividad*.

La creatividad, que consiste en lograr algo nuevo a partir de lo que actualmente se conoce, utiliza el pensamiento divergente como herramienta cognitiva y constituye un requisito para avanzar y mantener logros excepcionales.

El desempeño por sí solo, no es evidencia suficiente de superioridad. *La creatividad u originalidad* es la característica que distingue el trabajo y el comportamiento verdaderamente superdotado (SCHEIFELE, 1964). El talento se basa en el descubrimiento, y necesita de las cualidades básicas de la creatividad como *la flexibilidad, la fluidez, la originalidad, apertura a la experiencia, receptividad ante lo nuevo, curiosidad* y otras para resolver problemas (RENZULLI, 1986).

No hay talento sin creatividad. La creatividad es condición para el talento (GAGNÉ, 1991) y un componente del mismo. Sus componentes son múltiples y variados: *la inteligencia, el conocimiento, los estilos de pensamiento, la personalidad, la motivación y el contexto ambiental* (STERNBERG, 1977); o *el pensamiento divergente, la fantasía, la originalidad, la imaginación y la flexibilidad* (GOLSTEIN y WAGNER, 1993). En definitiva, la creatividad, o dicho de otra manera, un buen nivel de *inteligencia fluida* es imprescindible para producir talento (BLASCO y PRIETO, 2006).

#### **Pregunta n.º 4. ¿Qué relación tiene el talento con los factores de personalidad?**

Si bien existe consenso a la hora de considerar la inclusión de los factores psicológicos no cognitivos como determinantes del talento, hay una gran dispersión a la hora de delimitar cuáles son estos factores.



Desde que en el siglo XVII Baltasar GRACIÁN dijera que para tener éxito no bastaba con ser inteligente, sino que había que tener una predisposición del carácter, se han sucedido las descripciones de factores personales que determinan el éxito.

Para el desarrollo de la excelencia son necesarios otros elementos como los de orden afectivo, motivacional y volitivo. El talento va más allá de lo cognitivo, e incluye el estilo intelectual, la personalidad y la motivación como partes integrantes de él. *La voluntad, la tolerancia a la ambigüedad, la apertura a la experiencia, la fe en uno mismo, el coraje para defender las convicciones propias y el sentido del humor* son necesarios para poder obtener un producto creativo (STERNBERG, 1977).

Para alcanzar el éxito, no basta la excelencia intelectual o académica, ni la capacidad técnica. Se necesitan otras habilidades como la iniciativa, el optimismo, la flexibilidad, la adaptabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales. Resultados de investigaciones realizadas durante unos 40 años (GOLEMAN, 1999) han mostrado que las facultades de inteligencia emocional son cuatro veces más importantes que el CI en cuanto a determinar el éxito y el prestigio profesional.

El pensamiento productivo, resultado del ejercicio del talento, se apoya en aspectos como *la apertura a la experiencia, la habilidad para jugar con las ideas, la voluntad de correr riesgos, la preferencia por la complejidad, la tolerancia a la ambigüedad y tener una autoimagen positiva* (BERGER, 1997). Por su parte, GREENSPAN, SOLOMON y GARDNER (2004) identificaron tres componentes subyacentes del éxito: *alta implicación inicial, perseverancia (fruto del refuerzo y estímulo del entorno social) y maestría en la actividad (buscar una alta ejecución)*. HELLER (1990) habla del *enfrentamiento al estrés, motivación de logro, estrategias de aprendizaje y logro, ansiedad ante las pruebas y control de expectativas*. En el ámbito deportivo, HOLT y DUNN (2004) referencian cuatro competencias psicosociales en las que se sustenta el éxito: *disciplina, compromiso, elasticidad y soporte social*.

Todas estas características no cognitivas de la personalidad pueden ser agrupadas bajo la denominación de *catalizadores intrapersonales del talento* en dos categorías principales: *la motivación* (iniciativa, necesidades, intereses y perseverancia) y *el temperamento* (adaptabilidad, independencia, autoestima...) (GAGNÉ, 1991). Un tercer grupo que incluyera los *valores personales* también tendría cabida dentro de estos catalizadores.

La capacidad para perseverar, la resistencia, la determinación, el trabajo fuerte y la práctica dedicada o, dicho de otro modo, el «*compromiso con la tarea*» formarían parte del primer elemento (motivación). Son necesarios altos niveles de intereses, entusiasmo, fascinación e implicación en un problema particular para producir resultados excelentes.

Esta motivación se relaciona, además, con *factores temperamentales como la constancia, la disposición activa, la estabilidad emocional, el reconocimiento del entorno y la potenciación óptima* (GOLSTEIN y WAGNER, 1993). *Un alto grado de autonomía (independencia, autosuficiencia, autogestión personal), placer por el hecho de hacer lo que hacen, motivación de logro, realismo, anticipación, no tener barreras personales, una gran capacidad de recuperación y resistencia y un alto*

*nivel de persistencia en sus objetivos* (BLASCO y PRIETO, 2008), son algunas de las características para que una persona sea considerada talentosa.

En resumen, hay que contar y cuantificar los componentes volitivos y motivacionales como la *iniciativa y creatividad, intereses, perseverancia, adaptabilidad, independencia cognitiva, autoestima, valores, estilo de enfrentamiento con el éxito y el fracaso, motivación hacia el logro, tolerancia y estrés, tolerancia a la ambigüedad, inteligencia emocional y estrategias de aprendizaje y trabajo* (LORENZO, 2006).

### **Pregunta n.º 5. ¿Existe algún fundamento biológico del talento?**

Existe un sustrato biológico para el talento. Estudios sobre localizaciones cerebrales anatómicas, y sobre la relación entre el número de neuronas y de células gliales, establecen diferencias entre sujetos talentosos y no talentosos.

Se han encontrado diferencias en el desarrollo de áreas cerebrales relacionadas con funciones superiores (fronto temporal izquierda, prefrontal izquierda, temporo parieto occipital izquierda...) en sujetos de gran talento (mayor desarrollo). Estudios funcionales (EEG y potenciales evocados) han mostrado también diferencias entre los sujetos de mayor inteligencia (estos presentan una mayor activación).

Por otro lado, han sido reportados resultados relevantes en cuanto a la relación entre el nivel de hormonas masculinas (testosterona) y el talento (KANAZAWA, 2003), así como en cuanto a la importancia de la mielina de las neuronas en la inducción del talento.

Al igual que ocurría con la inteligencia, parece ser que los factores genéticos son determinantes del nivel potencial y fijan a su vez los límites de la amplitud con que se desarrolla el talento (FELDHUSEN, 1996).

Pero el componente genético del talento, no lo es del talento en sí, sino de las capacidades que sirven de base al talento: la alta dotación. La superdotación es fruto de la herencia. El talento se vincula más a la influencia del entorno. Las aptitudes son innatas mientras que las habilidades son la manifestación del talento (las competencias). *La superdotación es una forma tempranamente emergente de la dotación* [posesión y uso de capacidades naturales destacadas llamadas aptitudes de al menos un área o dominio de capacidad en un grado que sitúa al individuo dentro del 10% superior de sus pares de edad (GAGNÉ, 2009)].

La alta dotación está más asociada a las habilidades naturales no desarrolladas sistemáticamente, que forman las aptitudes y que se dividen en cinco áreas: *intelectual, creativo, socioafectivo, sensomotriz y otras (extrasensorial)*. La inteligencia fluida (agilidad mental a la hora de resolver problemas con un fuerte sustrato neuronal, abstracción) frente a inteligencia cristalizada (concreción, que se nutre del manejo de conocimiento y cultura...) es un ejemplo de capacidad mayormente determinada biológicamente.

## Pregunta n.º 6. ¿Qué papel juega el entorno en el origen o desarrollo del talento?

Los genes pueden marcar los parámetros en los que la inteligencia se va a desenvolver, pero es el ambiente y su correcta estimulación, el que puede o no conseguir que llegue a determinados niveles (OLIVER y PRIETO, 2008).

Desde que Francis GALTON resaltara, en 1850, que el talento no es sólo un atributo personal, sino algo puesto en valor por la sociedad, numerosos estudios han reflejado el peso del ambiente en la creación de personas con talento. La emergencia del talento depende del soporte ambiental (RENZULLI, 1986).

El macroambiente y los factores culturales influyen en el talento, que se desarrolla en el seno de una sociedad concreta en un momento concreto y en el que impactan la familia, la escuela, el contexto de trabajo, los mentores o modelos, el clima, la atmósfera social y la comunidad entre otros.

El entorno social y familiar puede potenciar o dificultar el desarrollo del sujeto talentoso. La inteligencia, sin las debidas habilidades (de comunicación, de negociación, de liderazgo, creativas...), sin un buen nivel de compromiso, *sin un contexto que aprecie y refuerce y aflore el talento, no es suficiente* (CUBEIRO, 2008). Se trata de poseer una habilidad intelectual general alta, aptitudes en un campo, estar en un ambiente propicio y tener la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado (WALLACE y ADAMS, citado por STERNBERG, 1997).

El hecho de que un sujeto sea denominado talentoso no depende de él sino del ambiente en que se desarrolla y es evaluado (STERNBERG, 1977). La sociedad y la cultura determinan qué tipo de productos poseen valor para ser considerados dignos de un talento especial. Las habilidades que se poseen deben ser valoradas públicamente.

