

LUIS F. GONZÁLEZ ASPURU

EL TALENTO

LA NUEVA GUERRA
CORPORATIVA

IMPULSO EDITORIAL

SÉLECTOR

*Para la primera persona que confió
en mi talento:*

mi papá, el Chief



Agradecimientos

En particular, quiero agradecer a mis hijos Fer, Ro y Zax, quienes son mi fuente de inspiración, y por quienes prometí entregar mejores personas al mundo.

A Paula, quien ha creído incondicionalmente en mí y que, con sus conocimientos, es copartícipe de esta obra.

A mi mamá y mi tía Isa, quienes se formaron como terapeuta y psicóloga, respectivamente, con hijos adolescentes, y han sido mi modelo de crecimiento personal.

Muchas personas, grupos, empresas, líderes, *coaches* y organizaciones son coautores de este libro. Sin embargo,

trataré de mencionar algunos de ellos: al equipo Asgar, cada uno de ustedes me ha inspirado a dar lo mejor impulsando el crecimiento de nuestra organización. Tanto al *staff* como el equipo de facilitadores y *coaches*, ¡gracias por ser parte de nuestra misión!

A la organización EO, que cambió mi forma de pensar y me abrió un nuevo mundo empresarial anteriormente desconocido. Mis dos foros han sido modelos de liderazgo a seguir. Decenas de empresarios me han influido y enseñado en estos ocho años.

A mis clientes: cada uno de ustedes me ha enseñado, empujado, felicitado, regañado y guiado a dar un mejor servicio. ¡Gracias por su confianza!



“Leer este libro me generó valor a nivel personal y laboral. Encuentro una guía para mejorar procesos clave en la búsqueda del mejor talento en esta guerra de constante cambio. Gracias, Luis, por compartir tu talento y continuar inspirando líderes.”

IDANIA SALAZAR
Gerente de Transformación Comercial
Telmex, IT

“Luis me confirma en sus palabras que ‘en el campo del desarrollo humano, el perfeccionamiento del talento cada vez se

convierte en una pieza clave para disfrutar de una vida plena, conseguir grandes satisfacciones existenciales y, al mismo tiempo, lograr empresas rentables'. Como especialista en el reclutamiento de ejecutivos y al mismo tiempo emprendedor, no encuentro mejor definición para la necesidad de talento en las empresas.”

OLEGARIO GARCÍA M.

CEO y *founder*

Gape Business Group

“Luis aborda temas fundamentales de la administración del talento con una perspectiva visionaria, una gran profundidad y con la claridad y sencillez que siempre le han distinguido. Considero que este libro no es solo para leerse, sino para consultarse continuamente en este apasionante mundo del talento.”

JOSÉ A. MARTÍ

Director ejecutivo

RH Citi Group Latinoamérica

“Muchos empresarios ya tenemos claro que el talento es un componente estratégico para el éxito de nuestros negocios. El problema real está en pasar de esa claridad conceptual a la implementación de un modelo que realmente nos funcione. En este libro Luis atiende esta problemática de manera contundente al transmitirnos, de manera integral y aplicable, la forma de atraer, desarrollar y retener a los mejores colaboradores para las necesidades particulares de nuestras empresas.”

NICOLAS HAUFF

Autor de *Los tres desafíos*

CEO y *coach* empresarial

Fillgap

“Este libro es una herramienta indispensable para todo líder actual que desee ganar conscientemente la guerra de talentos. Utilizando un lenguaje sencillo, ejemplos claros y herramientas virtuales, Luis mantiene el interés del lector de principio a fin.”

ROBERTO ELIZALDE S.

Director y *coach*

D+H Consulting

“Como empresario, uno de los temas más retadores a los que me enfrento todos los días es cómo encontrar y formar a la gente y, por ende, la cultura de la organización. En su libro, Luis ataca el tema de frente, de manera profunda y con un espíritu progresista. Sus *insights* me han sido muy valiosos y con este libro los pones a disposición de todos. ¡Bien por eso!”

ROBERTO CAPUANO

CEO y *founder*

Enlight

“¡Excelente libro, muchas felicidades! Me gustó mucho porque es realmente práctico. Nos da buenos consejos y elementos necesarios para poder reclutar y retener talentos en nuestras organizaciones.”

GERHARD KOHLER

CEO y *founder*

Geko Industries

“Luis, de forma sorprendente, te enseña, a través de sus conocimientos y experiencia, cómo realmente obtener un retorno sobre tu inversión de los diferentes programas de desarrollo de capital humano. Su libro es una guía práctica de cómo planear de manera efectiva cada fase del reclutamiento, for-

mación y retención del activo más importante de la empresa:
¡SU TALENTO!”

RICARDO CARVAJAL BLUHM

Fundador y socio

Nuevos Campus Instituto Thomas Jefferson

“Luis es un gran emprendedor y un verdadero experto en RH, que ha sabido reinventarse a los cambios. Este libro es un *must* para cualquiera que quiera entender cómo atraer y desarrollar el capital humano. Como Luis estoy convencido de que, sin la gente adecuada, ninguna organización podrá sobresalir.”

ALEJANDRO ROCHA B.

Socio fundador

Zimma Corp. Finance Soldiers

Field Agents

“Siempre escuchamos que la evolución es parte del día con día, pero nos olvidamos de ello y creemos que es suficiente con lo que aprendemos en cierto momento de nuestra vida. Me encanta la manera en que Luis nos ayuda a hacer conciencia acerca de la importancia de nuestro crecimiento para entonces mejorar nuestra empresa y atraer, retener y hacer crecer a nuestro equipo de trabajo.”

