

El reto pendiente: la detección y el desarrollo de talento

Un enfoque desde el desarrollo humano.

David Martínez

“La mente de un joven no debe atiborrarse de datos, nombres y fórmulas: cosas todas que puede encontrar en los libros, sin necesidad de seguir ningún curso universitario. Los años de estudio deben emplearse únicamente para enseñar a pensar al joven, para darle un entrenamiento que ningún manual puede sustituir. Es un verdadero milagro que la pedagogía moderna no haya llegado a ahogar completamente la santa curiosidad de la búsqueda”. Albert Einstein

Es una verdad universalmente aceptada que el principal recurso que un país posee es su gente, el llamado *recurso humano*. Sin embargo, cuesta creer que un país como el nuestro, con sus 112 millones de habitantes, rinda tan pocos resultados en cada evento deportivo o científico que se lleva a cabo. A la pregunta de por qué países con menos recursos humanos rinden mejor que el nuestro habría que responder: porque ellos descubren y administran mejor su talento.

Un país que malgasta su talento, en palabras del célebre Ken Robinson (2008), es un país que no logrará nunca un desarrollo plenoⁱ. Por ello, más que discutir sobre desarrollo humano, nos parece interesante debatir sobre la administración del talento y cómo ello puede vincularse al desarrollo de las personas, las organizaciones empresariales -en particular a las MiPyMEs- y, finalmente, a los países.

I. Eso tan complejo que llamamos Talento.

No es fácil definir el talento. ¿En qué consiste? ¿Cómo se manifiesta? Por decir algo para comenzar el debate: el talento es el valor diferencial por excelencia, pero es muy difícil definir ese valor diferencial. Podríamos decir que consiste en un conjunto de capacidades del ser humano, quien los pone en práctica para su propio bienestar o en bien de otros. A lo largo de su vida, toda persona adquiere experiencia para el desarrollo de sus aptitudes, y por ello "el talento humano es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas

variables que se pueda llegar encontrar en su desempeño" (Ribero Bernal, 2010)ⁱⁱ.

Siguiendo ese punto de vista, se hace un hincapié en las aptitudes que pueden ser desarrolladas, a lo cual somos susceptibles y cambiantes de manera negativa o positiva. El ser humano es por naturaleza un ser de costumbres y de vivir en sociedad.

Ahora bien, ¿el talento puede ser diferente? Es decir, ¿hay clases de talento?ⁱⁱⁱ El afamado psicólogo estadounidense Sternberg sostiene que sí, y de manera breve y concisa los clasifica:

- *Analíticos*, que se caracterizan por la gran capacidad de planificación.
- *Creativos*, muy dotados para la generación de nuevos planteamientos y altamente capacitados para sintetizar de forma integrada la información.
- *Prácticos*, que destacan por su gran habilidad en el mundo.

Esta pequeña clasificación nos lleva a debatir sobre el entrenamiento y desarrollo de los talentos humanos. ¿Es posible conjuntar tantas características y habilidades en una organización? De ser posible, el talento se convierte en la fuente de trabajo del llamado "capital humano". La importancia del talento humano radica en que éste es el mayor potencial activo de toda la organización, ya que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma, que el gerente debe procurar lograr la correcta administración mediante la utilización de herramientas, modelos y técnicas para gestionar y potenciar las competencias de los empleados, facilitando e intermediando el aprendizaje participativo, la creatividad, la innovación, el liderazgo, la adaptabilidad, la flexibilidad, la motivación, el trabajo en equipo, la efectividad, el buen clima organizacional, el desarrollo de una buena filosofía y la administración de personal, y contribuir con esto al éxito de una organización competente de forma continua (Chiavenatto, 2008)^{iv}.

Por ello, uno de los grandes problemas en toda organización es saber detectar el talento de sus componentes. La finalidad de la detección del talento es llevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y lograr los objetivos planteados.

Es, quizá, la tarea más difícil.