Esa valoración pública es conocida como «campo». En el comportamiento creativo intervienen tres elementos: *el dominio* (sistema de símbolos de la cultura, el lenguaje y la notación específica del área), *la persona* (*pool* genético y experiencia) y *el campo* (organización social de un dominio) (CSIKSZENTMIHALYI y LEFEVRE, 1984). El talento sólo puede definirse dentro de un contexto sociocultural determinado y en una época dada, pues las demandas y los valores culturales cambian con el tiempo, variando el concepto de talento. La influencia del campo en el desarrollo del talento se ha conocido como «Efecto Médici» y se ha puesto de manifiesto con la intersección de culturas y disciplinas, como en la Florencia renacentista, en Atenas durante Pericles, en Roma durante el imperio, en el Londres victoriano, en la Viena de fin de siglo, o en Nueva York en los años cincuenta. Determinados contextos han atraído talentos diversos que les han permitido interactuar y generar sinergias.

Que el talento fructifique parece depender de las condiciones del entorno. Un ambiente social, autoritario y restrictivo en el que prevalecen los castigos como refuerzo de las normas, dificulta el desarrollo de la creatividad. Un ambiente social participativo y en el que prevalecen los premios, facilita innovación y el surgimiento de las potencialidades ocultas (LÓPEZ y PRIETO, 2008).

## Pregunta n.º 7. ¿El talento se puede desarrollar o es algo inamovible?

La adquisición del talento es un proceso evolutivo mediante el que la alta dotación (talento potencial) se transforma en talento demostrado. La superdotación aparece precozmente, el talento tras la práctica prolongada. El talento es una forma adulta completamente desarrollada de dotación.

El talento no es innato, pero tampoco se hace necesariamente. Los talentos emergen y crecen evolutivamente y para algunos no llegan a emerger porque no se produce una adecuada estimulación en la escuela y la familia (TREFFINGER y FELDHUSEN, 1996). La estimulación adecuada puede producir un aumento de la eficacia funcional de las redes neuronales porque se crean nuevas conexiones en el córtex. Si con el tiempo una cualidad no es estimulada o no se integra en el conjunto de cualidades que componen el talento, ésta es relegada a una mera curiosidad.

Aunque parece existir una dotación genética que sienta las bases sobre las que se va a desarrollar la inteligencia, el nivel que puede llegar a alcanzar (resultados) depende de la *estimulación a que esté sometida y de la automotivación personal*. El talento se basa en unas condiciones personales (parcialmente heredadas) que se proyectarán si se dan las condiciones adecuadas en diversos campos de la actividad humana. El talento emerge de la capacidad general como una confluencia de disposiciones genéticas, de experiencias escolares y de los intereses específicos y estilos de aprendizaje de los estudiantes (TOURON, 2001).

El talento es el resultado del desarrollo de la superdotación hasta convertirse en excepcionalidad en un determinado campo. Es el emergente progresivo desde la transformación de altas aptitudes hacia desempeños excepcionales estables y visibles. El talento emerge de la *transformación progresiva de las aptitudes hacia las destrezas* sistemáticamente desarrolladas que son características de un campo ocupacional particular. En su modelo diferenciado de la superdotación en talento, F. GAGNÉ (2004) establece tres tipos de catalizadores: *las características personales, el entorno y el azar*.

El surgimiento del talento tras el desarrollo de la superdotación puede ser entendido como la interacción de factores internos de aptitud y factores de socialización (PASSOW, MONKS y HELLER, 1993). El talento deriva de un *enfoque interaccionista (persona x situación)* pero dentro de una concepción dinámica-evolutiva, donde la persona se adapta al entorno al mismo tiempo que cambia tanto él como su entorno. La fuente puede estar en una flexibilidad cognitiva heredada o adquirida, en una motivación tenaz o en un suceso raro en la vida (CSIKZENTMIHALYI, 1996).

Pero el proceso no es rápido. El talento productivo creativo (a diferencia del talento escolar) se pone de manifiesto en *logros que llevan años o meses alcanzarlos*, requiere de altos niveles de autoconcepto y de compromiso con la tarea y se puede medir por las contribuciones que haga un sujeto a un área de conocimiento. Además, está orientado a la solución de problemas reales.

Una vez adquirido, el talento, no se convierte en un rasgo estable para toda la vida. No es una característica permanente, sino una cualidad dinámica dependiente de los cambios dentro del individuo y en el ambiente (CSIKZENTMIHALYI y LEFEVRE, 1984). Los cambios y trastornos del ciclo vital hacen que las personas reestructuren su «yo» alrededor de nuevas metas.

## Pregunta n.º 8. ¿Cómo podemos desarrollar el talento?

Desde una situación de alto potencial, al talento se llega mediante la práctica en un entorno favorable, consiguiendo la maestría técnica en un campo. Es necesaria la *dedicación encaminada al dominio* (esfuerzo durante cierto tiempo) y consecución de una pericia o perfeccionamiento en tareas altamente exigentes (TANNENBAUM, 1993). Para conseguir un nivel inusual de logro que conduzca a una invención, al liderazgo o al éxito efectivo en los negocios es necesario un *proceso de aprendizaje activo que produzca el incremento en un dominio específico de pericia*.

La maestría en la actividad es la consecuencia de la competencia y las habilidades de base unidas a la práctica y al placer de sentir el propio desarrollo y progreso en los logros. El talento se forja, *depende del disfrute*, de lo que nos gusta (CUBEIRO, 2008). Cuando se carece de ese disfrute no hay nada que hacer. Pero sólo con disfrute no aparecen los talentos.

El nivel de destreza y competencia en un campo del saber (talento) será el resultado de la proyección de la capacidad en dicho campo, siendo el rendimiento en el mismo el efecto del desarrollo educativo. Para ser competente en un campo hacen falta capacidades apropiadas a los requerimientos del mismo, pero también un *programa de intervención adecuado* y una nada desdeñable *dosis de trabajo, esfuerzo y motivación por el logro y la excelencia* (TOURON, 2001).

Mediante una estimulación adecuada se puede hacer aflorar el talento. *La plasticidad cerebral* es la explicación. Para que los cambios tengan efecto de un modo más o menos permanente, deben actuar sobre nuestro cerebro. Se ha comprobado que determinados cambios producen modificaciones en el desarrollo estructural y funcional de la superficie externa de los hemisferios cerebrales (DIAMOND, 1985).

Incluso se ha cuantificado la dosis de esfuerzo necesario. Está en torno a *las 10.000 horas*. Se necesita una actividad intensa en un área específica en la que se logren altos resultados y un desempeño excepcional, a jornada laboral completa de 8/10 horas diarias durante unos 10 años, desde los maestros de ajedrez a los artistas o deportistas de élite (ERICSSON, KRAMPE y TESCH-ROMER, 1993).

En ese empeño, las competencias cognitivas y personales modularán la velocidad del cambio. Para TANNENBAUM (1983), existen cinco grupos de factores que hacen posible el *desarrollo del talento*: inteligencia general, aptitudes especiales, atributos y rasgos orécticos, entorno y suerte. La excelencia surge cuando los cinco confluyen.

Todo talento que no se cultive puede perderse, pero para cultivar el talento primero hay que identificarlo. *Identificación e intervención* se convierten en dos ejes de desarrollo del talento. Se trata de conseguir el óptimo de cada persona habiendo identificado su potencial.

El papel de *los programas de intervención* será lograr que el potencial se convierta en rendimiento, transformar las potencialidades en competencias. Por ello, dentro de las organizaciones es recomendable avanzar desde la formación al desarrollo. Esto supone crear programas para cambiar

en términos de comportamientos, ya que el cambio cuesta por cuestiones de sistemas, actitud, conocimiento y habilidades. Para lograr cambiar es necesario fijarse medidas de rendimiento, y utilizar herramientas de desarrollo personal (como el *coaching*) para ayudar a la implantación, formación e incentivos por el logro.

El *concepto de competencia*, como asociación comportamiento/resultado, puede servir en este modelo como vínculo de integración conductual de los conocimientos aplicados al puesto de trabajo. La competencia, entendida ésta como el conjunto de comportamientos que caracterizan el desempeño eficaz en un puesto, representa la integración de los niveles de aprendizaje interno, en su grado más avanzado.

El modelo de cambio en seis pasos de McCLELLAND sería un ejemplo de un programa de este tipo. Para el autor, es necesario al menos pasar por las siguientes fases a la hora de cambiar un conjunto de comportamientos (competencias):

1. Reconocimiento. Darse cuenta de la importancia de la competencia.
2. Comprensión. Entender la definición de la competencia y sus indicadores de conducta.
3. Evaluación. Se trata de identificar *gaps*, mediante el uso del *feedback 360°*.
4. Práctica. Experimentar, entrenarse hasta dominarla. Obtener *feedback* durante el entrenamiento es esencial.
5. Aplicación. Establecer un objetivo de aplicación y un plan de acción en varios ámbitos.
6. Seguimiento y reforzamiento, con la ayuda de un tutor/*coach* o compañeros.

