



Del talento individual al colectivo: el gran desafío para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI

From individual to collective talent: the great challenge for the success of organizations in the 21st century

DÍEZ, Fernando [1](#) y ATELA, Pablo [2](#)

Recibido: 29/11/2018 • Aprobado: 27/02/2019 • Publicado 08/04/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Talento individual. Definición y dimensiones](#)
 - [3. Talento colectivo. Definición y dimensiones](#)
 - [4. Del talento individual al talento colectivo](#)
 - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

La literatura sobre talento, en particular en las dos últimas décadas, está focalizada en el talento colectivo y sus derivadas, en contraposición al talento individual, predominante a lo largo de la historia. Los autores realizan una pormenorizada revisión de los conceptos y etapas en su evolución en la literatura. A continuación llevan a cabo un análisis sobre el talento individual y el talento colectivo, invitando al lector a reflexionar sobre la importancia del talento en el siglo XXI.

Palabras clave: Talento; inteligencia colectiva; equipos; aprendizaje organizacional

ABSTRACT:

Talent literature, particularly in the last two decades, has focused on collective talent and its derivatives, as opposed to individual talent, predominant throughout history. The authors carry out a detailed review of the concepts and stages in their evolution in literature. They then analyse individual and collective talent, inviting the reader to reflect on the importance of talent in the 21st century.

Keywords: Talent; collective intelligence; teams; organizational learning

1. Introducción

En pleno siglo XXI las organizaciones, en un entorno cada vez más competitivo y con rápidos cambios, se tienen que adaptar si quieren sobrevivir. Son las personas, los trabajadores, los protagonistas en las organizaciones, donde el talento pasa a ser el factor fundamental de diferenciación que va a permitir subsistir a las empresas. La gestión del talento ha pasado a ser una prioridad ineludible en las organizaciones, debido a la escasez de vocaciones hacia las exigentes carreras técnicas, la cada vez mayor necesidad de ajustes en los presupuestos de las organizaciones dada la creciente competitividad en todos los sectores y la bajada de la natalidad, entre otros factores. El talento individual, tan importante en el pasado, cede el

paso al talento colectivo de las organizaciones, donde en todo caso el responsable último del crecimiento profesional será el propio trabajador y no la empresa, que pasará a tener desarrolladores de personas y no responsables.

1.1. Talento: definiciones generales

El talento se ha estudiado desde distintas ciencias, como la psicología, la economía, la pedagogía, la sociología, la biología o la filosofía, entre otras. Es uno de los temas que más interesa a las personas. Si realizamos una búsqueda en Google sobre el término "suerte" en inglés ("*luck*"), encontraremos 522.000.000 de resultados; si lo hacemos sobre liderazgo, encontramos 625.200.000 de resultados; si lo hacemos sobre talento Google nos ofrecerá 808.000.000 de resultados. Por lo tanto, podemos afirmar que es un tema sobre el que se ha escrito mucho y que suscita mucho interés entre las personas.

Se han realizado varias investigaciones sobre el origen del término talento (Tansley, 2011; Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013; Adamsen, 2016). Etimológicamente, el vocablo talento deriva del griego *tánton* y del latín, *talentum*. Los griegos y los romanos calculaban el precio a pagar por una mercancía en base al peso de la misma: tanto pesaba, tanto costaba. Posteriormente, en varias ciudades del mundo helénico se llamó talento a las monedas que circulaban para la compra y venta de mercancías. La expresión popular, "vale su peso en oro", nos da una pista de la razón por la que el vocablo talento pasó a ser tomado como una referencia a la inteligencia o dotes intelectuales de la persona.

Las acepciones que nos encontramos en la RAE son inteligencia (capacidad de entender), aptitud (capacidad para el desempeño de algo), persona inteligente o apta para determinada ocupación o moneda de cuenta de los griegos y de los romanos (RAE, 2018). En el diccionario de sinónimos de *WordReference* (octubre, 2018), encontramos los siguientes sinónimos de talento: razón, intelecto, entendimiento, ingenio, inteligencia, agudeza, perspicacia, juicio, capacidad, clarividencia. Ambas definiciones estarían haciendo referencia a alguien con unas habilidades o conocimientos que sobresalen, a una persona talentosa, quedando el término asociado a poseer una capacidad o habilidad destacada.