II. Los grandes problemas en la detección del talento.

Detectar el talento es una tarea sumamente difícil. Explicarlo, es aún más complejo. Debido a ello, desde hace cierto tiempo se observa que el término “talento” está siendo sustituido por el término “experto”. ¿Cómo sabemos que una persona es un experto? Más aún, ¿cómo llega alguien a convertirse en experto? ¿Conocimiento, habilidad? Esta nueva concepción modifica claramente la orientación del proceso de detección de talentos y, en la actualidad, se habla más de desarrollo del talento, promoción del talento o desarrollo humano individual. No es algo casual, este cambio de enfoque. La investigación de Csikszentmihalyi y Robinson (1986) liga el talento con algo fundamental: la experiencia y la formación^v. Con ello, la detección del talento se convierte en un proceso, donde se pueden identificar las etapas.

Esta nueva orientación trata de superar las innumerables dificultades que presenta una detección de talentos basada en un concepto de aptitudes (Durand-Bush y Salmela, 1996)^{vi}. Pensamos que, a partir de ello, se podría establecer una guía que muestre dónde una organización falla.

1. EL FENÓMENO DE LA COMPENSACIÓN. Este fenómeno sugiere que la maestría en un área determinada, puede ser adquirida por el individuo a través de diferentes combinaciones de habilidades, atributos y capacidades. Es decir, quien presenta deficiencias en un área determinada, puede compensar esas deficiencias con altas prestaciones en otras áreas.

Para Ericsson, Krampe y Tesch-Römer (1993), este fenómeno está presente en lo que denominan estudio de la pericia, cuando afirman que “es cierto que a veces se pasa por alto las decenas de miles de horas que es necesario emplear en alcanzar los niveles de pericia que tanto nos asombran, así como de los innumerables mecanismos de compensación de que dispone el ser humano para suplir muchas limitaciones de la naturaleza y alcanzar sus metas cuando está realmente decidido a hacerlo, de forma que unas potencialidades

compensan otras debilidades^{vii}.

Este fenómeno de la compensación aparece intrínsecamente ligado al deseo de excelencia, y a cómo éste puede llegar a condicionar hasta tal punto el rendimiento, que llega a suplir en algunos momentos la falta de alguna aptitud fundamental.

2. LA INTERACCIÓN ENTRE LA HERENCIA Y EL AMBIENTE. En este ámbito ha sido eterna la controversia entre si el talento nace o se hace, siendo muchos los especialistas que aceptan que básicamente es la naturaleza la única responsable de que surja un extraordinario talento. Pero, ¿es así? “Negar la participación de la herencia en el desarrollo motor y en el rendimiento sería un error tan grave como aceptar que es la única razón de tales rendimientos” (Ruiz y Sánchez, 1997)^{viii}.

Sin embargo, en la actualidad se asume el fenómeno de compensación, anteriormente citado, nos ayuda a entender cómo los factores “ambientales” influyen también en el desarrollo de las personas.

Ahora bien, lo que es verdad, es que sí puede asumirse que hay un peso de la herencia, que un cierto número de factores hereditarios influyen en la capacidad y que algunas características determinadas genéticamente son evidenciadas fácilmente.

Sobre el tema, quizá tengamos que recurrir a las investigaciones derivadas de medicina del deporte. En un foro sobre Genética Humana celebrado en el Congreso Olímpico, en 1981^{ix}, se concluyó que:

1. Queda claramente identificado que el genotipo tiene mayor influencia sobre características fisiológicas y de salud.
2. Ha quedado demostrado que bajo condiciones normales, el crecimiento físico queda profundamente determinado por los factores genéticos, tanto en el aspecto de cantidad de crecimiento como en el aspecto de velocidad de crecimiento.
3. Queda demostrado que la facilidad de realizar tareas motoras está ligeramente determinada por el genotipo, con quizás una mayor influencia en hombres que en

mujeres.

4. Se confirma que uno de los efectos más llamativos del genotipo, es la influencia que ejerce sobre la capacidad de responder a situaciones extremas como es o pudiera ser un entrenamiento intenso.

Ahora bien, lo interesante en este punto es que los factores psicológicos presentan la misma controversia. Los psicólogos han discutido durante años acerca de la contribución de la genética, y parece ser que algunos rasgos son más estables que otros al nacer. Es decir, que algunos rasgos asociados con la agresividad y el liderazgo/dominancia están fuertemente influidos por la genética.