En el campo de las organizaciones y sobre el liderazgo en concreto, existen prácticas que han demostrado ser más efectivas que el resto. Por ejemplo las que se basan en el modelo propuesto por el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, liderado por expertos mundiales como Richard BOYATZIS, Lyle SPENCER o Daniel GOLEMAN. Las herramientas de intervención propuestas combinan, en un formato de entrenamiento, los siguientes ingredientes:

1. Centrarse en las **competencias críticas** para el negocio.
2. Utilizar la **evaluación de 360 grados** para identificar fortalezas y puntos de desarrollo.
3. Elaborar **planes de acción** para la mejora de las competencias.
4. Utilizar herramientas de apoyo como el ***coaching* personalizado**.

Pero también, existen límites al desarrollo del talento. Uno de ellos es su *escasez*. El porcentaje de talento en actividades productivas está entre el 5 y el 10% de la población según datos de las grandes consultoras de recursos humanos norteamericanas. El talento es más escaso que el capital.

El talento directivo es escaso, menos del 20% de los profesionales realmente disfrutan transmitiéndolo sobre los demás (CUBEIRO, 2008).

Otro límite es que los *sistemas y políticas de recursos humanos* son en muchos casos inadecuados ya que no se evalúa a los profesionales por la efectividad de su gestión del talento. Los altos directivos no le dedican tiempo suficiente, no se comprometen con el desarrollo de las capacidades y la carrera de los empleados o no son partidarios de diferenciar a los mejores empleados de los mediocres. Hace falta una convicción arraigada entre los responsables de las unidades de negocio y los jefes de línea, de que las personas realmente importan y de que los líderes deben desarrollar las capacidades de los empleados. Los altos directivos deben invertir cantidades significativas de tiempo en elaborar estrategias para atraer, motivar y retener el talento.

### **Pregunta n.º 9. ¿Es posible tener un modelo que nos sirva para gestionar el talento en las organizaciones?**

Aunque como hemos visto, el concepto de talento es complejo y multifacético, creemos que sí que es posible ofrecer un modelo integrador, apoyándonos en el análisis de lo que tienen en común algunas de las definiciones de mayor amplitud como las que presentamos a continuación.

#### **CUADRO 1. Definiciones de talento.**

Combinación exitosa de las habilidades por encima del promedio, la creatividad y el compromiso ante la tarea (RENZULLI, 1992).

Combinación dialéctica de factores sociales, biológicos y psicológicos (LORENZO, 2006).

Posibilidades cognitivas, motivacionales y sociales del individuo para lograr la excelencia en una o más áreas (modelo multifactorial y tipológico de Munich propuesto por Kurt HELLER y Ernest HANY, 1995).

Dominio destacado de capacidades sistemáticamente desarrolladas llamadas *competencias* (conocimientos y destrezas) en al menos un campo de la actividad humana, en un grado que sitúa al individuo dentro del 10% superior de sus pares de edad que están o han estado activos en ese campo (GAGNÉ, 2009).

Capacidad superior a la media (normalmente por encima de 130), unas elevadas dotes creativas y una motivación intrínseca por el aprendizaje (Centro Psicológico y Educativo «Huerta del Rey», 1994; en BENITO 1992).

Si las comparamos, vemos que los grandes bloques determinantes del talento caen fundamentalmente en los siguientes campos: *intelectuales, personales o ambientales*. Las diferencias surgen cuando intentamos ver qué es lo que hay dentro de cada uno de ellos. En unos casos, las potencialidades incluyen componentes cognitivos y motivacionales, en otros sólo los primeros.

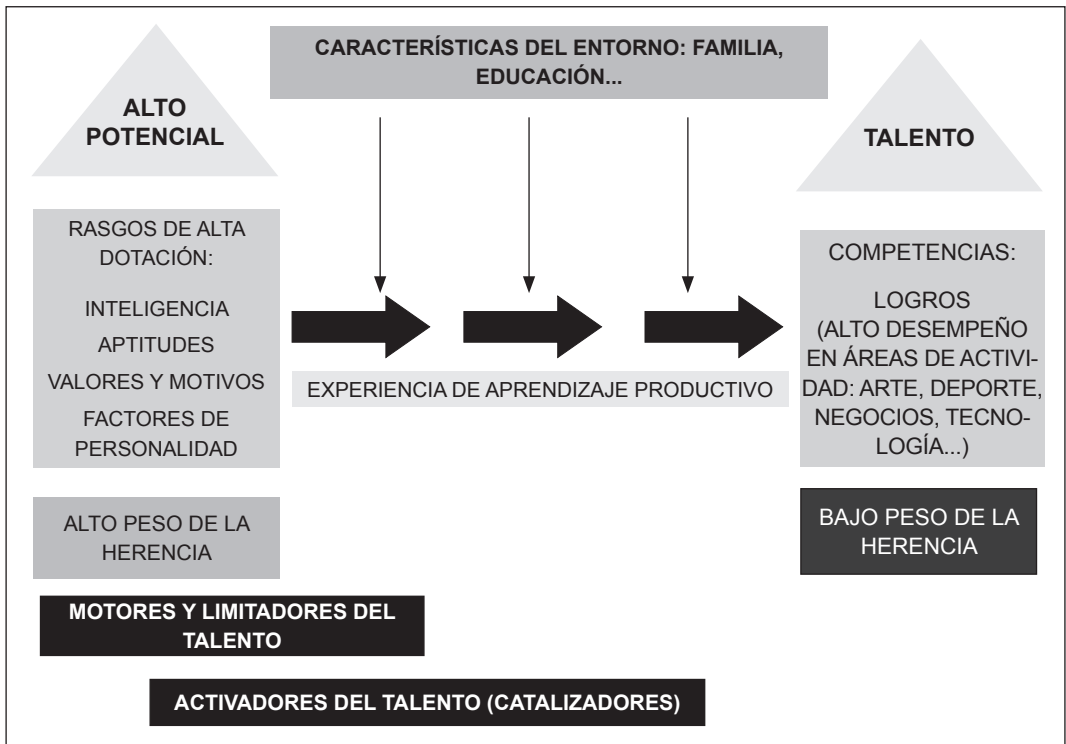
Por ello, *es necesario un modelo* para describir el talento, que tenga en cuenta los presupuestos anteriores y que nos permita diagnosticar los factores humanos clave del éxito en las organizaciones.



Elaborar este modelo es el primer paso para poder implementar programas de gestión del talento en las organizaciones, que permitan la selección y desarrollo de personas con potencialidades para el alto desempeño, que son las que marcan la diferencia y otorgan las ventajas competitivas a las empresas. Además, nos permitirá medir de un modo más preciso el impacto de estas intervenciones en nuestras organizaciones. Por último, el modelo servirá de base para ir creando un cuerpo de investigación que nos permita llegar a un consenso sobre los elementos a incluir en cada una de las variables determinantes del modelo.

Adjuntamos en el cuadro siguiente la representación gráfica del modelo conceptual de talento.

**GRÁFICO 1.** Modelo operativo de talento bajo una perspectiva integral.



Los elementos de este modelo son:

1. **Motores del talento.** Son los rasgos de la alta dotación (variables cognitivas y personales), en los que la herencia tiene un gran peso.
2. **Limitadores del talento.** Incluye tanto aspectos biológicos, psicológicos como sociales que marcan el nivel máximo de desarrollo de la alta dotación al talento.
3. **Catalizadores del talento.** Se refiere a aquellos aspectos biológicos, psicológicos y sobre todo sociales que hacen que el potencial de alta dotación pueda llegar a convertirse en talento.



4. **Resultados del talento.** Es el rendimiento excepcional fruto del ejercicio del dominio de ciertas habilidades (competencias) que tiene que ver con uno o varios campos de actuación.

Estos componentes se deben conjugar según ciertas reglas como por ejemplo que las variables cognitivas intervienen según un modelo de cortes múltiples, de forma que para que se pueda hablar de alta dotación es necesario un nivel mínimo de CI, pero por encima de ese nivel ya no se compensa. La inteligencia, en este sentido, es un buen predictor de algunos de los aspectos del desempeño excepcional.

### Pregunta n.º 10. ¿Podemos medir el talento?

De acuerdo con el modelo propuesto, la medición del talento se puede producir en dos momentos: cuando aún no se ha manifestado y es sólo alto potencial o cuando ya se ha convertido en talento manifiesto. En el primer caso se mediría inteligencia, capacidades y rasgos de personalidad. En el segundo se medirían comportamientos asociados a resultados exitosos (competencias).

Con respecto a la detección de la superdotación, se ha partido de evaluaciones de la inteligencia y de la estimación del CI. El tipo de inteligencia se suele referir a procesamiento y habilidades en el campo de desempeños específicos, y por medio de estas evaluaciones se intenta detectar el talento potencial a desarrollar. Como se ha visto más arriba, diferentes tipos de talento aparecen vinculados a componentes de la inteligencia que subyacen al desempeño en su campo específico de habilidad excepcional.

También se han utilizado medidas de la capacidad de procesamiento de diferentes tipos de información para predecir el nivel de desempeño esperado. Hay tres procesos que son fundamentales en la detección de las personas talentosas: *la codificación selectiva de la información, la comparación selectiva de la información y la combinación selectiva de la información* (STERNBERG, 1997). Éstos son los que los distinguen del promedio.