El talento es un concepto relativo necesariamente sujeto a las influencias de la época y de la cultura, variando de un autor a otro y de una escuela de pensamiento a otra. La mayoría de los autores (Bralic & Romagnoli, 2000) definen el talento como una habilidad o un desempeño excepcional en una dimensión humana general (área intelectual, emocional, social, física, artística) o en un campo específico de una dimensión general (dimensión intelectual, donde es posible distinguir el talento matemático, computacional, científico, etc.). De aquí podemos deducir que una persona tiene talento para algo, y no para todo: un deporte, los negocios, las matemáticas, la pintura, la dirección de empresas, etc.

Raquel Lorenzo (2005) realiza una interesante reflexión sobre el talento, señalando que hay distintas connotaciones del término talento en función de la riqueza que aportan los distintos idiomas: *giftedness* (inglés), *begabung* o *hochbegabung* (alemán), *doués* o *sordoués* (francés), asociadas en algunos casos al elitismo o a sensaciones y sentimientos negativos. El hecho de que una misma palabra tenga distintos significados en distintos países ha frenado el progreso de las investigaciones a nivel mundial. También se diferencia entre talento y genio. Rubinstein (1935) plantea, por ejemplo, que los aportes de la persona con talento se mantienen dentro de un marco ya creado, mientras que los del genio rompen con los moldes existentes. Dicho de otra manera, el talento vendría a ser para el autor una mejora en el iPhone, mientras que el genio sería la creación de un nuevo dispositivo, algo que no existiera previamente y que fuera rupturista con lo existente: el iPad en su momento.

Tannenbaum (1991) sostiene que el genio es la extensión más avanzada de la superdotación, el talento y la creatividad. Hemos eludido la palabra superdotado al haber autores que sostienen que está mal adaptado al castellano, siendo mejor hablar de chicos con muchas posibilidades y posibles problemas de personalidad. El talento es maestría técnica y el genio tiene el poder de la concepción, en íntima relación con la creatividad. La curiosidad, el trabajo y la constancia serían los rasgos que diferencian a los genios del resto

de los individuos (Machado, 1983; Secadas, 1992).

Finalmente, y para cerrar esta introducción, una breve reflexión sobre lo que ha significado tener talento. Las personas con talento o genios, en muchas ocasiones, han sido tratados como diferentes. Se les ha llegado a denominar *idiot savant*, niños o adultos que presentan un desempeño excepcional en un área específica pero, al mismo tiempo, presentan un retardo pronunciado. Darold Treffert (2009) acuñó el término del *savant* para referirse a niños o adultos con alguna capacidad especial o extraordinariamente desarrollada, denominándolos *savants* (sabedores, sabientes).

Otros conceptos que se han utilizado han sido *underachievement* (Gorard & Smith, 2007) o talentosos desaprovechados (Lorenzo y Martínez, 2002), *late bloomers* (talentos de expresión tardía) o los talentosos con desventajas sociales (*disadvantaged*). Los talentosos desaprovechados son propensos a las tensiones al tener una percepción distinta del mundo, siendo más sensibles y dedicados a problemas de tipo ecológico o social, generando impotencia o frustración.

Por lo tanto, podemos comprobar que tener talento es una suerte, pero no siempre ha sido bien apreciada socialmente.

2. Talento individual. Definición y dimensiones

2.1. Talento e Inteligencia

Talento e inteligencia son dos términos que han ido siempre de la mano, y la inteligencia ha sido objeto de estudio y medición desde hace años. La ciencia que más se ha aproximado al estudio de la inteligencia ha sido la Psicología, destacando autores como Alfred Binet, creador de la primera escala de medida de la inteligencia; William Stern, que vincularía la edad mental a la edad cronológica; Terman, creador del Cociente Intelectual o CI; Spearman, y su teoría bifactorial de la inteligencia donde propone la existencia de una capacidad intelectual general o Factor G de inteligencia; Raymond Cattell, y las inteligencias fluida y cristalizada; Philip Edward Vernon, y el modelo jerárquico; Thurstone, y la teoría de las aptitudes primarias; Guilford, y su teoría de la estructura del intelecto entre otros.

Los tres autores que gozan en la actualidad de una mayor notoriedad e impacto sobre la inteligencia son: Howard Gardner (1983) con las inteligencias múltiples, Robert J. Sternberg (1987) con la teoría triárquica de la inteligencia y Daniel Goleman (1996) con la inteligencia emocional.

Gagné (1993) realiza un estudio sobre los niveles de talento y el CI, donde propone una "zona umbral" para hablar de talento básico (entre 112 y 115) y otra para hablar de talento alto (entre 140 y 145 de CI). Así mismo, algunos autores sostienen que muy poca población tiene talento (menos del 1%), mientras que otros lo sitúan entre el 15% y el 20% de la población.

