

LA PEDAGOGÍA DEL TALENTO

Juan Carlos PÉREZ GUERRERO



Cualquier método es bueno si abre el apetito de saber y agudiza la necesidad de trabajar.

(Freinet).

Introducción



ON muchas las cuestiones relacionadas con el talento que están en boga en el mundo de la gestión de colectivos humanos. Diversos libros y artículos intentan desentrañar esa compleja maraña interdisciplinar llamada talento esperando encontrar el «bálsamo» a los problemas de gestión, organización, rendimiento y eficacia de las organizaciones. ¿El talento se adquiere?, ¿lo aplicamos en nuestra organización?, ¿cómo podemos aplicarlo?, ¿está asociado a las personas, o a la forma gestión?, ¿tiene relación con la motivación y la capacidad de liderazgo? Son interrogantes que nos pueden surgir. Las respuestas no parecen fáciles porque no están asociadas a personas concretas, a estructuras administrativas u operativas determinadas ni a recetas precisas. Lo que está claro es que algunas personas tienen cualidades y destrezas especiales que los diferencian de los demás y que bien empleadas incrementan tanto la eficacia de la organización como la propia satisfacción personal de sus miembros.

Los expertos en gestión consideran que la aproximación a la esencia del talento debe realizarse desde diversos puntos de vistas, desde disciplinas científicas distintas.

En la Armada también nos estamos planteando estas cuestiones (1) y empezamos a buscar soluciones prácticas, cercanas y de aplicación inmediata

(1) HUELÍN MARTÍNEZ DE VELASCO, Dionisio: «El talento, ¿lo estamos aplicando en la Armada?». *REVISTA GENERAL DE MARINA*. Enero-febrero 2011.

a las que humildemente se une la intención de este artículo. Para ello, propongo al lector la aproximación a este concepto desde el punto de vista de la pedagogía, siguiendo un camino paralelo al proceso pedagógico y educativo que lleva a cabo el filósofo José Antonio Marina en su libro *La educación del talento* (2), orientado a la educación del talento de nuestros hijos.

La gestión de los recursos humanos

La buena gestión de los recursos humanos, tan demandada en las organizaciones empresariales, se apoya en tres pilares fundamentales: la motivación, el liderazgo y el talento, así como en una colección imprescindible de valores tales como el compromiso, la lealtad, el compañerismo, la disciplina, el sacrificio, la generosidad y el esfuerzo.

Sobre el liderazgo, exportado del ámbito militar, se han vertido ríos de tinta en las últimas tres décadas. Sin embargo, la aplicación práctica de los conceptos motivación y talento a la gestión de las organizaciones es más reciente y desconocida, especialmente la última, pero no menos importante.

Los modelos de liderazgo se basan en el manejo de variables como la pasión, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de influencia personal, la transparencia y capacidad de comunicación, así como en el impulso a la innovación institucional. Acaso no hablamos de la potenciación de los talentos personales al servicio de la institución.

La clave de la motivación parece estar en el tratamiento y entendimiento personalizado de los miembros de una organización, así como en la satisfacción de las inquietudes y objetivos o retos personales. En definitiva, se trata de entender que lo que motiva a los individuos puede servir para motivar al resto de la organización, que las personas se motivan según diferentes necesidades y que las motivaciones cambian con el tiempo.

El Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (DRAE) define el talento como «la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación», como capacidad de entender. Se refiere a las dotes intelectuales, como ingenio, capacidad o prudencia. A primera vista, parece una facultad meramente intelectual, pero el talento es una capacidad mucho más compleja y amplia que requiere un conjunto de actitudes. Es una suma de capacidades, innatas o adquiridas, que nos permiten desarrollar con especial habilidad algunas de las facultades humanas. Es, pues, una facultad sumamente compleja, clave para la optimización de los recursos humanos.

Como indicaba en la introducción, el empleo, la gestión y potenciación del talento en las organizaciones van de la mano de los nuevos descubrimientos

(2) TORRES, J. A.: *La educación del talento*. Editorial Ariel (4.^a Edición). Barcelona, 2010.

en diferentes campos de la ciencia, como son la neurología y la psicología, junto al conocimiento de la dinámica y los mecanismos que rigen la inteligencia humana. En consecuencia, la pedagogía del talento, su aplicación a las organizaciones y colectivos, a la gestión de grupos, resulta de una aproximación interdisciplinaria compleja pero primordial para avanzar en su empleo eficiente y eficaz, ya que contribuye al desarrollo equilibrado de las personas y las organizaciones.

Organización y entorno: educar y aprender

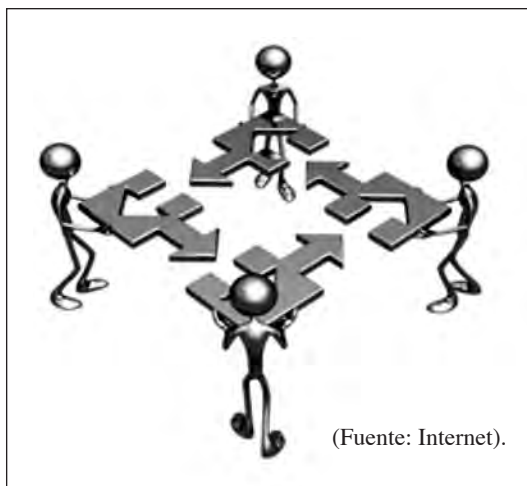
Los profesionales con talento se caracterizan, en primer lugar, por la capacidad de aprender y, sobre todo, de desaprender lo conocido, y en segundo lugar, por la capacidad de innovar y obtener resultados superiores.