SALVADOR CABABIE

CEO y *founder*

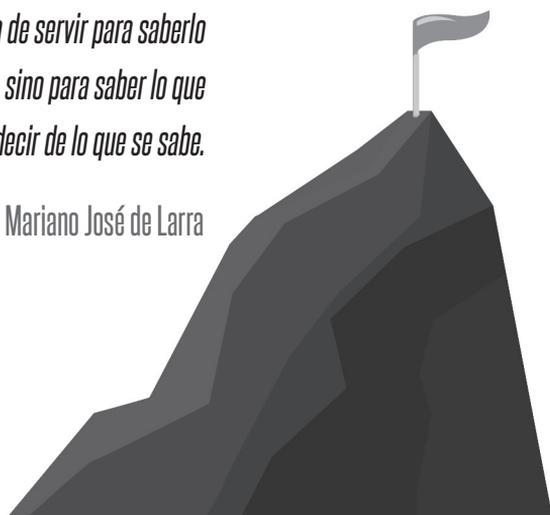
Sacamo Group

“Sin duda el nuevo mundo corporativo, en constante evolución, influenciado por la nuevas tecnologías y formas de comunicación, nos enfrentan a nuevos retos. En este libro, *El talento, la nueva guerra corporativa*, de forma clara y con una visión integral se captura cómo reconocer, desarrollar y retener el talento, elemento fundamental para alcanzar el éxito.”

EDUARDO PÉREZ DEL VILLAR
Director
Banca Seguros, Grupo Nacional
Provincial, S. A. B.

*El talento no ha de servir para saberlo
y decirlo todo, sino para saber lo que
se ha de decir de lo que se sabe.*

Mariano José de Larra



19



La portentosa velocidad de los cambios

Imaginemos a Rodrigo, una persona nacida en 1965, quien, luego de concluir sus estudios universitarios, comenzó su etapa laboral a finales de los ochenta, momento en que todo mundo hablaba con expresiones tales como “calidad total”, “diagramas de Ishikawa”, “diagramas de Pareto” y otros innumerables vocablos japoneses. En esta época, la eficiencia y eficacia lo eran todo: las entregas “justo a tiempo” y las 5S regían todo su mundo empresarial.

Cuando Rodrigo comenzaba a sentirse cómodo en esta etapa e iniciaba su crecimiento en los escalafones corporativos, le señalaron que ahora lo importante era la mercadotecnia y, por supuesto, las finanzas. Como consecuencia, los mercados de valores y Wall Street se convirtieron en el lugar aspiracional para cualquier persona que quisiera amasar dinero o tener un renombre rápidamente. Los puestos de marketing fueron ocupados por los mejores aspirantes, motivo por el cual surgió un nuevo personaje: el mercadólogo o “marketero”.

Dicho personaje rápidamente se adaptó al nuevo entorno. Aprendió a hablar con tecnicismos como: “De acuerdo con los últimos *focus group*, hemos encontrado que nuestro *market share* ha bajado. Al mismo tiempo, el *top of mind* de nuestra marca ha crecido solamente 32% para la población AA. Creo que es momento de invertir en futuros y quedarnos *short*”. Dichas expresiones pueden resultar sorprendentes al poco versado en estas cuestiones; sin embargo, esta terminología se convirtió en materia común y, además, en muy breve tiempo.

Regresando al caso de Rodrigo, tenía ya 30 años de edad y era gerente de su compañía. Estaba recién casado y era extremadamente ambicioso. Sabía que existían retos que debía afrontar, pero eso no le preocupaba, puesto que todo se puede aprender.

Sin embargo, la cuestión se complicó aún más: llegó internet y la comunicación se revolucionó de forma totalmente insólita. Con el arribo de este nuevo integrante, aparecieron el correo electrónico y las páginas web... nuevos vocablos, nueva tecnología y nuevas reglas del juego. ¡Otra vez!

Rodrigo, quien ahora tenía 35 años, debió aprender a escribir en computadora, utilizar las nuevas tecnologías del

teléfono celular y, además, familiarizarse con el *software*. Es decir, no solamente tuvo que instruirse en las nuevas herramientas de trabajo, sino que tuvo que adaptarse a otras reglas, pues con las que jugaba en la empresa ya eran obsoletas. En principio, la palabra *jefe* comenzó a desaparecer, las empresas se tornaron más informales en el trato y se buscaron nuevas maneras de comunicar mensajes. Además, la competencia era brutal, y se crearon grandes oportunidades financieras para muy pocas personas. El objetivo era crecer, “sin importar cómo”, por lo que abogados, financieros y mercadólogos pelearon por ocupar un lugar en la sociedad.

Tiempo después, Rodrigo, a sus 45 años, recién había conquistado el correo electrónico, las juntas virtuales y el Office, pero estaba en la cúspide de su carrera. Apenas había sido nombrado director corporativo de un área, cuando todo cambió otra vez: las redes sociales, el WhatsApp y otros mecanismos tecnológicos comenzaron a dejar el correo electrónico atrás. “Ahora, ¿cómo le hago?”, se preguntaba Rodrigo. En esos momentos ya no era solamente necesario aprender calidad, computación, mercadotecnia o finanzas, sino dominar todos los factores de la industria a la que pertenecía; ahora debía “ser social”, o sea, ser figura pública todo el tiempo, manejar su emocionalidad y saber comunicarse mejor a toda hora.

Actualmente, como director general, a sus 50 años vive en un mundo completamente diferente, pues el estatus se obtiene de forma distinta. Los motivadores de su generación cambiaron tres veces en los últimos 30 años. Ahora las personas buscan otro tipo de inspiración. El liderazgo se transformó, la comunicación cambió y las habilidades y competencias necesarias para sobresalir en la organización también evolu-

cionaron. Ya delegó gran parte de la tecnología a su equipo de trabajo, y se concentró únicamente en tres o cuatro aspectos, pero está preocupado, pues la empresa necesita una transformación. Sabe que las ventas están bajando y nuevos jugadores y emprendedores han aparecido en el terreno, acechando, buscando cazar a sus presas. Ahora, temas como responsabilidad social y emprendurismo están de moda. Los *freelance* dominan ciertos mercados y hay empresas que colapsan. A la par, las nuevas generaciones (“Y” y *millennials*) se acercan imparables.

Rodrigo tiene la responsabilidad de llevar a la empresa al siguiente nivel, pero primero debe salvarla de la bancarrota, la cual está más cerca que nunca, pero pocos de sus integrantes lo saben.