Además de las variables cognitivas, es necesario medir otros aspectos como, por ejemplo, la *inteligencia práctica* (STERNBERG, 1977), capacidad de trasladar la teoría a la práctica y palanca que convierte el potencial en talento, o el *conocimiento*. Investigaciones demuestran que los individuos más creativos de la historia son los que se han educado moderadamente (ni mucho ni poco) en sus disciplinas. Saber demasiado puede producir atrincheramiento. Los sujetos más capacitados para resolver un problema son aquellos que no saben tanto.

Cuando se trata en cambio de valorar en las organizaciones a aquellos empleados clave con una mente estratégica, *capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación, capacidad de atraer e inspirar a las personas, instintos emprendedores, habilidades funcionales o capacidad de producir resultados* (MICHAELS, HADFIELD-JONES y AXELROD, estudio MCKINSEY sobre la guerra del talento), el asunto puede no resultar tan fácil como medir el CI.

En este caso, para diferenciar a los empleados excelentes de los que no lo son, no será suficiente con evaluar los atributos o disposiciones internas. Será necesario *medir los comportamientos que forman parte de la competencia*, es decir, aquellos que conducen a un rendimiento superior,

mediante la utilización de pruebas situacionales. Esto no significa negar el impacto de los atributos en la conducta, sino simplificar e ir directamente a la causa inmediata del desempeño.

No hay que olvidar medir las variables del entorno, por ello el apartado que sigue describe un ejemplo de validación que nos puede ayudar a predecir el talento en un determinado contexto organizativo.

### 3. ¿ES POSIBLE PREDECIR EL TALENTO?: UNA EXPERIENCIA CON TALENTO DIRECTIVO

Lo difícil no es gestionar el talento, lo difícil es saber *cuál es el talento que precisa mi organización*. Y no se puede hacer una gestión eficaz si no tenemos claro de qué talento estamos hablando. Como acabamos de ver existen muchas definiciones de talento, pero de éstas, muy pocas se basan en el talento demostrado en esa organización. Solemos incluir en nuestras definiciones más el talento que nos gustaría que hubiera, que el que realmente funcionaría.

Los listados de competencias por parte de algunas organizaciones son tan extensos como irrealistas, recogiendo docenas de características que hacen inviable su medición y manejo. Su extensión es una prueba de que en muchos casos han sido elaboradas tras largas jornadas de reflexión alejadas de la realidad. Si no tenemos la certeza de que las competencias que se han elegido como representantes del talento directivo en la organización son las correctas, no estaremos seguros de poder avanzar en la dirección adecuada. Una vez averiguado cuál es el talento que realmente necesita nuestra organización, el resto es aplicar herramientas de gestión «personalizadas».

Para poder averiguar cuál es el talento que realmente necesita nuestra organización es preciso probar realizar estudios de validación de nuestro sistema de competencias. Mediante ellos, se contrasta si las competencias y sus indicadores tienen validez de criterio (grado en que la competencia discrimina entre los sujetos de alto y bajo rendimiento). A nivel operativo, la validez se obtiene mediante el cálculo del coeficiente de correlación entre los predictores (variables que medimos a la hora de realizar las predicciones) y el criterio (variable que queremos predecir). En la actualidad, en muy pocos casos se han realizado estudios de validación en las organizaciones. El estudio de V. DULEWICZ, y M. HIGGS, (1999), centrado en competencias emocionales es uno de los pocos ejemplos.

El estudio que a continuación se describe se ha llevado a cabo con la finalidad de aportar nuevos ejemplos y experiencias que puedan enriquecer la reducida base de datos de prácticas en este campo.

La experiencia prueba una herramienta de gestión del desempeño basada en competencias de cara a la predicción de un tipo de talento: el talento directivo. Aunque todos los tipos de talento son importantes, *el talento directivo*, por ser posiblemente el de mayor impacto en el éxito de las mejores organizaciones, constituye el foco de esta experiencia.

Como se ha evidenciado en numerosos estudios, la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la propia estrategia. Es en la ejecución de esta estrategia, donde los diferentes ejecu-

tivos y líderes de la compañía juegan un papel clave. Los mejores líderes no lo son por su «coeficiente intelectual» ni por sus conocimientos profesionales, *lo son por sus competencias*. El talento o habilidad para el liderazgo se muestra como la habilidad para dirigir individuos o grupos hacia una decisión o acción común. Los líderes eficaces usan destrezas, negocian en situaciones difíciles, asumen responsabilidades, cooperan y se adaptan a nuevas situaciones (SISK, 1993).

Donde creemos que existen posibilidades de mejora es en la determinación de cuáles son las competencias para el talento, es decir, en la *evaluación del talento*. Ahí es donde tenemos que mejorar y ahí es donde la validación puede sernos útil. *Como se verá en nuestra experiencia, del «competent manager» hemos de pasar al «talent manager»*.

### 3.1. Descripción del procedimiento de validación del modelo de talento directivo.

La experiencia que detallamos se ha llevado a cabo en una organización de servicios de gran tamaño, que en España cuenta con más de 8.000 empleados.

En ella, desde hace más de cinco años está implantado un sistema de gestión del desempeño basado en competencias cuya evaluación y seguimiento se realiza de forma anual para todos sus empleados titulados (unos 1.000 aprox.).

Las competencias (predictores) con su definición se presentan en la **tabla 1**.

**TABLA 1.** Descripción de las competencias del sistema de gestión del desempeño.

<b>1. Orientación al cliente</b>	Orientación al cliente es centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores. «Cliente» puede ser definido ampliamente: cliente externo (consumidores finales, distribuidores, asociaciones de vecinos u otras empresas, etc.) o internos (direcciones nacionales, otros departamentos, directivos, etc.).
<b>2. Innovación</b>	Capacidad de generar nuevos usos o maneras de hacer las cosas, que supongan un beneficio para la organización. Las mejoras, innovaciones o soluciones técnicas deben ser aplicables y útiles: no es suficiente con tener creatividad e imaginación.
<b>3. Desarrollo de personas</b>	Implica un genuino propósito de potenciar el aprendizaje a largo plazo o el desarrollo de los demás. Se centra en el propósito de desarrollo y en sus efectos, y no en un rol formal relacionado con la formación.
<b>4. Orientación a resultados</b>	Es la preocupación por hacer un buen trabajo o superar los estándares establecidos. Los estándares u objetivos pueden ser lo conseguido por uno mismo en el pasado (afán de superación), o bien alcanzar una medida objetiva de la empresa, o bien alcanzar metas ambiciosas que la persona se ha planteado, o incluso conseguir algo que no se ha hecho anteriormente (innovación). En niveles altos es asegurar que la estrategia se traduce en resultados, convirtiendo los objetivos estratégicos en objetivos operativos y de negocio, haciendo que éstos se cumplan mediante la acción de colaboradores o la acción personal.
.../...	

.../...	
<b>5. Liderazgo</b>	Aptitud para motivar y dirigir a un equipo hacia el logro de los objetivos asignados. El líder potencia el conocimiento de sus colaboradores para que realicen sus actividades y a la vez se desarrollen profesionalmente. El liderazgo suele ponerse de manifiesto –aunque no siempre– desde posiciones que implican autoridad formal. «Equipo» debe entenderse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que una persona asume el papel de líder, incluyendo relaciones con equipos sobre los cuales no hay dependencia jerárquica.
<b>6. Comunicación interna</b>	Es la habilidad para transmitir información de forma efectiva. Implica capacidad para generar un discurso verbal o escrito claro e interesante, y supone conocer cuáles son los canales de comunicación formal e informal dentro de la organización.
<b>7. Trabajo en equipo</b>	Es la capacidad para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un equipo, trabajar de forma conjunta. Implica no sólo una perspectiva «intraequipos» (trabajar y colaborar con los compañeros de una unidad organizativa), sino también, y especialmente, una visión «interequipos»: colaborar con otras áreas, cederles información o recursos, o generar sinergias.

Cada una de las competencias se compone de cinco indicadores conductuales, que dan lugar a los ítems que integran el cuestionario, que es cumplimentado de manera anual tanto por el evaluador como por el evaluado. Cada ítem era evaluado sobre la base de una escala de 0 a 6 puntos, graduada desde nunca (0), alguna vez (1), a menudo (4) o siempre (6).

Ejemplo de los ítems de la competencia comunicación:

**CUADRO 2.** *Indicadores conductuales de la competencia comunicación.*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede hablar en público o redactar comunicados de forma eficaz al resto de su área o zona.</li> <li>• Ofrece la información necesaria a su equipo y a otras personas de la organización, de forma agradable y persuasiva.</li> <li>• Genera buena comunicación entre departamentos o áreas, cuando es preciso, para compartir información.</li> <li>• Se asegura que es escuchado y de que la información que transmite es entendida, solicita <i>feedback</i> sobre el mensaje emitido.</li> <li>• Identifica aquellos mensajes sensibles dentro de su ámbito de trabajo, definiendo los niveles de información necesarios para sus colaboradores y asegurando que manejen el contexto adecuado para lograr sus objetivos.</li> </ul>
---

El promedio de cada uno de los 5 ítems de cada competencia refleja la puntuación en esa competencia. El promedio de los promedios de las 7 competencias en los 35 ítems produce un valor que se denomina «desempeño» o valor de consolidación.