¿Es la inteligencia un factor determinante en el talento? Para Stern (1916) la inteligencia es una condición necesaria pero no suficiente para el desempeño sobresaliente. Hay otros factores, además de la inteligencia, como la personalidad o el ambiente que determinan de un modo fundamental si un individuo alcanza o no éxito en la vida. Entre los elementos que contribuyen al desarrollo y manifestación del talento (Bralic & Romagnoli, 2000) se encuentran la herencia y el medio ambiente, rasgos de personalidad, motivación (Valenzuela, J., Consejeros-Solar, L. & Muñoz, C., 2018) y desarrollo del talento, la influencia de la cultura y el contexto sociocultural.

Se ha escrito mucho y desde distintas perspectivas sobre talento e inteligencia. Coyle (2009) hace alusión al cerebro y la importancia de la mielina como aislador neuronal que facilita la circulación de los impulsos eléctricos de un determinado circuito neuronal. Cuanto mayor sea el envoltorio de la mielina, con mayor precisión y rapidez se dará el impulso nervioso y, por lo tanto, nuestras habilidades y capacidades. El cultivo de la mielina está basado en la práctica.

Otros autores, como Pilar Jericó (2001), hablan de una receta compuesta por las

capacidades (puedo), el compromiso (quiero) y la acción (actúo). Para ella, las personas con talento serían aquellas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. En consonancia con las premisas de Jericó, algunas organizaciones han comenzado una estrategia de impulso del talento poniendo el acento en la persona, empoderando a la persona trabajadora para que la gestión del talento parta de ella misma, descargando la responsabilidad de la empresa: te ayudamos a que llegues a donde deseas dentro de la empresa, podría ser el lema.

Es interesante el estudio realizado con músicos por K. Anders Ericsson (1993) donde concluye que las personas con mayor proyección y éxito son aquellas que trabajan más. Para el autor, el factor fundamental del talento es el trabajo y la práctica intensa (10.000 horas de práctica para llegar a ser un maestro del violín), deduciendo que el talento se debe a capacidades innatas, pero estas sin la dedicación suficiente y necesaria no se traducen en resultados favorables.

Otro autor que aborda el talento es Csikszentmihalyi (1998), quien sostiene que el talento no es innato, sino que se puede aprender, se puede desarrollar y depende de tres factores: la motivación, las herramientas del conocimiento y la generación de hábitos.

2.2. Talento y creatividad

El talento es otro concepto relacionado con la creatividad, si bien no está claro que la creatividad sea una condición para el talento o una expresión del mismo (Treffinger, 1993). Hay muchos interrogantes sobre la relación. Renzulli (1986) distingue dos tipos de talento: talento productivo-creativo (se manifiesta en contribuciones concretas y soluciones a problemas reales) y el talento escolar o académico (tener buenas notas). El término talento se aplica siempre a la persona, al individuo y no al producto; sin embargo, con la creatividad sucede al contrario. La inteligencia y la creatividad serían competencias cognitivas que constituyen una precondition del talento.

Siguiendo a Lorenzo (2005), hay tres conceptos que se relacionan concéntricamente: la inteligencia (se necesita un nivel por encima de la media), la creatividad (flexibilidad, fluidez, originalidad) y el conjunto perseverancia, motivación e intereses. Cuando se dan las tres, estamos en condiciones de aseverar la presencia del talento.

Históricamente se estudiaron los binomios inteligencia-creatividad e inteligencia-talento (en ambos casos se necesita una inteligencia algo por encima de la media), siendo más reciente el estudio del vínculo creatividad-talento. Aunque algunos autores los tratan como sinónimos, otros los diferencian asimilándolos a distintos grados de excepcionalidad. Otros autores (Feldhusen, 1985) se refieren a una capacidad específica (talentoso) y una capacidad general sobresaliente (dotado). También se diferencia entre una capacidad en potencial (dotación) o desarrollada (talento). Potencial se daría en niños (promesa pendiente de cumplir), mientras que en adultos se habla de talento (desarrollada la capacidad). Howard Gardner rechaza la diferencia entre inteligencia y talento. Para Gardner (1983) la inteligencia es un cierto conjunto de talentos.

Joseph Renzulli (1986) sostiene que el talento es fruto de la interacción exitosa de inteligencia o habilidades por encima del promedio, la creatividad y el compromiso con la tarea. Distingue varios tipos de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor.