Imaginemos el estrés de Rodrigo: además de todo lo que ha sido necesario aprender, los cambios se sucedieron de forma más rápida, las reglas sociales se modificaron y el dinero cambió de manos de forma diferente. Los hombres más ricos del mundo ya no eran los magnates mineros o petroleros, tampoco los navieros y gigantes de la distribución, ni siquiera los creadores de las PC o del *software*, sino aquellos que logran “enganchar” socialmente a toda la población, es decir, los creadores de las redes sociales y aplicaciones *on demand*.

Sin embargo, a Rodrigo siguen viéndolo en su empresa como el líder: él es quien salvará al negocio, ¿verdad?, ¿o alguien lo duda? Por primera vez en su carrera, Rodrigo pone en entredicho su capacidad, sus fortalezas y sus conocimientos.

El origen del estrés empresarial

Durante la segunda mitad del siglo XIX se gestó la Revolución Industrial, la cual, en poco menos de 30 años, cambió por completo el modelo económico en los países de Europa, que posteriormente fue adoptado por Estados Unidos de América y otros lugares del mundo como Japón y China. Dicha revolución fue un hito, puesto que modificó el esquema económico sostenido por alrededor de 500 años.

Previamente, la población de entonces era rural, dedicada primordialmente a la agricultura, pesca o ganadería. Los habitantes de las ciudades eran artesanos, comerciantes o funcionarios del gobierno; sin embargo, en esa época nació una nueva clase social: los obreros.

A diferencia de los artesanos, los obreros trabajaban jornadas establecidas, realizando actividades específicas y siguiendo reglas muy claras. Cobraban por su día de trabajo y se volvían expertos con el tiempo. Cabe mencionar que las fábricas prestaban poca atención y cuidado a los obreros; por ello las condiciones de trabajo eran malas, la paga era peor y constantemente se discriminaban (pero se utilizaban) a mujeres y niños en el trabajo.

Comenzó entonces la primera guerra empresarial. Se formaron grandes corporaciones, se crearon alianzas internacionales y, en menos de 20 años, la producción de los insumos necesarios para hacer crecer cualquier economía nacional estaba en manos de los grandes productores de carbón y acero. Las fábricas de ferrocarril y astilleros navales crecieron también de forma exponencial.

Los dueños, al saber que para vencer al “enemigo” debían ser más eficientes, presionaban a los capataces para ge-

nerar más producción en menos tiempo. Invariablemente, la presión era dirigida hacia el obrero, a quien se le incrementaban las horas de trabajo, se le comprimían los días de descanso o se le reducía el ingreso a grados insultantes, pues dicho gremio estaba conformado por una mezcla de niños, mujeres y hombres desesperados, que aceptaban un menor sueldo a cambio de no perder un empleo que, al menos, les permitiera subsistir. Debido a estas circunstancias, rápidamente aparecieron ideas políticas y económicas que cambiaron la estructura comercial de países completos. Formalmente nacieron corrientes ideológicas tales como el capitalismo, el socialismo y el comunismo, de manera que cada nación adoptó lo que creyó mejor para sí y sus intereses.

Las empresas, en general, estaban constituidas por la clase alta y heredera, una pequeña porción de administradores y contadores y, sobre todo, cientos de obreros. La pirámide era extremadamente desproporcionada con respecto al aspecto económico, el conocimiento, la responsabilidad y el poder. Por regla general, los dueños eran acaudalados y los obreros vivían y laboraban en paupérrimas condiciones.

Años después de la Primera Guerra Mundial, las circunstancias cambiaron enormemente; sin embargo, producto de las grandes especulaciones y las turbulencias internacionales, sobrevino la Gran Depresión en los Estados Unidos, la cual afectó la economía mundial. Alemania amenazaba a Francia otra vez; Inglaterra observaba el fascismo desde lejos, lidiando con sus propios asuntos internos del Parlamento; Rusia comenzaba a salir de la crisis revolucionaria y de la Primera Guerra Mundial mediante el comunismo, pero sabía que Alemania pretendía adueñarse de sus recursos naturales situados en los Balcanes. A la par, los empresarios (comer-

ciales y manufactureros) se dieron cuenta de que podían incrementar sus ingresos de forma importante por medio de la invención de nuevos productos bélicos. Se crearon las fábricas de aviones y automóviles, y el mundo occidental se preparó para el segundo conflicto armado del siglo xx.

Cabe aclarar que la Segunda Guerra Mundial comenzó al mismo tiempo que la segunda guerra empresarial, y uno de los rasgos de esta última es que, tanto en Europa como en Estados Unidos, comenzó una crisis de mano de obra en las fábricas y empresas de servicios. Debido a que la mayoría de los hombres se enlistaban y eran enviados a la guerra, las mujeres se quedaban en casa. Ellas comenzaron a demostrar que no solo eran buenas sustitutas del género masculino, sino que, en ciertos campos, los superaban en conocimientos y habilidades, por lo que ganaron terreno laboral y político, lo cual revolucionó el pensamiento social.

En aquellos años, debido a las fluctuaciones de la economía y a la incertidumbre, las corporaciones se disputaban los mejores inventos, patentes y máquinas más modernas y productivas. El enfoque de la organización estaba encaminado a la innovación productiva y la buena administración de los recursos.

Hacia 1945, una vez que el conflicto armado mundial llegó a su fin, momento en que los países aliados comenzaron la repartición de los bienes de las Potencias del Eje (Alemania, Italia y Japón), el panorama mundial comenzó a cambiar nuevamente e inició una vigorizante etapa de reconstrucción y crecimiento.

Estados Unidos había sufrido relativamente poco las consecuencias de la guerra, comparado con sus aliados y enemigos europeos y orientales, pues el conflicto armado no

llegó a su territorio a gran escala, y fueron beneficiados directamente por los préstamos y condiciones económicas de los derrotados.