En organizaciones como la Armada lo que interesa lograr es el *gran talento* que permita utilizar bien las destrezas y capacidades de cada uno de sus miembros y orientarlos en la misma dirección que las metas y objetivos de la organización,

lo cual está íntimamente relacionado con la capacidad de educar e innovar de la propia organización y con el interés y capacidad de aprender de sus miembros. Desde todos los puntos de vista, el binomio organización y miembros es inseparable.

Las Fuerzas Armadas en general, y la Armada en particular, desarrollan su actividad en un mundo cambiante, en una realidad cada vez más compleja y dinámica que nos obliga a prepararnos, a educarnos, para un mundo que hoy desconocemos, que posiblemente intuyamos, pero que sabemos que va a evolucionar rápidamente y en el que interactúan muchos intereses e influencias. La incertidumbre nos acompaña, personal y colectivamente, en cada paso que damos en la milicia e, históricamente, hemos estado acostumbrados a convivir con ella, *la niebla de la guerra*.

La organización que educa a sus miembros para obtener de ellos sus mejores capacidades debería tener en cuenta al menos dos cosas: necesitamos un talento flexible, capaz de aprender continuamente, que aproveche las innova-



(Fuente: Internet).

ciones sin agobios. Cada uno de nosotros es capaz de asimilar un conjunto increíblemente complejo de destrezas y capacidades a lo largo de nuestra vida (3), por lo que la educación institucional, que posteriormente identificaré como desarrollo, debería realizarse al menos en dos direcciones, la personal y del entorno.

Necesitamos fomentar talentos, bien formados y muy maduros, para que no perdamos la propia identidad de la organización y las facultades personales. En definitiva, se trata de *aprender a jugar mejor con las cartas que tenemos* (4) mediante las cualidades y acciones siguientes (talento básico) (5):

- Automotivación.
- Saber cuándo perseverar y cuándo cambiar de objetivo.
- Saber sacar el máximo provecho de las capacidades de cada uno.
- Proponerse objetivos concretos.
- Tener iniciativa.
- No tener miedo al fracaso.
- No dejar las cosas para otro día.
- Aceptar las críticas justas.
- Saber ver al mismo tiempo el bosque y los árboles.
- Tener un nivel razonable de autoconfianza.
- Equilibrar el pensamiento analítico, creativo y práctico.

En este sentido, la función de la institución es precisamente la de ayudar a encontrar y potenciar la parcela en que las facultades personales de cada uno de sus miembros puedan aprovecharse plenamente, para que se sientan satisfechos de lo que se logra mediante una cultura institucional de calidad, muy relacionada con la adecuada difusión de información.

Las organizaciones con mejores resultados utilizan más el desarrollo que la formación, porque incide directamente en las actitudes profesionales y perdura en el tiempo. En este contexto, el talento puede ser desarrollado mediante la motivación, el fomento del conocimiento que mejora el ejercicio de esa actividad (idea de la institución y del entorno nacional e internacional en el que se desenvuelve), y la potenciación de hábitos de comportamiento (responsabilidad, pensamiento riguroso y creativo, sociabilidad y comunicación).

(3) DOIDGE, N.: *El cerebro se cambia a sí mismo*. Madrid, 2008, p. 286.

(4) MARINA, J. A.: *op. cit.*, p. 32.

(5) STERNBERG, R.: *Más allá del cociente intelectual*. Bilbao, 1990.

Educación, desarrollo y actitudes

Experiencia y adiestramiento

Los estudiosos del *management* nos dicen que además de las habilidades de cada uno, el progreso de cualquier institución requiere de un proyecto, personal e institucional, y de entrenamiento.

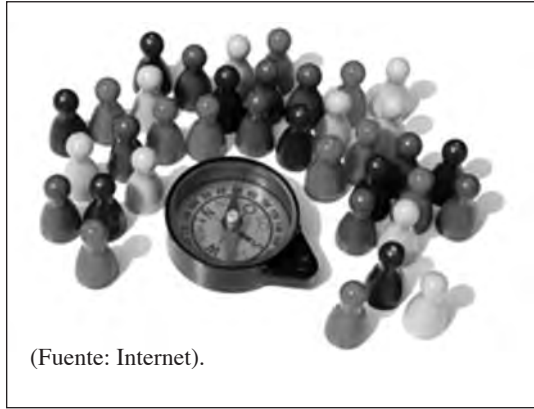
El proyecto nos hace pensar en el futuro y, de algún modo, darle sentido. Nada entorpece tanto el desarrollo personal como la errónea

creencia de que cada uno es como es y no puede cambiar. Sin embargo, somos lo que somos más las posibilidades que encontramos dentro de nosotros (6), lo que nos acerca al mundo de los retos, de lo que podemos cambiar mediante el aprendizaje de nuevas destrezas y nuevas funciones y oportunidades en la organización. Aquí es donde cobra especial importancia la capacidad de aprender, a partir del entrenamiento (adiestramiento, en nuestro ámbito) y la experiencia, y el desarrollo de una mentalidad de crecimiento de donde surgen el amor al reto, la fe en el esfuerzo y la resistencia frente a los reveses de la vida.