Los ingredientes del talento (Lozano, 2007) serían las capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes o competencias), el compromiso (grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la que se opera) y la acción (velocidad o innovación constante).

Talento = Capacidades + Compromiso + Acción

Algunos autores sostienen que el talento existe en algunas personas desde el momento de su nacimiento, es lo que se denomina "talento innato". Gagné (2000) sostiene que el talento existe en unos pocos individuos que tienen las capacidades necesarias para marcar la diferencia en un campo determinado del quehacer humano, ya sea académico, artístico, de ocio, deportivo, de acción social, tecnológico o empresarial. El talento surge de la habilidad

como consecuencia de la experiencia de aprendizaje de un individuo, y el término "talento" designa el dominio superior de las capacidades y conocimientos sistemáticamente desarrollados en al menos un campo de la actividad humana.

Todo talento es el resultado de la interacción entre las personas, y tal y como sostiene Tansley (2011), para que pueda desarrollarse y consolidarse, "debe ser visible, estimulado y nutrido".

Podemos finalizar esta primera parte indicando que la literatura existente sobre talento individual es vasta y prolija, poniendo el acento en la persona. Sin embargo, nos preguntamos sobre el aporte que supone el talento colectivo sobre el individual, es decir, si "el todo es más que la suma de las partes", tal y como sostuvo el gran filósofo Aristóteles. De ahí que vamos a avanzar analizando el talento colectivo, solo posible cuando existe el individual.

3. Talento colectivo. Definición y dimensiones

La primera aproximación al concepto "talento colectivo" la encontramos a través de una simple búsqueda en bases de datos de investigación. Si buscamos la palabra "talent" nos aparecen 72.192 resultados, mientras que si buscamos la combinación de palabras "collective talent" el resultado es por sí mismo esclarecedor: 42 resultados. Esto nos da una idea de lo poco desarrollado que está este concepto a pesar de que, en nuestra hipótesis, las organizaciones modernas necesitan imperiosamente desarrollarlo para enfrentarse a sus retos presentes y futuros.

Dicho lo anterior, es cierto que hay conceptos que podemos asimilar al talento colectivo, de modo que podamos avanzar en nuestras argumentaciones sobre la base de conceptos semejantes. En efecto, los conceptos que analizaremos son los siguientes: en primer lugar, "Inteligencia colectiva", quizá el concepto que más se acerca desde un punto de vista conceptual a "talento colectivo"; en segundo lugar, la mirada del concepto "equipo" desde tres dimensiones diferentes aunque altamente interrelacionadas: "Equipos", "Comunitazgo" y "Co-creación"; y por último, "Aprendizaje organizacional", una de las derivadas del pensamiento sistémico aplicado a organizaciones, que pretende explicar la capacidad de equipos y organizaciones de aprender y mejorar con base en el sistema humano organizacional.

3.1. La inteligencia colectiva

El concepto de "inteligencia colectiva" (Williams & Stenberg, 1988; Woolley et al., 2010; Goleman, 2013; Brooks, 2014) lo podemos definir como una forma de inteligencia que surge de la cooperación de varias personas para la resolución de problemas y toma de decisiones. Esta surge cuando "la gente se reúne para colaborar, sea en una reunión de planificación ejecutiva o dentro de un equipo que trabaja para crear un producto en común, en un sentido muy real surge un coeficiente intelectual colectivo, es decir, la suma total del talento y la capacidad de todos los participantes" (Goleman, 2013: 84). Lo más interesante de este descubrimiento es que la inteligencia colectiva no depende del promedio de coeficientes intelectuales individuales desde una perspectiva de la inteligencia racional, sino de la inteligencia emocional, siendo el factor clave para lograr esto la denominada "armonía social". Este último concepto, la "armonía social", queda definido por Stenberg & Williams (1988) como la capacidad de crear un estado de concordia y unidad en el equipo, permitiendo que todos los integrantes entreguen lo mejor de su talento, aquello para lo que están y a la vez se sienten más dotados y satisfechos de aportar persiguiendo el bien colectivo. Entre los factores que facilitan el incremento de la inteligencia colectiva, Goleman (1999) y Hackman (2002, 2004) citan la capacidad para lograr consenso, mostrar empatía hacia las opiniones y sentimientos de los otros, promover la cooperación y la confianza gestionando adecuadamente los conflictos y asumiendo responsabilidades para la consecución del objetivo común. En esta línea de trabajo debemos también mencionar a Woolley et al. (2010), quienes incluyen como factores clave para la existencia de la inteligencia colectiva dos dimensiones además de la ya mencionada "armonía social": la