3. *EL RENDIMIENTO COMO MÉTODO DE PREDICCIÓN*. La detección del talento, tal y como se ha entendido durante mucho tiempo, implica necesariamente una predicción: cuánto tiempo ha de pasar para que podamos decir que una persona *explora* todo su talento. “Sólo es posible predecir un nivel de rendimiento con un margen de error aceptable: si el pronóstico se basa en una marca alcanzada cuando está cerca de la edad de su madurez” (Durand-Bush y Salmela, 1996)^x. Estos autores consideran que plantear la pregunta mencionada es un error. Es por eso que, al hablar de predicción del talento, es necesario fijarse en la evolución del rendimiento.

Dos factores tienen influencia decisiva sobre el valor final del rendimiento: el entrenamiento y el grado de maduración. Aunque también hay que decir que los procedimientos de predicción se fundamentan en la distinción entre el rendimiento y el potencial subyacente en ese rendimiento.

Las previsiones del talento a largo plazo tienen el inconveniente de estar particularmente expuestas a influencias que perjudican su validez. Estos factores de influencia son difíciles de evaluar en el momento de la previsión, con frecuencia debido a su variabilidad. Incluso en el caso en que se tengan en cuenta diversos factores ambientales, no siempre podremos abarcarlos todos y no sabemos cómo se presentarán cada una de esas variables. Por lo tanto, la cuota de error debida a factores de influencia sólo se puede reducir. Los factores

imponderables que se pueden presentar a lo largo de una carrera deportiva larga, hasta llegar a prestaciones de muy alto nivel, son poco menos que incalculables.

Es importante señalar, además, que, en la mayoría de los casos, esta predicción del rendimiento se basa en establecer estándares o niveles de referencia sobre parámetros físicos, psicológicos o antropométricos. Está claro que las características antropométricas pueden representar, gracias a su relativa estabilidad evolutiva, elementos particularmente idóneos para elaborar previsiones. Pero, aunque se trata de presupuestos necesarios, no son suficientes para obtener prestaciones al máximo nivel, porque solo una combinación entre las características antropométricas y otras personales (motrices, psicológicas, cognitivas,...) podrán tener el efecto deseado.

Dar validez a las previsiones a largo plazo, conlleva el riesgo de errores de dos tipos:

1. Sujetos no dotados pueden ser confundidos como talentos (denominados “falsos positivos”).
2. Los talentos pueden ser confundidos por sujetos no dotados (llamados “falsos negativos”).

Los dos errores son relevantes cuando se trata de realizar una previsión. En el primer caso, el sujeto no dotado, considerado por error un talento, tiene incidencia sobre los costos si se le incluye dentro del grupo a promocionar. El segundo caso, tiene consecuencias más graves en cuanto el talento, considerado no dotado, viene expulsado de la promoción. Si además se parte de la base de que la cuota de sujetos dotados es muy baja, el problema se incrementa.

Es bastante inoportuno efectuar una selección precoz de los talentos con criterios selectivos particularmente restringidos, debido al riesgo muy elevado que se corre de excluir a una parte (si no todos) de los talentos de la promoción.

Entonces, ¿qué hacer? Una propuesta válida sería aquella de usar criterios amplios, evitando que sujetos inadecuados del todo sean incluidos en el grupo de promoción. De hecho, en este punto, varios de los modelos de detección de talentos, establecen un “mecanismo de

seguridad”, que les permita incluir o volver a observar a aquellos personas que en un primer momento no fueron seleccionados para tal o cual función.

4. *LA EVOLUCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS APTITUDES*. Este aspecto está directamente relacionado con el anterior, ya que el carácter fluctuante de las aptitudes en curso de desarrollo y evolución aumenta la imprecisión. Diversos estudios han mostrado, de forma particularmente clara, que la configuración de las aptitudes exigidas para triunfar en una tarea se transforma en aprendizaje. “La clasificación de los sujetos cambia en función del momento del aprendizaje y que los rendimientos en la tarea de muestra se explican mejor a partir de las aptitudes manifestadas al principio del aprendizaje que después de una práctica prolongada. Esto se debe al desarrollo de un factor específico para la tarea, radicalmente distinto de los factores inespecíficos que sirven para identificar las aptitudes” (Durand-Bush y Salmela, 1996)^{xi}.

Esta evolución lógica y fácilmente observable, consecuencia natural del entrenamiento o del método, nos presenta un primer problema: cuanto más se practica una actividad, menos puede explicarse por las aptitudes el rendimiento logrado en ella. Esto limita singularmente la precisión de los programas de detección del talento y complica los modelos predictivos.