Comenzó la bonanza de la generación conocida como *baby boomers* debido a que la economía mejoró, y tanto las fábricas como los procesos de agricultura se modernizaron. A su vez, las ciudades crecieron y la forma de comercializar los productos se modificó. Por ejemplo, el sector inmobiliario se transformó completamente, lo que dio origen tanto a los suburbios como a las ciudades satelitales. A la par, se abrieron las fronteras y todos quisieron ser parte de este crecimiento.

Las grandes universidades, las de mayor prestigio, comenzaron a enviar a sus egresados al gobierno y a las empresas, lo cual fomentó que surgieran más universidades y centros de aprendizaje. Por su parte, los obreros ganaron terreno mediante la creación de sindicatos, lo cual comenzó a preocupar a los estadounidenses, debido a la amenaza del comunismo y de todo lo relacionado con la Guerra Fría con la extinta URSS.

Cabe mencionar que, en todo este contexto, la guerra empresarial se centró particularmente en el campo de la comercialización y las ventas, por lo que comenzaron a gestarse y promoverse las grandes exposiciones universales; de ello surgió una nueva profesión: el vendedor. Las ventas se centraron particularmente en esta figura, que, además, comenzó a profesionalizar su rol al integrar sistemas, mecanismos, estrategias, indicadores numéricos, procesos e investigaciones del comportamiento humano. Por su parte, comenzó a elevarse la cantidad de funcionarios en las empresas conocidos como oficinistas.

Hacia la década de los ochenta, se gestó una nueva guerra empresarial por la calidad. Los japoneses, quienes 40 años antes habían sucumbido ante el poderío de los aliados y quedado prácticamente en la ruina, ahora sorprendían al mundo con la rapidez de su recuperación económica. Cabe aclarar que tanto ellos como los soviéticos, en la década de los sesenta, comenzaron a copiar productos occidentales y fabricarlos en sus respectivas naciones; mercancías que, dicho sin ánimo de denigrar, eran consideradas por sus contrapartes europeas o estadounidenses baratijas, malas imitaciones, copias de mala calidad o juguetes. Sin embargo, la calidad pronto fue superada por los japoneses. Gracias a su cultura y a las teorías de E. W. Deming y Joseph Juran, los nipones se dieron a la tarea de buscar su reposicionamiento económico. Por principio de cuentas, acuñaron el término *kai-zen* (mejora continua) a sus metodologías, las cuales incluyeron estrategias tales como la calidad total, el “justo a tiempo” y las 5S. Todos sus esfuerzos se centraron en mejorar la calidad, la durabilidad y el funcionamiento de sus productos.

Sin embargo, fue en la década de los noventa cuando comenzó la verdadera guerra empresarial por la mercadotecnia. En esta contienda, las grandes corporaciones como Procter & Gamble, Unilever, Coca-Cola, AT&T y Apple comenzaron a utilizar campañas masivas en los medios de comunicación, tanto de radio como de televisión nacionales e incluso mundiales. Bajo sus directrices, la forma y el diseño del empaque comenzaron a ser tan importantes como el producto mismo. En esos momentos, se comenzó a utilizar la psicología, la sociología, las matemáticas y otras disciplinas para identificar los patrones y las razones reales de compra por parte de los consumidores.

Un claro y contundente ejemplo fueron las rivalidades y contiendas entre compañías que ofrecían productos afines, ya fueran tecnológicos, de servicios e incluso de alimentos. Por ejemplo, en la industria refresquera se lanzó la campaña conocida como “El Reto Pepsi”, en la cual Pepsi-Cola retaba a los consumidores de refrescos de cola a que, con los ojos cerrados, degustaran ambos productos para demostrar que eran mejores que Coca-Cola. Los resultados arrojaron datos impresionantes con respecto a la fidelidad del consumidor y las causas reales de compra. Como consecuencia, se acuñaron los términos *focus group*, *market share* y *branding*, que eran habitualmente abordados por directivos y ejecutivos en industrias y oficinas en búsqueda de ganar mayor cuota de mercado.

Sin embargo, uno de los grandes detonadores que hizo que la economía se modificara a grados sorprendentes fue el surgimiento de la *world wide web*, pues provocó que internet se masificara y que la Era de la Información comenzara, adueñándose del mundo. Internet y la masificación de los artículos electrónicos nuevamente transformó la manera de ver el mundo, gestando otra contienda: la guerra de la información.

Cabe aclarar que, a pesar de todas estas transformaciones, la guerra empresarial por la calidad no había terminado, pues la guerra por la mercadotecnia estaba en pleno desarrollo, por lo que prácticamente las empresas comenzaron a pelear en diferentes frentes de batalla, lo cual desangró sus finanzas, esperando que su gente realizara maravillas con los presupuestos asignados.

Por otra parte, durante la primera década del siglo XXI el enfoque se dio en la cantidad y la calidad de información que se podía generar y administrar. El ampliamente conocido (y

temido) lema: “Información es poder” comenzó a visualizarse de forma diferente.

Si en un principio lo difícil era tener acceso a la información, posteriormente lo complicado fue administrarla; sin embargo, con la aparición de Google y Yahoo, todo esto volvió a cambiar. Ya no era difícil conseguir la información, ni tampoco ordenarla o leerla, por lo que la guerra por esta comenzó a concluir. Por su parte, Facebook y todo el abanico de redes sociales nos abrió un panorama completamente nuevo: ahora las corporaciones comenzaron a pelear por la opinión directa de sus consumidores, lo cual hizo que la mercadotecnia volviera a modificarse. En otras palabras: ya no era tan importante el mensaje que la empresa quería transmitir, ni siquiera cómo hacerlo, sino lo que todo mundo decía de tu producto o servicio.

Además, la generación de consumo y la oferta *on demand* han cambiado las reglas del juego de nuevo. Las empresas ahora pugnan por conocer más a su público y crear mecanismos digitales. Gran parte de las especialidades se han vuelto *commodities*, por lo que han surgido nuevas profesiones en el ámbito empresarial.

Debido a todo lo expuesto, en los últimos 20 años hemos tenido:

- Guerra de la calidad
- Guerra de la mercadotecnia
- Guerra de la información
- Guerra del modelo *on demand* y social

¡Y todo esto en menos de una generación!