En tiempos de abundancia y certeza es fácil cumplir los objetivos institucionales a pesar de los criterios de la dirección, pero cuando no se dan ninguna de esas dos condiciones se impone la necesidad de innovar y evolucionar en ideas y conceptos. Los retos y desafíos de nuestra institución están muy vinculados a los hábitos y costumbres más arraigados en cada uno de nosotros. De este modo, nos convertimos en parte fundamental de ella, de sus problemas y de sus soluciones.

Talento: motivación y compromiso, caras de la misma moneda

Identificábamos al principio la motivación como uno de los pilares de la gestión de los recursos, junto al talento y al liderazgo. Sin embargo, una de las características del talento es la capacidad de motivarse a sí mismo, deseo potencial de acción. En este sentido, parece que la motivación es cuestión



(Fuente: Internet).

(6) MARINA, J. A: *op. cit.*, p. 46.

personal cuando realmente resulta de la suma de, al menos, tres componentes: deseo, expectativas y facilitadores. De nuevo, el binomio organización-miembros cobra especial importancia porque al primer componente, de carácter más personal e individual, se le unen los otros dos, de cuyo desarrollo es responsable preponderante la institución.

La motivación también se educa: el deseo, asociando el cumplimiento de la tarea cotidiana con la satisfacción de nuestras necesidades básicas y proporcionando respuestas a las inquietudes personales y profesionales de sus miembros; las expectativas, convenciendo a cada persona de que es dueña de ellas conociendo y explorando las posibilidades de la organización, que necesariamente ha de ser transparente y proactiva, dejando claro lo que espera de cada uno de nosotros; y la potenciación de los factores que favorecen y facilitan la acción, tales como la confianza propia y en la organización, la seguridad en que se van a alcanzar los objetivos y la resistencia que proporciona el adiestramiento.

Una forma de transformar la motivación personal en un hecho es mediante el compromiso con la organización. Para obtener el compromiso de sus miembros es imprescindible conocer sus capacidades y habilidades mediante la cercanía y el contacto personal, el estímulo de la autoestima y el reconocimiento individualizado de la tarea que realizan.

La esencia de la gestión del talento en una organización se identifica con el compromiso de sus miembros, con sus objetivos y metas, lo que supone anticipación, personal y profesional, a las situaciones futuras y la alineación de los cambios previstos con los intereses personales y de la organización. El *enganche* individual al compromiso viene de la mano de los valores compartidos y comúnmente aceptados.

Evidentemente se asumen riesgos en la consecución de esos objetivos, porque o bien nos cuestionamos lo establecido o bien existe incertidumbre en el entorno en el que desarrollamos nuestra actividad; pero, sin duda, somos capaces de abordarlos impulsados por la motivación que, junto a la experiencia y el conocimiento, rige la actuación de la organización; es la esencia de su existencia y el elemento diferencial y peculiar frente al resto de organizaciones.

Conclusiones

A veces se nos olvida que el gran valor de nuestra institución son sus miembros, provistos de un sinnúmero de capacidades, destrezas y habilidades que tenemos la obligación de explorar y orientar en beneficio del mutuo.

La capacidad de liderazgo y, en mayor medida, la motivación y el talento se tiene y se aprende. Por tanto, una de las funciones de la institución es la educación del talento de sus miembros sobre una premisa: el crecimiento de la institución está ligado al de cada uno de sus miembros.

La incertidumbre de nuestro entorno establece nuevas necesidades institucionales y profesionales: la capacidad de educar e innovar de la organización, enmarcada en un proyecto, y la necesidad de aprender de sus miembros, encuadrada en sus actitudes y talentos (deseos, expectativas y facilitadores). El compromiso es mutuo, desde y hacia la institución, en ese orden.



BIBLIOGRAFÍA

- CARDONA, P.: *Las claves del talento*. Barcelona, 2002.
DOIDGE, N.: *El cerebro se cambia a sí mismo*. Madrid, 2008.
DWECK, C.: *La actitud del éxito*. Barcelona, 2007.
KANDLE, E.: *Psiquiatría, psicoanálisis y la nueva biología de la mente*. Barcelona, 2007.
MARINA TORRES, J. A.: *La educación del talento*. Barcelona, 2010.
STERNBERG, R.: *Más allá del cociente intelectual*. Bilbao, 1990.
STEVENSON, N.: *La motivación del personal de su empresa*. Madrid, 2000.
HUELÍN MARTÍNEZ DE VELASCO, D.: «El talento, ¿lo estamos aplicando en la Armada?». *REVISTA GENERAL DE MARINA*. Enero-febrero 2011.
<http://www.pilarjerico.com/category/talento>
<http://www.eexcellence.es/>