Otro factor interesante a tener en cuenta, es que, en un intervalo de tiempo similar, los rendimientos son tanto más estables cuanto más avanzada es la edad de los individuos. Y, por último, debemos incluir el hecho de que a medida que se aplican *pruebas*, en los diferentes momentos, se está produciendo un aprendizaje de las mismas y esto puede plantear ciertas dudas sobre la fiabilidad.

Parece claro, por tanto, que la predicción de los rendimientos sigue constituyendo un problema complejo y que aún está lejos de ser solucionado. Sin embargo, como afirman Durand-Bush y Salmela (1996), no debe considerarse insoluble y se pueden establecer ciertos mecanismos para facilitar ese proceso^{xii}:

1. Parece indispensable efectuar un amplio estudio longitudinal de la evolución de las estructuras motrices, desde la infancia hasta la edad adulta, así como de las épocas

de aparición y estabilización de las aptitudes.

2. El método de predicción no debe ser “todo o nada”, es decir, el pronóstico no se efectúa con mucha anticipación. En realidad, no se efectúa una sola operación puntual de selección/descubrimiento, sino que se procede por evaluaciones repetidas del potencial de las personas.
3. Parece interesante emplear pruebas sobre el terreno. Estas pruebas son “plurifactoriales” y se relacionan con factores vinculados con la práctica y el entrenamiento en una especialidad y constituyen una suerte de actualización de las aptitudes en una situación cercana a la actividad a desarrollarse.

Queremos decir con esto que, si bien la exploración activa o sistemática puede ser efectiva, las pruebas que realmente informan de la capacidad de las personas son las que se llevan a cabo dentro del propio terreno.

5. *LA PROMOCIÓN DEL TALENTO POR MEDIO DE LA COORDINACIÓN DEL CURRÍCULUM.* Cada vez se ve, de manera más evidente, que la optimización del talento no es solo un problema de metodología en sentido riguroso: también tiene que ver con cómo se promueve el mismo. Las posibilidades y los límites del talento son determinados de manera notable por el contexto.

Fijémonos, si no, en el hecho de que la mayoría de las organizaciones captan el talento por una o dos cuartillas llamadas *curriculum vitae*, donde se supone que reside la información personalizada. La propia idea de un curriculum resulta frustrante para la propia detección del talento.

Para empezar, debemos mencionar el dilema que se presenta recurrente a la hora de la elaboración del curriculum. Si partimos de la idea de que la detección del talento es una actividad social que implica necesariamente restricciones -sociales, políticas, temporales, entre otras-; es necesario aceptar que estamos siempre urgidos de elaborar un contenido socialmente válido. Esta decisión fundamental no es una cuestión meramente técnica sino, por el contrario, un problema profesional a resolver considerando esas restricciones (Gvirtz y Palamidessi, 1998)^{xiii}.

Este problema se manifiesta a partir de la dicotomía profundidad-cantidad. Es decir, se debe optar por abordar muchos temas con un nivel de análisis más superficial. Esto resulta una clara apelación a reducir la cantidad de contenidos, en vista a priorizar aquellos que respondan a los criterios que interesan. Pero lo que interesa no siempre es aquello en donde se manifiesta el talento. ¿Entonces?

De hecho, no es posible anteponer el desarrollo del talento a la educación escolar o al tiempo del ocio. Para que un talento se disfrute, debe verse como parte de un todo. Por lo tanto, en la actualidad se proponen programas de detección de talentos más meticulosos, con el fin de reducir la información a través de un documento “concentrado”, y conseguir, de esta forma, compatibilizar la pertenencia a una organización con el resto de las actividades lógicas de las personas.

Esto implica directamente a los reclutadores y a los dirigentes de las organizaciones, ya que no se deben limitar a organizar, sino que deben ampliar su campo de actuación y preocuparse de las condiciones externas, contextuales de las personas para coordinar las actividades propias de la organización con el resto.

6. *EL ABANDONO PREMATURO “DROP- OUT”*. México, desgraciadamente, es un país en el que abunda este fenómeno. Sucede cuando el talento no es detectado, cuando se hace imposible de continuar con fuerza y soportar los otros aspectos de la vida cotidiana. Y muchas de las personas no tienen la constancia necesaria para que su talento sea descubierto o para poder mostrarlo.