Sin embargo, al margen del tipo de revolución que se presente, hay un eje organizador que une y conecta los dife-

rentes factores, brindándoles tanto congruencia como efectividad, y este es el **talento**: la capacidad que una persona o un grupo de personas tienen para ofrecer lo mejor de sí ante las circunstancias específicas que se les presentan. Ya se trate de aprendizaje, gestión, negociación, comunicación, capacitación diseño o ventas, la diferencia entre las empresas y corporaciones que siguen avanzando y las que desaparecen será la presencia de personas que puedan aportar su talento para hacer frente a los cambios y necesidades que se precisen en un momento determinado.

*Cada talento debe desplegarse
en la lucha.*

Friedrich Nietzsche



31



¿Qué es
el talento?

1

El talento y la persona

Ricardo es un destacado ejecutivo financiero en un banco muy importante del país. A lo largo de toda su vida ha luchado para desarrollarse brillantemente en la carrera profesional que eligió, a la cual ha entregado todo su tiempo, energía y determinación, y esto le ha brindado resultados sobresalientes muy satisfactorios. Hoy día, a sus 40 años goza de una vida personal y social que a otras personas causaría envidia: cuen-

ta con una prominente cuenta bancaria; disfruta de vacaciones en lugares exclusivos, así como cenas en sitios *gourmet*; múltiples “juguetes”, como un espectacular auto deportivo color rojo, y ropa y relojes de prestigio. Además, como cereza del pastel, tiene una familia que lo quiere y lo necesita.

Él es una estrella en su trabajo y, como forma parte del comité directivo de su corporación, se perfila claramente para ocupar el puesto de director general; sin embargo, sentado en su escritorio, jugueteando con su bolígrafo en la mano y con la mirada perdida en el vacío, Ricardo se encuentra en un profundo estado de preocupación que raya en la depresión. La cuestión es: si él podría ser un personaje que sirviera de ejemplo para un libro de liderazgo o desarrollo personal, entonces, ¿por qué no es feliz?

En la actualidad, Ricardo tiene sobrepeso, y también es fumador y bebedor social debido a sus múltiples compromisos profesionales. Debido a la gran cantidad de responsabilidades que ha asumido, rara vez se ejercita y su alimentación no suele incluir alimentos frescos. Su salud no es adecuada y miente en muchas ocasiones cuando se le pregunta acerca de su estado físico, pues, a la vista de todos, se comporta como un tren de alta velocidad, enérgico y decidido. Sin embargo, en su interior está angustiado y temeroso, pues sabe que en cualquier momento se va a desmoronar, pues no soportará la presión y el estrés que podría acarrearle un nivel superior de exigencia profesional. Ha escuchado casos de colegas que han muerto por infartos fulminantes a la misma edad de él, y eso lo hace cuestionarse profundamente su propia vida. Tiene miedo, pues siente que no es lo suficientemente capaz y disciplinado para asumir el puesto que anhela. Sus preocupaciones se incrementan al imaginar que se quedará estanca-

do en su misma posición otros 20 años más, con las mismas responsabilidades, pero preguntándose siempre por qué no se atrevió a dar el siguiente paso y volar como las águilas. Por otra parte, una sudoración fría le recorre la espalda con solo pensar que uno de estos días lo despedirán y contratarán a alguien más joven y con mayor talento.

Prácticamente en el mismo instante, en el otro extremo de la ciudad, Álvaro, un aguerrido vendedor de bienes raíces, sigue luchando para encontrar al *deal* perfecto, aquel que lo sacará del montón y lo posicionará como uno de los asesores del ramo más importantes de la ciudad. Álvaro es muy tenaz y esto le ha permitido ganar buenas cantidades de dinero, aunque sin excesos. Por ejemplo, sus hijos asisten a una escuela particular, pero no de lujo. Vive en un departamento de buen tamaño, pero no con cinco recamaras, cuatro baños y sala de juego. Tampoco posee un Mercedes Benz o un Ferrari. Sin embargo, se da tiempo de tocar el violín. ¡Sí, el violín! De niño tuvo la oportunidad de aprender a tocar dicho instrumento, aunque lo abandonó cuando ingresó a sus estudios universitarios. Sin embargo, hace algún tiempo, un amigo lo convenció de que se uniera a una orquesta que él dirigía. Desde entonces, practica con entusiasmo por las tardes y los fines de semana para mejorar su técnica y, aunque debe hacerse cargo de sus responsabilidades, procura organizarse para pasar buena parte de su tiempo con su familia y acudir a las presentaciones.

Álvaro no está deprimido, sino sano y contento. Se entrega a su familia de forma íntegra y total en los momentos que comparten y no permite que factores externos lo distraigan en esos periodos. Ha logrado equilibrar e integrar los aspectos fundamentales del desarrollo humano. ¿Tendrá algo que

ver en dicho equilibrio su talento como músico, aun cuando solo sea por unas horas a la semana?

Por otra parte, Armando es un joven químico de 28 años, entusiasta y determinado. Está feliz porque unos inversionistas acaban de aceptar su proyecto, en el cual trabajó largas horas. Armando estudió Química en la universidad, pues desde niño le apasionaba conocer el intercambio molecular, las valencias, el PH y todo lo relacionado con la estructura de la materia. Además, es un idealista: quiere crear un mundo mejor, ¡y lo logrará! Sus padres, desde niño, lo apoyaron, y aunque en la escuela se mofaban de sus actitudes, tachándolo de *nerd*, su padre, un deportista apasionado, procuraba comprarle libros y juegos de química, los cuales fomentaron su entusiasmo por la ciencia y la investigación.