Dichos valores se utilizan para diseñar planes de acción individuales entre empleado y superior con el objeto de desarrollar aquellas competencias que bien por su importancia estratégica o bien por su nivel desempeño precisen ser mejoradas.

Este sistema lleva ya funcionando varios años y cuando se diseñó, se hizo siguiendo los procedimientos habituales en este campo, es decir, realizando «paneles de expertos» para identificar las competencias clave de la organización. El proceso general de elaboración de un modelo de gestión por competencias abarca, como se sabe, desde la descripción del puesto y definición de criterios a la **validación de las competencias** durante su implementación en las políticas de gestión de recursos humanos.

Como esta última fase no se ha llevado a cabo, es necesario, por tanto, pararse para realizar una comprobación de modo empírico del grado de validez de las valoraciones efectuadas. Éste es el objeto de esta experiencia, que quiere aprovechar la importante información de que se dispone después de varios años de utilizar la herramienta.

Los **objetivos** que se plantean en el estudio son tres:

1. Comprobar qué indicadores de conducta de los que definen cada competencia son los mejores a la hora de caracterizar y predecir el talento directivo en la organización.

Se parte de la **hipótesis** de que, de todos los indicadores conductuales que integran las diferentes competencias que han guiado los procesos de evaluación y desarrollo, *sólo algunos de ellos son variables predictoras adecuadas del talento directivo*, entendido como aquel que consigue el mejor rendimiento de su equipo.

2. Establecer una definición válida de talento directivo en esta organización.

Se parte del principio de que la determinación de aquellos indicadores realmente válidos son los que nos permitirán averiguar cuál es la definición operativa de talento en esta organización, configurada por los comportamientos que componen cada una de las competencias del líder.

3. Analizar vías alternativas para alcanzar una definición operativa válida del talento directivo.

La hipótesis de que se parte es que el criterio utilizado para contrastar el talento en una organización es lo que condiciona la búsqueda de un resultado operativo válido.

Tomando como base el sistema de gestión del desempeño basado en competencias de una importante organización, se describe a continuación el procedimiento y los resultados de dos exploraciones tentativas llevadas con la finalidad de ejemplificar la posibilidad de predecir el talento directivo, conceptualizando éste de dos formas alternativas.

El análisis en ambos casos procede de los cuestionarios cumplimentados por una **muestra** de 105 sujetos, compuesta por mandos intermedios técnicos titulados con responsabilidad sobre equipos y personas.

### 3.1.1. Opción 1. Predicción del talento como potencial.

En este caso, el talento se define como la capacidad para asumir mayores responsabilidades tanto dentro de su área funcional como en otras áreas y de dirigir a un grupo de personas. Se concibe

el talento como potencial y se tiene por tanto en cuenta para su valoración la motivación y el esfuerzo mostrado por la persona por aprender, crecer y desarrollarse.

### 3.1.1.1. Procedimiento opción 1.

La evaluación del criterio (talento como potencial) se midió por parte de los superiores inmediatos del personal evaluado, respondiendo a una corta lista de preguntas (7) que indagaban sobre la posibilidad del evaluado de asumir mayores responsabilidades, retos y funciones, dirigir a un grupo así como sobre su motivación por aprender y desarrollarse.

Una vez obtenidas las puntuaciones promedio en el criterio, se trató de comprobar en este caso qué ítems de los descriptores de cada competencia eran los mejores predictores del potencial, es decir, cuáles de ellos obtenían coeficientes de correlación más altos y significativos. Todos los cálculos, tanto de esta opción como la que se presenta más abajo, fueron efectuados con el paquete SPSS, versión 13.

### 3.1.1.2. Resultados opción 1.

En las tablas que siguen se presentan las correlaciones entre los indicadores de conducta de cada competencia (ítems) con el promedio en el criterio (talento potencial). Se indica además el nivel de significación, con uno o dos asteriscos en función de que la probabilidad sea menor o igual a 0,05 o a 0,01:

\*  $p = 0,05$  \*\*  $p = 0,01$ .

Ítems competencia: «Orientación al cliente».

	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5
<b>Talento potencial</b>	0,26 **	0,20 *	0,23 *	0,07	<b>0,32 **</b>

Ítems competencia: «Innovación».

	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5
<b>Talento potencial</b>	0,216 *	0,24 *	0,04	0,13	0,07

Ítems competencia: «Desarrollo de personas».

	DP1	DP2	DP3	DP4	DP5
<b>Talento potencial</b>	0,22 *	0,26 **	0,14	0,26 **	0,14

Ítems competencia: «Orientación a resultados».

	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5
<b>Talento potencial</b>	0,29 **	0,25 **	0,11	0,25 **	<b>0,35 **</b>

Ítems competencia: «Liderazgo».

	LID1	LID2	LID3	LID4	LID5
<b>Talento potencial</b>	0,29 **	<b>0,31 **</b>	0,21 *	<b>0,37 **</b>	<b>0,34 **</b>

Ítems competencia: «Comunicación».

	COM1	COM2	COM3	COM4	COM5
<b>Talento potencial</b>	0,12	0,18	0,21 *	0,21 *	0,14

Ítems competencia: «Trabajo en equipo».

	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5
<b>Talento potencial</b>	0,25 **	<b>0,35 **</b>	0,17	0,24 *	0,17

Hay 14 ítems con  $a = 0,01 + 9$  con  $a = 0,05$ , total 23 de 35.

Los ítems con coeficientes de correlación significativos superiores a 0,3 son: LID4, LID5, TE2, OR5, OC5 Y LID2.

Además se realizó un análisis de regresión lineal múltiple (varias variables independientes y una dependiente), con el objeto de averiguar qué variables nos permitirían hacer el mejor pronóstico del talento directivo como potencial. Para ello aplicamos el método paso a paso (*stepwise*), lo que proporcionó los siguientes resultados:

	R cuadrado corregido	Cambio en F	g.l. 1	g.l. 2	Significación del cambio en F
1	0,137 a	16,315	1	103	0,000
2	0,205 b	8,785	1	102	0,004
3	0,236 c	4,05	1	101	0,047

a = variable de predicción: constante, LID 4.

b = variable de predicción: constante, LID 4, TE2.

c = variable de predicción: constante, LID 4, TE2, OR5.

Los ítems finalistas que nos permiten hacer el mejor pronóstico del talento directivo como potencial son por orden de importancia los tres siguientes:

**CUADRO 3.** *Ítems que presentan la mejor correlación con el criterio.*

LID 4. Exige alto rendimiento. Sus conductas muestran la misma exigencia para sí mismo que para los demás.
TE2. Fomenta un buen clima de trabajo en su unidad. Trata de instaurar una buena relación con sus colaboradores.
OR5. Se esfuerza por superar los resultados previstos o establecidos, no se conforma únicamente con conseguirlos.

Coefficientes:

Modelo	Coefficiente no estandarizado beta	Error típico	Coefficiente estandarizado beta	T	Significación
Constante	1,852	0,431		4,299	0,000
LID4	0,422	0,108	0,366	3,976	0,000
Constante	0,819	0,541		1,515	0,133
LID4	0,331	0,107	0,287	3,101	0,003
TE2	0,309	0,104	0,276	2,987	0,004
Constante	0,207	0,615		0,336	0,738
LID4	0,258	0,111	0,224	2,325	0,022
TE2	0,269	0,104	0,240	2,585	0,011
OR5	0,254	0,127	0,193	2,001	0,048

Por último, a partir de los coeficientes de la tabla anterior se podría determinar la ecuación de regresión correspondiente, que sería:

$$\text{Pronóstico del talento directivo POT} = 0,207 + 0,26 \times \text{LID4} + 0,27 \times \text{TE2} + 0,25 \times \text{OR5}$$

Conociendo, pues, las puntuaciones de los sujetos en estos tres ítems sería posible realizar una estimación bastante acertada del potencial de talento directivo.

### 3.1.1.3. Conclusiones opción 1.

Parece que en esta organización y al tenor de los resultados, el talento concebido como potencial tiene que ver con *conductas de autoexigencia, logro consigo mismo y con colaboradores, pero al mismo tiempo considerando importante la buena relación con los miembros del equipo.*

Nos podemos sorprender de que puede haber competencias en ciertos modelos en las organizaciones que no intervengan en la predicción del talento. No es necesario incluir largos repertorios de competencias, dado que en algunos casos como nos ocurre en nuestra experiencia, sólo con tres variables se explica casi el 24% de la varianza.