Se le puede llamar de mil formas (pérdida de motivación, especialización precoz o como se le prefiera), pero es claro que la falla está en el sistema de detección de talentos. Aquí prevalece la idea de que los resultados obtenidos no corresponden con las expectativas creadas. ¿Cuándo se da ese momento en que uno puede “tirar la toalla”? Si bien la deserción puede ser debida a múltiples motivos, Csikszentmihalyi y Robinson (1986) proponen estudiar esta problemática desde una perspectiva psico-social^{xiv}. Para ellos, todo ser humano se enfrenta a tres crisis importantes: la primera de identidad, la segunda de

intimidad y, la última, de productividad. Según ellos, en estos momentos las personas pueden decidir reestructurar su vida asumiendo nuevos caminos y objetivos.

En el momento en que dejan de aparecer experiencias positivas y surgen situaciones poco atractivas, o bien no aparezca ningún tipo de recompensa, o bien este tipo de recompensas no se asemejan a las esperadas, surge la necesidad de reestructurar la vida personal y buscar otras actividades que produzcan ese tipo de experiencias.

Entonces, para evitar deserciones, se propone el diseño de un sistema que permita:

1. El reconocimiento social de su don.
2. La consecución de recompensas.
3. Compartir las experiencias positivas experimentadas.

Queda claro, por la experiencia del país, que dicho sistema no se efectúa de manera sencilla o fácil.

III. Talento, desarrollo y MiPyMES

En un libro, promovido y recomendado por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), se aborda cómo la detección del talento afecta a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES). La obra, de la argentina Fabiana Gadow (2011), lleva por título: *Dilemas: La Gestión del talento en tiempos de cambio* y aborda algunas cuestiones que hemos mencionado, pero sobre todo resulta interesante por la hipótesis central: detectar el talento, en la época de la globalización, entra en conflicto con la propia naturaleza de las MiPyMES, generando muchas veces pérdidas de competitividad^{xv}. He aquí una serie de datos que dan fortaleza a la hipótesis:

- En las empresas familiares no institucionalizadas y las MiPyMES con menos de tres años de vida impera el reclutamiento empírico y no por aptitudes y competencias específicas.
- Sólo tres de cada 100 MiPyMES tienen una adecuada descripción de puestos de trabajo y de funciones. Esto se debe a que un alto porcentaje de estas empresas son

familiares que contratan, remuneran y recompensan por su parentesco, y no con base en funciones realizadas.

- Las MiPyMEs adaptan el trabajo al personal que existe, y no a la inversa: encontrar el candidato idóneo según el puesto y objetivo de la empresa.
- Reclutar sin tener claro el perfil del empleado necesitado tiene un impacto negativo: siete de cada 10 trabajadores renuncian al poco tiempo de ser contratados al ver que sus intereses y conocimientos no son afines a lo que busca la empresa. Esto puede provocar que la productividad laboral caiga un 10%, a lo que se suma un mal clima laboral y una imagen empresarial negativa.

Ahora bien, la gestión del talento humano es un proceso que debe tomar en cuenta las habilidades, emociones, actitudes, comportamientos y aspiraciones, para que los componentes de una organización puedan sentirse identificados y cumplir sus objetivos. Esto significa:

1. Crear un documento con una descripción de puestos e incluir el perfil de la persona, objetivos, alcances y límites.
2. Pedir a los componentes de la organización recomendaciones sobre otros candidatos que pudieran integrarse a fin de que se vean valorados e identificados con las metas y objetivos trazados.

En este sentido, es importante mencionar aquello que ya dejaron en claro Davis y Davis (1998): las acciones en relación con las MiPyMEs deben centrarse en sumar y en aprovechar que “el ser pequeño es hermoso”^{xvi}. Es decir: tecnologías apropiadas, flexibilidad y adaptación. Así, se entiende que se faculta mejor a las personas, pues muchas veces el propio talento se ahoga en el mar gigantesco que representan las grandes corporaciones.

Según Durand-Bush y Salmela (1996) dada la dificultad del proceso para encontrar variables o criterios objetivos, los esfuerzos de MiPyMEs debían ser cambiados y centrarse, en vez de en la detección del talento, en la promoción del talento y su desarrollo, o lo que podemos llamar de otro modo, “vigilancia del talento”. “Una búsqueda del talento basada en métodos

científicos es aún problemática [...] una selección basada en el éxito en competición y, especialmente, en el ojo del entrenador, es más importante^{xvii}. Estos comentarios sugieren que la detección de talentos basada en criterios objetivos es aún una utopía, una fantasía.