Armando acaba de inventar un material biodegradable que puede sustituir al unicel. Quizás es un poco más caro que dicho producto, pero si se produjera en masa, abatiría los costos. De esta manera, abandonando un poco su perfil de científico, procuró hacer diversas presentaciones a inversionistas en su papel de emprendedor, puesto que su proyecto necesitaba apoyo de mentores empresariales y financieros. Luego de múltiples citas y presentaciones, consiguió convencer a un grupo de inversionistas para que lo respaldaran, y esto lo ha convertido en una persona muy satisfecha consigo misma: se dedica a la química y la ecología, las que ama con pasión. ¡No puede haber mejor combinación!, y esto lo demostró al obtener el primer lugar en un concurso global de estudiantes emprendedores, premio que lo posicionó como un brillante y destacado emprendedor y, gracias a ello, consiguió el apoyo necesario para seguir creciendo y compartiendo su talento con el mundo, pues su invento reducirá de forma sustancial la

basura contaminante y ayudará a tener un mundo con mejor calidad de vida.

Fernanda, mujer ejecutiva de Recursos Humanos, de 35 años, muy preparada y profesional, sigue subiendo en el escalafón corporativo. Hace 10 años comenzó como asistente de capacitación y ahora es responsable de toda la formación de la empresa en donde trabaja. Su función es lograr que todos los colaboradores aprendan lo que requieren para desempeñar sus funciones de forma adecuada, además de ayudarles a crecer como personas y lograr un balance entre su vida familiar y el trabajo.

Ella ha detectado que, sin importar las incontables horas que le dedique al trabajo, ¡este nunca acaba! A la par, sus ideas de desarrollo y crecimiento del equipo no necesariamente son bien recibidas por el director general. Además, el director financiero siempre está amenazando con recortar el presupuesto. Se siente atrapada debido a que el presupuesto de capacitación para su área, a diferencia del área comercial, es muy reducido. Ella sabe que debe aprender y capacitarse más, pero ¿cómo hacerlo?, ¿cómo lograr un propio balance en su vida, el mismo que ella promueve dentro de la organización?

Fue gracias a su iniciativa personal que se inscribió en un programa de Pensamiento Estratégico y, al aplicar lo aprendido, logró encontrar el *insight*: no sabía vender internamente su potencial. Posteriormente, con ayuda de sus compañeros de estudio, presentó un proyecto de crecimiento y desarrollo de su área, y logró negociar un incremento de 200% del presupuesto asignado.

Como podemos apreciar, Ricardo, Álvaro, Armando y Fernanda son personas talentosas y con gran potencial, entonces, ¿cuál es la diferencia en la actitud de cada uno?

Ricardo, por ejemplo, teme que las circunstancias se conviertan en adversas debido a los factores que le preocupan, tales como su probable despido, la presión de nuevos jóvenes hábiles y sus problemas de salud. Por su parte, Álvaro y Armando no están preocupados, sino abiertos a nuevas oportunidades, las cuales les brindan grandes satisfacciones. Fernanda toma las riendas de su destino y logra crecer personalmente. Sin embargo, no necesariamente encuentra reconocimiento en la organización a la que pertenece. Entonces, la pregunta es: ¿qué hacer?

Aquí pueden surgir varios aspectos a considerar: ¿depende de cada uno de nosotros considerarnos personas talentosas?, ¿es responsabilidad de la empresa o la organización reconocer el talento de sus miembros?, ¿qué tanto la sociedad presiona para que el éxito económico y social se convierta en el criterio determinante?, ¿puede equilibrarse el talento con una vida armoniosa?, ¿el talento puede ser una carga excesiva si se le considera un fin en sí mismo?, ¿una persona talentosa nace o se hace?

A la par, a nivel corporativo, podríamos preguntar: ¿dónde está el talento de las personas?, ¿cómo lo detectamos y lo aprovechamos?

Cabe mencionar que las corporaciones han dedicado cuantiosos recursos, tiempo y esfuerzo para detectar el talento de sus integrantes, pues han descubierto que una persona inspirada por alguna misión y visión superior y, además, fortalecida por el desarrollo de su talento, es capaz de crear, desarrollar y promover iniciativas importantes. Las empresas, corporaciones y organizaciones quieren elementos así en sus filas, ya sea que los contraten o que los formen, pues es una de las mejores inversiones que pueden realizar.

En el mismo sentido, en el campo del desarrollo humano, el perfeccionamiento del talento se ha transformado en una pieza clave para disfrutar una vida plena y conseguir grandes satisfacciones en nuestra existencia.

El talento y sus implicaciones

He escuchado, en diversas ocasiones, que el término *talento* se emplea con múltiples acepciones en expresiones como: “¡Ese niño no tiene ningún talento!”, “El talento artístico de ese cantante es muy pobre” o “Este equipo de fútbol apenas calificará al Mundial, pues es muy poco talentoso”. Bajo esta óptica, podríamos preguntarnos: ¿a qué se hace referencia, en concreto, al expresar que un individuo, un grupo o un equipo carecen de dicho talento? ¿En qué se basan los criterios para juzgar si una persona o grupo de ellas están faltos de dicha cualidad? Seguramente cada uno de nosotros tendrá su propia definición, aunque, desde mi perspectiva, además de una forma de insultar a alguien (aunque a veces se utiliza como broma o mofa divertida entre amigos), significa que esa persona o grupo no tienen la capacidad para realizar algo fuera de lo ordinario, ya sea en los planos físico, mental o, incluso, emocional. Por ejemplo, los padres creemos que nuestros hijos serán talentosos en su vida y, en general, luchamos para que así sea: les damos la mejor educación en las escuelas que nos podemos permitir y les enseñamos límites en casa, así como valores y lecciones de vida. Además, los integramos a interminables sesiones de karate, música, danza, pintura o deportes, todo con la intención de que triunfen. Y habitualmente comenzamos a enseñarles aquello que creemos es necesario para que tengan talento.

Personalmente, estoy convencido de que cada uno de nosotros siempre dispone de una o varias habilidades o destrezas, lo que sucede es que, en ocasiones, no sabemos cuáles son. Nos pasamos gran parte de la vida luchando contra lo que la sociedad considera que es el fracaso y, generalmente, según la directriz de logros económicos o materiales. Sin embargo, cada persona tiene dentro de sí algo que la hace diferente a las demás; algo que, de encontrarlo y aplicarlo con toda su pasión y entrega, la haría sobresalir y destacar para lograr resultados que quizás ni ella misma se imagina posible.