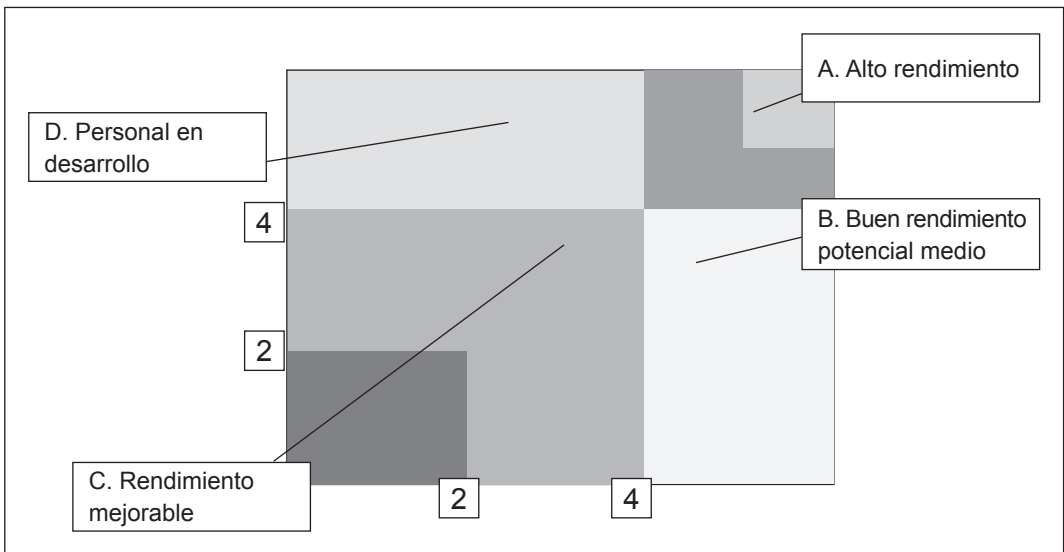


A la hora de identificar el talento potencial en esta organización, sería conveniente revisar el resto del cuestionario, de forma que se incluyeran ítems que fueran en la línea de estos tres y que nos permitieran realizar predicciones más acertadas.

A la hora de desarrollar el talento mediante acciones de formación, habría que priorizar aquellas que incluyeran entre sus objetivos las tres variables identificadas.

### 3.1.2. Opción 2. Predicción del talento como combinación de desempeño y potencial.

En este caso, se trata de utilizar un criterio compuesto por los resultados en la valoración general del desempeño y también los de la valoración del potencial. Para ello, las puntuaciones promedio en las siete competencias se colocaron en un eje horizontal y las puntuaciones promedio a las siete cuestiones que evaluaban potencial se situaron en un eje vertical. Mediante la combinación de varias puntuaciones de corte se obtuvieron varios cuadrantes que representaban diferentes niveles de desempeño y potencial, como se presenta en la siguiente figura.



- El cuadrante A estaba integrado por aquellos empleados que en ambas dimensiones (desempeño y potencial) puntuaban por encima de cuatro puntos de promedio. Se les denominaba de «alto rendimiento».
- El cuadrante B estaba integrado por aquellos empleados con un desempeño por encima de cuatro, pero que no tenían gran potencial. Se les denominaba de «buen rendimiento».
- El cuadrante C estaba integrado por aquellos empleados que estaban por debajo del punto de corte cuatro, tanto en desempeño como en potencial. Se les denominaba de «rendimiento mejorable».

- El cuadrante D estaba integrado por aquellos empleados que aun presentando un buen potencial, todavía no habían alcanzado un alto desempeño debido fundamentalmente a su inexperiencia. Se trabaja casi siempre de empleados jóvenes y recién incorporados a los que se denominaba «en desarrollo».

### 3.1.2.1. Procedimiento opción 2.

En este caso se trató de comprobar qué ítems de los descriptores de cada competencia eran los que mejor diferenciaban a los empleados de «alto rendimiento» (cuadrante A) frente a los de «rendimiento mejorable» (cuadrante C), teniendo en cuenta que la pertenencia a cada uno de los cuadrantes no se realizaba automáticamente sino que se asignó para cada empleado por parte de sus superiores en una reunión de revisión anual de los resultados del sistema de gestión del desempeño. El concepto de talento que tenían en mente los directivos que realizaban las asignaciones era un concepto global que considera a la persona en cuestión como apropiada para crecer dentro de la organización a posiciones de mayor responsabilidad y que en la actualidad producía buenos resultados en general dentro de su ámbito de influencia.

Como se aprecia, la metodología utilizada es semejante a la que originalmente se utilizó para establecer los primeros perfiles de competencia, BEI (*behavioral event interview*), y que se basa en identificar a los buenos empleados frente a los mediocres y después analizar mediante un cuestionario qué es lo que los diferencia.

Para ello, se calcularon los promedios de todos los ítems para cada uno de los cuadrantes A y C, que a continuación se presentan.

### 3.1.2.2. Resultados opción 2.

Ítems competencia: «Orientación al cliente».

	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,5	4,23	4,23	3,8	4,3
<b>Promedio cuadrante C</b>	4,13	3,6	3,41	3,5	3,4

Ítems competencia: «Innovación».

	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,26	4,5	4	4,2	4,3
<b>Promedio cuadrante C</b>	4,13	3,6	3,41	3,6	4

Ítems competencia: «Desarrollo de personas».

	DP1	DP2	DP3	DP4	DP5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,3	4,4	4,4	4,2	4,6
<b>Promedio cuadrante C</b>	3,86	3,8	3,9	3,4	4,1

Ítems competencia: «Orientación a resultados».

	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,57	4,8	4,2	4,3	4,7
<b>Promedio cuadrante C</b>	3,6	3,6	3,6	3,8	3,9

Ítems competencia: «Liderazgo».

	LID1	LID2	LID3	LID4	LID5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,7	4,5	4,53	4,46	4,57
<b>Promedio cuadrante C</b>	3,9	3,86	3,8	3,44	3,37

Ítems competencia: «Comunicación».

	COM1	COM2	COM3	COM4	COM5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,5	4,46	4,5	4,2	4,5
<b>Promedio cuadrante C</b>	4	3,9	3,7	3,7	4

Ítems competencia: «Trabajo en equipo».

	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5
<b>Promedio cuadrante A</b>	4,9	5	4,4	4,46	4,5
<b>Promedio cuadrante C</b>	4	3,6	3,7	3,7	3,65

Como se observa, en todos los casos la puntuación promedio en competencias era inferior en los cuadrantes de rendimiento mejorable frente a la de alto rendimiento, lo que sirve para reforzar la fiabilidad del modelo.

Aunque en apariencia para muchos de los ítems se apreciaban diferencias entre las medias para cada cuadrante (algunas considerables), realizamos un *contraste de medias (t de student, para muestras independientes)* para averiguar cuáles de estas diferencias eran significativas.

Gracias a este análisis, pudimos comprobar que en realidad sólo para cuatro de los 35 ítems las diferencias entre las medias eran significativas. Entre paréntesis se incluye el valor del estadístico de contraste  $f$  y de la probabilidad para esos grados de libertad.

#### CUADRO 4. Ítems que obtienen las mejores diferencias en los diferentes niveles del criterio.

OC3. Genera nuevos negocios en su entorno, amplía la oferta de servicios y despierta necesidades. [F (1,53) = 4,210; p = 0,04].

DP4. Consigue que su equipo genere una imagen de eficacia, conociendo sus expectativas y necesidades y ofreciéndoles la formación necesaria y oportunidades de negocio. [F (1,53) = 4,293; p = 0,04].

.../...

.../...

OR3. Realiza seguimientos periódicos de los objetivos y da soporte o realiza acciones que facilitan su consecución. [F (1,53) = 9,174; p = 0,04].

TE2. Fomenta un buen clima de trabajo en su unidad. Trata de instaurar una buena relación con sus colaboradores. [F (1,53) = 7,406; p = 0,09].

### 3.1.2.3. Conclusiones opción 2.

Sólo hay un ítem que se repite en las dos formas: TE2. Esto hace pensar que probablemente sea el ítem más importante de todo el cuestionario para predecir el talento tanto bajo la forma de potencial como bajo la forma de criterio combinado desempeño/potencial.

Habrà por tanto que prestar atención a este comportamiento tanto con fines de identificación como de desarrollo y que volvemos a recordar:

**«TE2. Fomenta un buen clima de trabajo en su unidad. Trata de instaurar una buena relación con sus colaboradores».**

Existe una relación entre el rendimiento y el potencial, de forma que los sujetos con mayor rendimiento también suelen ser los de mayor potencial, como se pone de manifiesto en el siguiente cuadro, lo que indica que efectivamente el potencial es distinto entre los sujetos según su rendimiento.

### RELACIÓN RENDIMIENTO Y POTENCIAL

	Potencial
Cuadrante de alto rendimiento	4,4
Cuadrante de bajo rendimiento	2,86

La diferencia de medias es significativa: [F (1,53) = 6,38; p = 0,01].

El talento aquí está más relacionado con resultados que con potencial, al haber cambiado el criterio. En este caso, tiene que ver con *la capacidad de generar negocio, seguir el cumplimiento de los objetivos y también desarrollar a los colaboradores creando un buen clima de trabajo.*

### 3.1.3. Discusión de la experiencia.

Para poder desarrollar el talento en la dirección adecuada, es necesario operativizarlo. Operativizar el talento no sólo es necesario sino *posible*. Para operativizar el talento lo primero que hay que hacer es partir de un *modelo de conceptualización del talento*.

El modelo del que se parte y que proponemos se basa en considerar el talento como un conjunto de competencias, que se manifiestan mediante una serie de comportamientos adecuados. No es lo mismo partir del talento como potencial que del talento como desempeño y potencial.