Estos autores proponen utilizar una vigilancia más estrecha del desarrollo de personas previamente identificadas como talentos por expertos en el campo. Sin duda, este aspecto viene a confirmar la idea y el concepto de que es más importante la promoción o desarrollo del talento que su propia identificación como tal, lo cual de nuevo nos plantea el hecho de entender este proceso como un proceso de formación, donde la clave reside en un entrenamiento acorde a las características individuales de cada persona.

Yendo aún más lejos, Baur (1993) propone que “la planificación y organización de las organizaciones, así como la estructuración de las mismas en una perspectiva más amplia, la ayuda personal y la creación de un ambiente extraorganizacional, es lo más favorable para las personas, dentro de las obligaciones propias de la organización. Este es y será el “punto de encuentro” decisivo para la realización práctica de todas las actuaciones para la promoción del talento^{xviii}.”

IV. Epílogo

Todos estos aspectos señalados anteriormente justifican la nueva orientación del proceso de detección de talentos, y de ahí que se hable más de desarrollo o vigilancia del talento.

Pero, no podríamos terminar esta reflexión sobre el talento sin ampliar más el panorama. Es evidente que las MiPyMEs necesitan urgentemente procesos que les ayuden a captar talento y a desarrollar el propio. Pero, honestamente, el proceso de detección del talento no es responsabilidad de las MiPyMEs. En términos sociales, la responsabilidad recae en el aula de la escuela. Qué sucede, entonces, con la escuela, es la pregunta indicada. Ken Robinson (1999), quien elaboró el estudio de educación *Todos nuestros futuros*, para la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), sostiene que la mayor parte de nuestros sistemas educativos están desfasados, son anacrónicos^{xix}. Se crearon en el pasado, en una época distinta, para responder a retos diferentes. Con el tiempo, se han vuelto cada vez más limitados. En todas partes del mundo

hay intentos de reformar la educación, y uno de los grandes principios es que hay que elevar los estándares, pero no sirve de nada aumentarlos si están equivocados. Veamos, la educación, desde la guardería hasta la formación de adultos, tiene en líneas generales tres objetivos:

1. El primero está relacionado con lo económico. Es innegable que, si alguien tiene estudios, estará en mejor posición para conseguir un trabajo que satisfaga sus necesidades. Por eso invertimos tanto dinero en la educación de nuestros hijos. Pero hay que reconocer que ese paradigma cada vez está siendo más discutido.
2. El segundo gran reto educativo es de índole cultural: una de las cosas que se espera de la educación es que ayude a las personas a comprender el mundo que les rodea y a desarrollar un sentimiento de identidad cultural, una idea sobre su lugar en el mundo.
3. El tercer gran objetivo de la educación es personal: una de las cosas que esperamos de la educación es que nos ayude a convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos; que nos ayude a descubrir y propulsar nuestros talentos y nuestras destrezas.

Sin embargo, este modelo educativo ha fracasado, principalmente, por el hecho de que se enseña a los niños a despreciar el fracaso, emparentándolo con algo negativo, cuando en realidad es la forma en que se dan cuenta de cómo no se deben hacer las cosas¹.

La creatividad es un paso adelante. La creatividad significa poner la imaginación a trabajar. También se puede entender la creatividad como imaginación aplicada: es el proceso de tener ideas nuevas que sean valiosas. Hemos creado nuestro mundo en un sentido literal, y también hemos creado los problemas que han sobrevenido. La creatividad es un proceso muy práctico. Pero el actual modelo educativo impide, en palabras de Robinson, que la creatividad fluya en las aulas.