Nosotros, como padres, debemos ayudar a que nuestros hijos encuentren su talento lo más rápido posible; que busquen lo que los hace felices y que, con valores, lo apliquen para hacer el bien común. No importa que sea con el deporte, la ciencia, el emprendurismo, el arte o el trabajo administrativo. Todos tenemos la obligación de conocer y ayudar a conocer a los demás su talento.

En su libro *The Outliers*, Malcom Gladwell habla de la teoría de las 10 000 horas. El autor refiere que si uno se concentra en practicar 10 000 horas de alguna actividad, se volverá experto, sobresaliente y único. Por eso, entre más pronto sepamos lo que queremos hacer, tendremos mayores posibilidades de ser talentosos en alguna disciplina. Un buen médico, abogado, pintor, músico, bailarín, nadador o vendedor necesita esa cantidad de tiempo para convertirse en el único y mejor. El pleno dominio de una disciplina te llevará 8 años de práctica continua, trabajando en ello 5 horas diarias, 5 días a la semana. En este sentido, es muy importante considerar que la persona haya descubierto su talento y lo refuerce, pues si utilizáramos ese tiempo en practicar algo que no nos gusta o no tenemos afinidad, sería muy difícil sobresalir.

Las personas buscamos, en general, aceptación social, reconocimiento y tiempo para hacer lo que más nos gusta. Reconocer tu talento desde temprana edad te permitirá conseguir tres efectos:

1. Grandes satisfacciones personales y sociales.
2. La capacidad de hacer un mundo mejor, al convertirte en ejemplo a seguir.
3. Remuneración y satisfacciones materiales al dar tu talento a los demás.

El talento se nos dio para entregarlo, y no puedes dar lo que no tienes. Por eso hay que identificarlo, desarrollarlo y utilizarlo para el bien común y social.

¿Cómo esperar, entonces, que alguien sea feliz si no logra desarrollar sus talentos ocultos, latentes o evidentes? Si uno se pasa la vida realizando tareas para las que no tiene talento, no le gustan y no le generan ningún beneficio para desarrollar plenamente su humanidad, entonces valdría la pena hacer un análisis personal y una profunda reflexión. Somos humanos y necesitamos avanzar, crecer y triunfar, no con relación a los demás o sobre ellos, sino respecto de uno mismo. No hay mayor satisfacción que vencer tus propios miedos, fallas y errores para convertirte en una mejor persona. **¡Desarrollando tu talento te convertirás en una persona íntegra, feliz y comprometida!**

El origen de la palabra *talento*

Según diversas fuentes, la palabra *talento* proviene del griego *talanton*, el cual se refiere al “plato de la balanza” y, por

lo tanto, involucra su peso. Ahí se colocaban, por extensión, las cantidades de metales preciosos que requerían ser pesados. Como dato adicional, los griegos y romanos calculaban el valor de las mercancías en función de su peso. De ahí que en algunos países latinoamericanos como México, Cuba o Argentina se utilice la palabra *peso* como denominación de moneda de cambio.

El término evolucionó y posteriormente se llamó talento (del hebreo *kikkâr*, “disco”) a un tipo de moneda que se utilizaba en varias ciudades del mundo helénico, conformada por un disco de metal con un agujero al centro, parecido a una arandela. No era una moneda en sí misma, sino un peso, igual a 60 minas o 34.20 kilos, aproximadamente. Posteriormente, *talentum* fue el nombre de moneda que adquirió significado de “tesoro” en Roma.

Fue hasta el año de 1090 cuando, en el Fuero de Avilés, apareció la palabra haciendo alusión al sentido de “inteligencia” o “dotes intelectuales”. Este documento fue, para fines prácticos, el primer material jurídico escrito en lengua asturiana con el fin de ratificar el fuero que concedió a la ciudad de Avilés todos los derechos y responsabilidades dentro del reino.

La hipótesis de la transformación del significado del término hacia *habilidad humana* proviene del español Joan Corominas (1905-1997), quien, en la segunda mitad del siglo xx, publicó el *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*. En este menciona que, seguramente, la palabra *talento* empleada para hacer alusión a la capacidad o inteligencia de las personas se debe a la parábola evangélica de la Biblia, que se refiere a los servidores del Señor (Mateo 25:14-30), quienes recibieron el peso de un talento para inversión, y cada uno decidió hacer

algo diferente con él, con la intención de conocer su criterio, perspicacia o personalidad, y ser evaluado por ello.

Por lo tanto, esta palabra en la actualidad está vinculada con la aptitud, inteligencia o actitud de una persona o grupo de personas, y se refiere a la capacidad de ejercer cierta ocupación o desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado con la habilidad innata y la creación, aunque también, en teoría, puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

Este término, aplicado a cuestiones profesionales o de recursos humanos, se asocia a una unidad, una persona o un grupo de individuos; es decir, llamamos *talento* al equipo de trabajo, los colaboradores o al ingreso de personas de alto potencial, por ejemplo, cuando hacemos alusión al “talento ejecutivo”, “talento de ventas” o “joven talento”.

Incluso existen empresas con el nombre comercial de Talentum, Talento Multidisciplinario, Talento Soluciones, Talento de Recursos Humanos e infinidad de variaciones que transmiten, con su nombre, la intención de entrenar, formar o reclutar a las personas con alto potencial en las empresas.

Cabe mencionar que la formación de personas talentosas y capaces se remonta hasta la mismísima Edad de Piedra, cuando se fomentó una importancia esencial en la transmisión del conocimiento: saber fabricar las armas o herramientas de piedra y bronce era un asunto de supervivencia, así como utilizar acertadamente los diferentes tipos de plantas y vegetales tanto para alimento como para medicinas, y, por supuesto, transmitir estos usos y costumbres a los hijos o miembros de la familia para su uso posterior.