El talento es un *constructo* con el que calificamos a un conjunto de comportamientos relacionados entre sí y que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo.

Es un *concepto relativo*, depende en primer lugar de lo que pensamos qué es talento y en segundo lugar de los que nos dicen los datos. Para estar seguros de que lo que estamos midiendo en nuestra organización es lo correcto, necesitamos *andar tres pasos*:

**Primero, tener claro el criterio.** El criterio es el punto de partida. Lo que tenemos que hacer es definir qué desempeño excelente nos interesa y, a partir de ahí, delimitar el concepto de talento como variable independiente. *Hemos de partir de los resultados y circular en sentido inverso.* Hay que encontrar la conexión entre un determinado comportamiento y los resultados. Para ello no podemos partir del comportamiento sino del resultado.

La identificación de los criterios de rendimiento nos permite tener un patrón de medida para agrupar a los trabajadores en dos grupos clave: alto rendimiento y bajo rendimiento. Mediante la entrevista de incidentes críticos podremos identificar los comportamientos responsables de ese rendimiento diferencial. La agrupación de estos comportamientos nos permitirá establecer las competencias del puesto, ya que, como hemos dicho más arriba, estamos utilizando un concepto de competencia, entendida como una agrupación de comportamientos relacionados entre sí, que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo. A este constructo, lo etiquetaremos de una determinada manera, que será la forma por la que identificaremos a la competencia.

**Segundo, realizar la medición y validación.** En una organización, *el talento es específico de la situación* y del conjunto de disposiciones del sujeto. Por tanto depende de la situación en la que se pone en práctica. La configuración de indicadores y competencias es particular de cada organización. No podemos por tanto generalizar y aplicar modelos de competencias del talento de una organización a otra. Es necesario un ajuste a medida de cada modelo en cada organización.

Para evitar llegar a descubrimientos como el que las competencias teóricas que estemos evaluando o desarrollando no se corresponden con las competencias que realmente se deberían estar utilizando, hay que llevar a cabo estudios empíricos en varios contextos y organizaciones.

Hemos de cambiar la perspectiva y realizar *estudios de validación* que pongan en evidencia cuáles son realmente las competencias que discriminan a los mejores. Para ello, es necesario realizar estudios que muestren o no la validez de esos sistemas en cuanto a las competencias que incluyen en sus herramientas.

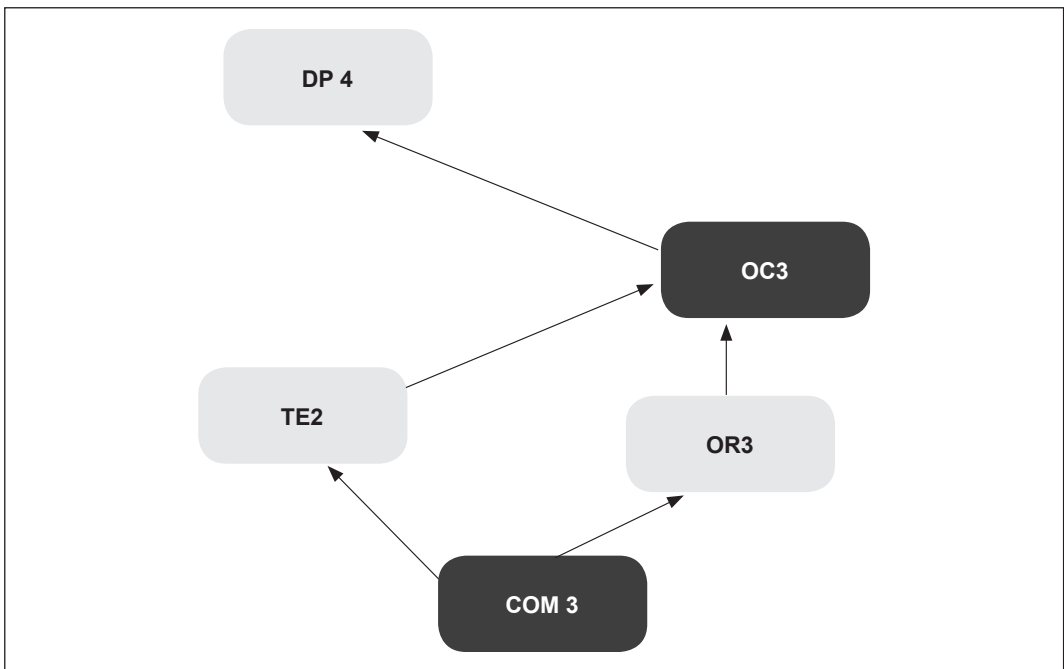
La medición de los comportamientos clave y su comparación con un criterio es lo que nos permitirá validar nuestro modelo. Estadísticamente, *el proceso de validación* consiste en calcular el coeficiente de correlación entre las variables predictoras (indicadores de conducta de cada competencia) y el criterio de éxito, comprobar su significación y determinar la combinación final de variables en forma de ecuación de regresión.

Si queremos ir más allá en el enfoque empírico del sistema, deberíamos poder tomar las competencias validadas e hipotetizar sobre sus relaciones entre ellas. Mediante determinados análisis

estadísticos podríamos llegar a hacer atribuciones causales sobre estas relaciones. El uso del análisis factorial posterior de los indicadores de conducta nos ayudará también a comprobar si realmente pertenecen a una misma competencia. El análisis discriminante nos permitirá realizar predicciones más acertadas o probar criterios nuevos como otras pruebas o mediciones.

Por último, hay que *crear herramientas* que nos permitan contrastar hipótesis sobre los indicadores que realmente discriminan entre el rendimiento óptimo y medio de las organizaciones. Para ello, tener un modelo nos ayudará a poner en orden unos referentes o principios lógicos. *Un modelo* como el del cuadro de mando competencial (DE HARO, 2005) puede ser útil para ordenar el circuito causal de conexiones entre los indicadores de conducta de las competencias relevantes. Para acabar, un ejemplo: representamos la hipotética relación entre los indicadores relevantes que hemos obtenido con la segunda opción en nuestra experiencia.

**GRÁFICO 2.** Ejemplo de las conexiones causales entre los ítems relevantes tras la validación.



**Tercero, crear la definición propia que resulte del proceso de validación.** Aquellos elementos de conducta, para los que existe evidencia de que en nuestra organización diferencian entre los empleados definidos como talentosos de los que no lo son, *serán los predictores válidos que necesitamos crear para nuestra definición y modelo operativo de talento*. A la hora de determinar los predictores adecuados es muy importante el concepto de talento del que se parta para definir el criterio, que es como hemos visto el paso primero.

Aunque no parece haber grandes diferencias entre las dos experiencias, sí que se presentan algunas debido a que se han realizado procedimientos diferentes en uno u otro caso. Las dos opciones pueden ser correctas, todo depende de cómo conceptualicemos el talento en nuestra organización.

*Al final, el concepto de talento que debemos aplicar en nuestra organización tiene un origen empírico.* No podemos tener la definición antes de haber realizado la comprobación, sino al revés. Hemos de realizar la validación y de los resultados saldrá nuestra definición de talento.

#### 4. CONCLUSIONES: UN POCO DE CIENCIA EN UN MUNDO COLOR SALMÓN

*Es posible predecir el talento*, pero para ello *es necesario medir*, es decir, aplicar los métodos de análisis de datos de las ciencias sociales al ámbito de las organizaciones y en concreto al área de formación, selección y desarrollo.

Medimos para describir, para predecir y para explicar. La descripción nos servirá para poder indagar en el modelo que hemos propuesto. La predicción nos servirá para detectar el talento antes de que surja, y la explicación nos permitirá averiguar por qué ese modelo de talento y no otro.

Aunque en las organizaciones no se hacen muchas mediciones al margen de las financieras u operativas, realizar mediciones no es muy complicado. Tenemos que quitaros el miedo al cálculo, que proviene en algunos casos de nuestro desconocimiento de los métodos y en otros casos, de nuestras creencias sobre el tiempo que llevará hacer las mediciones y el resultado que obtendremos. Podemos empezar realizando pequeños estudios descriptivos para pasar a hacer algunos contrastes de hipótesis. Los resultados nos animarán a seguir. Pero no nos podemos quedar ahí.

Pero sobre todo, *debemos tener claro a qué talento nos estamos refiriendo.*

En la primera parte de este trabajo, hemos tratado de llegar a establecer los rasgos esenciales del concepto de talento al responder a las diez preguntas que nos hemos planteado. Por si no hemos sido lo suficientemente claros en nuestra posición, las resumimos a continuación:

1. El talento sólo existe *cuando se manifiesta*. El potencial aunque sea alto no es aún talento.
2. Existen muchos *tipos de talento*, tantos como campos en los que se pueden manifestar los desempeños excelentes.
3. Es necesario un determinado *nivel de inteligencia y creatividad* para garantizar la existencia de alto potencial.
4. En la aparición y desarrollo del talento intervienen *variables personales* del ámbito motivacional y temperamental.
5. El alto potencial tiene un *sustrato biológico*, que a su vez sufre cambios con la aparición del talento.
6. El *entorno social* en el que se mueve el individuo es esencial para la aparición del talento, dadas las otras condiciones psicobiológicas.