¿Cuál es entonces la manera creativa de enseñar y, por tanto, de que se aproveche el talento? Sin duda, esta discusión da para futuras investigaciones, pero creemos que Bordieu y Groos no están exentos de razón al exclamar: "... *la educación debe privilegiar toda*

¹ Es un punto de vista complejo. Intentaremos explicarlo diciendo que el fracaso es en sí mismo negativo, pero puede ocasionar indirectamente un bien. Como dice el refrán: echando a perder se aprende.

enseñanza capaz de ofrecer formas de pensamiento dotadas de validez y aplicación generales, por sobre las enseñanzas que proponen saberes susceptibles de ser aprendidos por otras vías. Además, no deben dejarse lagunas en materia de formas de pensamiento o de saber hacer fundamentales, que al poder ser enseñadas por cualquiera, no son enseñadas por nadie^{xx}.

Bibliografía Citada

- KEN ROBINSON, *El Elemento*. Editorial De Bolsillo, 2011. 360 páginas
- ii ANA MARÍA RIBERO BERNAL, *Hacia una gestión Social del Talento Humano*, Universidad de Nueva Granada, 2010. 170 páginas.
- iii ROBERT J. STERNBERG Y TODD I. LUBART *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Paidós, 1997. 333 páginas.
- iv IDALBERTO CHIAVENATTO. *Gestión Del Talento Humano y Recursos Humanos*, McGraw Hill, 2008
- v CSIKSZENTMIHALYI, M. Y ROBINSON, R.E. *Culture, time and development of talent*. en Sternberg, R.J. y Davidson, J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness* (p. 264-284). Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- vi DURAND-BUSH, N. Y SALMELA, J.H. *Nurture over Nature: A new twist to the development of expertise*. *Avante*, 2, 87-109, 1996.
- vii ERICSSON, K.; KRAMPE, R. y TESCH-RÖMER, C. *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance en Psychological review*, 3, 363-406.1993
- viii RUIZ, L.M. y SÁNCHEZ, F. (1997) *Rendimiento deportivo: claves para la optimización del aprendizaje*. Madrid, Gymnos.
- ix Resolución del XI Comité del COI. *Genética Humana y Deporte*. Disponible en la página del Comité Olímpico Internacional: <http://www.olympic.org/baden-1981-olympic-congress>
- x DURAND-BUSH, N. y SALMELA, op cit, 1996
- xi DURAND-BUSH, N. y SALMELA, op cit, 1996
- xii DURAND-BUSH, N. y SALMELA, op cit, 1996
- xiii GVIRRZ, S y PALAMIDESSI, M. *El ABC de la tarea docente: curriculum y enseñanza*. Buenos Aires, Aique.1998.
- xiv CSIKSZENTMIHALYI, M. Y ROBINSON, R.E. opcit, 1986.
- xv Fabiana Gadow, *Dilemas: La Gestión del talento en tiempos de cambio*, Editorial Gránica, 344 páginas.
- xvi JAMES R. DAVIS, ADELAIDE B. DAVIS, *Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations*, en *Berrett-Koehler Organizational Performance Series*, Octubre, 1998.
- xvii DURAND-BUSH, N. y SALMELA, op cit, 1996
- xviii BAUR, Peter. *Sobre el desarrollo del talento*. McGrawhill, 2009.
- xix KEN ROBINSON, *Todos nuestros futuros. Reporte sobre la educación y la creatividad*, 1999. Disponible en: www.sirkenrobinson.com/pdf/allourfutures.pdf
- xx BOURDIEU, PIERRE y GROSS, FRANCOIS. *Principios para una reflexión sobre los contenidos de la enseñanza*, en *Revista de Educación*. Madrid. MEC. No 292. 1990.

Bibliografía Complementaria

LUZ PATRICIA MARTINEZ, *Gestión Social del Talento Humano*, Universidad de Nueva Granada, 2002

PABLO CARDONA. *Las Claves Del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo Humano*, Universidad de Barcelona, 2000

ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II. *THE WAR FOR TALENT*, The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.

STEPHEN R. COVEY. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Edit. Paidós. México 1996.

BLOOM, B.S. (1985) *Developing talent in young people*. New-York: Ballantine.

Ericsson, K.; Krampe, R. y Tesch-Römer, C. (1993) *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*. *Psychological review*, 3, 363-406.

SALMELA, J.H. (1997) *Détection des talents*. E.P.S., 267, 27-30.

SINGER, R.N. (1988) *Psychological testing: What value to coaches and athletes?*. *International Journal of Sport Psychology*, 19, 87-106.

TSCHIENE, P. (1979) *Réflexions critiques au sujet de la detection et de la promotion des talents*. *Leistungssport*, 8, 43-49.