En un principio, todo este conocimiento de las civilizaciones antiguas era transmitido de boca en boca y de los

padres a los hijos, por lo que durante cientos de años se compartió el conocimiento de la Tierra, la naturaleza y los dioses.

Más adelante, conforme los hombres prehistóricos se agrupaban y abandonaban la vida nómada, eran entrenados y capacitados de acuerdo con su talento. Posteriormente, pueblos enteros se formaron como guerreros, y también existían personas dedicadas a actividades como agricultura, comercio, administración o política.

Con el inicio de la escritura comenzaron a plasmarse las leyes que regían las ciudades o reinos y la transmisión del conocimiento comenzó a hacerse de forma escrita. Los griegos, por ejemplo, escribían lo que un ciudadano debía saber de retórica, política y filosofía para triunfar en la sociedad.

Durante la Edad Media, en Europa, y con el retroceso que significó este periodo, se entrenaron de nuevo a las personas en los diferentes oficios por medio de un aprendizaje lento, pero eficaz. Así surgieron los aprendices. Ellos, desde niños, eran tutelados por maestros, quienes no percibían sueldo alguno, con la intención de enseñarles la forma en la que se trataban las pieles, se confeccionaba la tela, se fabricaban las armas y el acero o se horneaba el pan. Su aprendizaje se pagaba con trabajo y durante años ascendían en el escalafón social de la cofradía en cuestión: pasaban de ser aprendices y trabajadores, a maestros y depositarios de la tradición, para así seguir el ciclo.

En aquella época existía acreditación y certificación en los oficios, puestos administrativos y legales, por lo que las personas, de acuerdo con su talento y su aprendizaje, sobresalían tanto económica como socialmente. Por ello, era extremadamente aspiracional tener un mentor para aprender de

él. De esta manera se dio el incipiente nacimiento de la capacitación y el desarrollo del talento.

La necesidad de aprender y continuar con el desarrollo era importante, y lo es todavía; sin embargo, hoy día hemos desarrollado capacidades y metodologías para hacerlo más eficaz y eficiente.

En 1745, en Bethlehem, Pensilvania, los hermanos Moravian establecieron normas y tipos de entrenamiento para la jardinería y carpintería y, en 1787, en el Colegio de Cokesbury, en Abington, Maryland, los metodistas instituyeron entrenamientos similares y estudiados.

Con la Revolución Industrial realmente se comenzó a desarrollar la industria de la formación y el talento. La necesidad de disponer de trabajadores capacitados y entrenados en los diferentes procesos de manufactura llevó a las empresas a crear un sistema de formación, si bien todavía con muchas carencias, pero que asegurara el correcto funcionamiento de las máquinas y la calidad de los productos.

Gradualmente, en todo el mundo comenzó la fabricación de artículos varios, por lo que el desarrollo de patentes creció exponencialmente. Por ejemplo, en Estados Unidos, entre 1790 y 1811, se registraron 77 patentes al año y, 21 años después, la cifra se había incrementado a 1 600 registros aproximadamente, que contrastan con las 4 187 que se registraron en 1860. El desarrollo intelectual estaba a la orden del día y los inventores debían entonces transmitir el conocimiento del uso de sus productos a fabricantes y consumidores.

A partir de 1825 aproximadamente, el entrenamiento industrial comenzó en Estados Unidos y Europa. Había llegado la era de la capacitación del talento, aunque en esas fechas solamente se daba importancia al conocimiento de la perso-

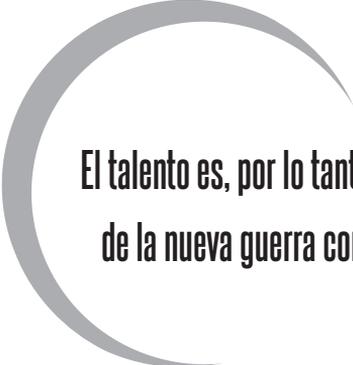
na para el desarrollo de su actividad específica. Todavía no se tomaba en cuenta su desarrollo personal, ni habilidades *soft*, por supuesto.

Cabe mencionar que fue la firma Hoe & Cia., establecida en Nueva York en 1872, la que, debido a su gran éxito en la manufactura de prensas de imprenta, instituyó la primera escuela para entrenar a sus operadores y vendedores. Para 1935, se instituyó el ESMWT (Programa de Entrenamiento en la Defensa de la Ciencia y la Administración), el cual, con el patrocinio de algunas universidades, intentaba resolver el problema de la falta de trabajadores expertos en estas materias. Como podemos observar, ya desde entonces existía el problema de la falta de talento en el mercado laboral.

El pasar de los años nos llevó a entender que el conocimiento de un oficio, el uso de una herramienta de trabajo o la comprensión de la manera en que una máquina funciona, están directamente relacionados con el desarrollo humano de una persona, y se entendió que existen otras habilidades igual de importantes que debían incentivarse para incrementar la eficiencia en el aprendizaje.

De esta forma, la capacitación humana, que en el principio de la historia fue entendida como una modificación del conocimiento del hombre, se ha transformado en nuestros días hasta adquirir una nueva dimensión, al concebirse como un proceso complejo, de carácter integral y sistemático, con el cual se procura un cambio de actitud del individuo, como un propósito para concientizarlo y hacerlo comprender, no solo su participación en el ámbito productivo, sino en las relaciones consigo mismo, con los demás y con su medio circundante, para que pueda adaptarse a ello en la medida de sus posibilidades.

Como hemos podido comprobar, el talento, su concepción, desarrollo y profesionalización es una problemática que ha existido desde el inicio de la historia, con la intención de ser resuelta, pues parece que, en plena actualidad, seguimos sin lograrlo de manera definitiva. Asimismo, el desarrollo del talento, su búsqueda y la capacidad de las empresas para retenerlo se ha complicado: ahora es más difícil y son muchas las áreas que una persona debe conocer para desempeñarse con su máximo potencial; a la par, hay muchas más opciones en el mercado para desarrollarse.



**El talento es, por lo tanto, la razón
de la nueva guerra corporativa**