7. A partir de una alta dotación es posible o no que se llegue a **producir talento**. Depende de las variables psicobiológicas, los condicionantes sociales y la actividad realizada por el sujeto.
8. Si se tienen los condicionantes y la actividad adecuada, **se puede desarrollar el talento**. Existen programas que mediante el entrenamiento pueden ayudar a canalizar los condicionantes en las actividades adecuadas.
9. Es posible representar el complejo entramado de variables que interviene en la producción del talento mediante un **modelo integrador** compuesto por: *motores, limitadores, catalizadores y resultados del talento*.
10. El talento **se puede medir** evaluando los comportamientos críticos que, según se determine mediante el correspondiente proceso de validación, forman parte de las competencias del talento.

Desarrollar el talento es conseguir implicar al máximo el cerebro y el corazón de los empleados. Para estar seguros de que estamos en el buen camino es preciso tener nuestra brújula calibrada. La medición es la herramienta que nos permitirá calibrar la brújula que nos conducirá del potencial al talento.

## Bibliografía

- BERGER, L. A. [2004]: *The talent management handbook*. Madison, Wi: McGraw-Hill.
- BERGER, S. L. [1997]: «Giftedness and gifted: what is it all about?». Documento de la base de datos ERIC- EC Digest núm. E-476.
- BLANCO, J. (coord.) [2008]: *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE, Prentice Hall.
- BLASCO, R. D. y PRIETO, J. M. [2008]: «Aspectos psicosociales del talento. Desde la sociedad hasta la sociedad». En J. BLANCO BELDA (coord.); *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE, Prentice Hall.
- CASTEJÓN, J. L.; PRIETO, M. D. y ROJO, A. [1997]: «Modelos y estrategias de identificación del superdotado». En M. D. PRIETO SÁNCHEZ (ed.): *Identificación, evaluación y atención a la diversidad del superdotado*. Granada: Ediciones Aljibe.
- CUBEIRO, J. C. [2008]: «Presente y futuro del desarrollo de los talentos en España». En J. BLANCO BELDA (coord.): *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE, Prentice Hall.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. y LEFEVRE, J. [1984]: «Optimal experience in work and leisure». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 56 (5), may 1989, 815-822.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. [1996]: *Creativity. Flow and the psychology of Discovery and invention*. New York: Harper Collins Publishers.
- DE HARO, J. M. [2005]: «El cuadro de mando competencial, una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones». *Revista del Trabajo y Seguridad Social*. CEF, núm. 262.
- DIRUBE, J. L. [2004]: *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Madrid, Epise.



- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. [1999]: «La inteligencia emocional, ¿aportan las competencias datos para su fiable y correcta evaluación?». *Training & development*, 16, 60-71.
- ERICSSON, K. A.; KRAMPE, R. T. y TESCH-ROMER, C. [1993]: «The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance». *Psychological review* 100, núm. 3, págs. 363-406.
- FELDHUSEN, J. F. [1996]: «Talent identification and development in education (TIDE)». *Proceedings of the Second Asian Conference on Giftedness: Growing up Gifted & Talented*, 1999-2006.
- FERNÁNDEZ, G. [2002]: *Talento directivo, cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Financial Times, Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ, J. [2005]: *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GAGNÉ, F. [1991]: «Toward a differentiated model of giftedness and talent». En N. COLANGELO y G.A. DAVIS (eds.): *Handbook of gifted education*. Boston: Allyn and Bacon.
- [2004]: «Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory». *High Ability Studies*, 15 (2).
- GARDNER, H. [1983]: *Frames of mind*. London: Heinemann.
- GOLEMAN, D. [1998]: *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- [1999]: *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Kairós.
- GOLSTEIN, D.; WAGNER, H. [1993]: «After school programs, competitions, school Olympic and summer programs». En K. HELLER, F. MONKS y A. H. PASSOW: *International handbook of research and development of giftedness and talent*. New York: Pergamon Press.
- GREENSPAN, D. A.; SOLOMON, B. y GARDNER, H. [2004]: The development of talent in different domains. En L. V. SHAVININA y M. FERRARI (eds.): *Extracognitive aspects of developing high ability*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 119-135.
- HELLER, K. A. [1990]: «The role of creativity in academic field with reference to faculties of education in Germany». Ponencia presentada en el seminario de El Cairo *La creatividad y el desarrollo de las facultades pedagógicas*. Instituto Goethe, 6 al 8 de mayo.
- [1995]: «Capacidad y creatividad: su papel en la ciencia y la tecnología». *Ideación*. n.º 5, Valladolid.
- HOLT, N. L. y DUNN, J. G. H. [2004]: «Toward a grounded theory of the psychosocial competences and environmental conditions associated with soccer success». *Journal of Applied Sport Psychology*, 16 (3), 199-219.
- JERICÓ, P. [2001]: *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Financial Times, Prentice Hall.
- KANAZAWA, S. [2003]: «Why productivity fade with age: the crime-genius connection». *Journal of research in personality*, 37 (4), 257-272.
- LABARRERE, S. [1982]: «Las capacidades». En J. LÓPEZ HURTADO: *Psicología General*. La Habana: Pueblo y Educación.
- LEVY-LEBOYER, C. [1997]: *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- LÓPEZ, G. y PRIETO, J. M. [2008]: Desarrollo del talento masculino. En J. BLANCO BELDA (coord.): *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE, Prentice Hall.
- LORENZO, R. [2006]: «¿A qué se denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización». *Intangible capital*, núm. 11, vol. 2, 72-163.
- MCCLELLAND, D. [1973]: «Testing for competence rather than intelligence». *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- MENKES, J. [2006]: *Inteligencia ejecutiva. Las cualidades que realmente diferencian a los mejores directivos*. Barcelona: Empresa activa.

- MICHAELS, E.; HANDFIELD, H. y AXELROD, B. [2001]: *La guerra por el talento*. Madrid: Ramón Areces.
- MONKS, F. J. [1995]: «Talento y creatividad en una perspectiva desarrolladora». Ponencia presentada en el evento. *Pedagogía 95*. La Habana.
- MOON, S. M. y RAY, K. [2006]: «Personal and social talent development». En F. A. DIXON y S. M. MOON (eds.): *The handbook of secondary gifted education*. Waco TX, US: Prfrock Press, 249-280.
- OLIVER, C. y PRIETO, J. M. [2008]: «Psicobiología del talento». En J. BLANCO BELDA (coord.): *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE, Prentice Hall.
- PASSOW, A. H.; MONKS, F. y HELLER, K. [1993]: «Research and education of the gifted in the year 2000 and beyond». En K. HELLER, F. MONKS y A. H. PASSOW: *International handbook of research and development of giftedness and talent*. New York: Pergamon Press.
- RAMOS-FORD, V. y GARDNER, H. [1991]: «Giftedness from a multiple intelligence perspective». En N. COLANGELO y G. A. DAVIS (eds.): *Handbook of gifted education*. Boston: Allyn and Bacon.
- RENZULLI, J. [1981]: «What makes giftedness? Re-examining a definition». *En Psychology and education of the gifted*. Nueva York: Irvington Publishers.
- [1986]: «The three-ring conception of giftedness: a developmental modelo for creative productivity». En R. STERNBERG: *Conceptions of giftedness*. Cambridge: Cambridge University Press.
  - [1992]: «A general theory for the development of creative productivity in young people». En F. MONKS y W. PETERS (eds.): *Talent for the future*. Hollan: Van Gorcum.
- SCHEIFELE, M. [1964]: *El niño superdotado en la escuela común*. Buenos Aires: Paidós.
- SISK, D. K. [1993]: «Leadership giftedness». En K. HELLER, F. MONKS y A. H. PASSOW. *International handbook of research and development of giftedness and talent*. New York: Pergamon Press.
- SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. [1993]: *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: Wiley and Sons.
- STERNBERG, R. J. [1977]: *Intelligence, information processing and analogical reasoning: the componential analysis of human abilities*. Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- [1986]: «A Triarchic of intellectual gifteness». En R. STERNBERG y J. DAVIDSON. *Conceptions of gifteness*, Nueva York: Cambridge University Press, 223-243.
  - [1988]: *The Triarchic mind: a new theory of Human Intelligence*. Nueva York: Viking.
  - [1996]: *Inteligencia exitosa. Cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito*. Barcelona: Paidós transiciones.
  - [1997]: *Suces in intelligence*. Nueva York: Plume.
- TANNENBAUM, A. [1983]: *Gifted children*. New York: Macmillan.
- [1991]: «The social psychology of giftedness». En N. COLANGELO y G. A. DAVIS (eds.): *Handbook of gifted education*. Boston: Allyn and Bacon.
  - [1993]: «Giftedness: a psychological approach». En R. STERNBERG: *Conceptions of giftedness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TOURON, J. [2001]: «Igualdad, eficacia y excelencia. Retos del sistema educativo ante la sociedad del conocimiento». *Actas del IV Congreso de Economía Navarra*. Pamplona: Departamento de Economía y Hacienda.
- TREFFINGER, D. J. y FELDHOUSEN, J. F. [2006]: *Intelligence, detinity and education: the ideological roots of intelligence testing*. London & New York: Routledge.