igualdad participativa y la proporción de mujeres en el equipo. Woolley et al. (2015) y McHugh et al. (2016) por su parte, desarrollan el concepto de liderazgo colectivo, entendiéndolo por tal aquel en el que no existe un líder formal individual en el sentido, uso y costumbre tradicionales, y lo conectan con la inteligencia colectiva y la calidad de las decisiones tomadas por este tipo de sistemas humanos. Lo interesante a nuestros efectos es su afirmación de que existe una mayor calidad de las decisiones en este tipo de grupos. Woolley et al. (2015), por su parte, conectan los conceptos de inteligencia colectiva y aprendizaje organizacional, afirmando que existe una alta correlación positiva entre aquella y este, tal como ocurre en el caso de los individuos: los grupos que han conseguido altos niveles de inteligencia colectiva demuestran asimismo dotes mayores en su capacidad para aprender colectivamente, consiguiendo además que este aprendizaje sea significativo y sostenido en el largo plazo. Volveremos sobre este punto más adelante, en el apartado sobre aprendizaje organizacional.

Sobre la base de lo expuesto, es interesante observar cómo el paradigma organizacional funcional-analítico-taylorista imperante (Taylor, 1970; Fayol, 1985 y Taylor & Fayol, 1969) no es el más adecuado para que los procesos descritos más arriba ocurran y, más allá de eso, fluyan. Continuar perpetuando tal modelo de organización en la creencia de que funciona es fuente de muchos de los problemas que aquejan a las organizaciones modernas: desmotivación de los trabajadores, falta de compromiso con los objetivos corporativos, altos niveles de estrés laboral, necesidad en muchos casos de ocio tóxico para liberarse de un trabajo insatisfactorio, alto nivel de conflictividad laboral, etc. Y por último y sobre todo, consecuencia de todo lo anterior, ocurrirá con alta probabilidad que el talento -sea en su dimensión individual, sea en la colectiva- no se desarrollará o, en el peor de los escenarios, incluso se verá mermado o anulado.

3.2. Las organizaciones en su dimensión de comunidad y espacio de "co-creación", los equipos y el talento colectivo

En primer lugar, haremos referencia a un concepto que ha recibido una dosis importante de investigación en las últimas décadas y que podemos conectar con el talento colectivo: el equipo.

El beneficio fundamental que se atribuye a los equipos es que, en aquellas situaciones en que para la realización de un determinado trabajo se requieren múltiples habilidades, nivel de experiencia, capacidad de razonamiento y formas de afrontar los problemas, el trabajo en equipo entrega mejores resultados que un conjunto de individuos trabajando por separado de modo individual (Katzenbach & Smith, 1993). Además, las organizaciones que incorporan los conceptos de trabajo en equipo y talento colectivo son más flexibles y tienen mayor capacidad de adaptación al cambio, en comparación con aquellas que no los utilizan (Brightman, 1988).

Lo antedicho obviamente no implica que por el hecho de utilizar equipos y perseguir el desarrollo del talento colectivo obtengamos el éxito en todos los casos, pero lo que sí es evidente y se demuestra en múltiples estudios y ejemplos en organizaciones es que cada vez que una empresa necesita encontrar formas mejores y más eficientes de hacer algo o resolver un problema, usar equipos y metodologías de trabajo en equipo se demuestra como la mejor opción de entre todas las posibles (Katzenbach & Smith, 1993).

Desde la perspectiva del clima organizacional, los beneficios para los individuos que pertenecen a organizaciones que han conseguido crear y desarrollar una actitud y cultura orientadas al talento colectivo se observan efectos positivos, tales como que los empleados se sienten más satisfechos al tener mayor control sobre su trabajo, así como cuando se les permite liberar y desarrollar su creatividad (McKee, 1992; Zenger et al., 1994). Otros factores que se ven favorecidos son indicadores relacionados con la calidad, la productividad y la rentabilidad (Kinlaw, 1992). Son de hecho los propios empleados los que, al ser preguntados, dicen preferir participar en el proceso de toma de decisiones y asumir responsabilidades relacionadas con las mismas (Quick, 1992). Esto a su vez tiene efectos positivos para la organización, ya que se mejora la comprensión del entorno, los problemas

y las soluciones, aumentando con ello el compromiso con las decisiones adoptadas y el sentido de pertenencia a la organización, mejorando el espíritu del equipo, el respeto por los otros miembros y la autoestima individual y colectiva. Todos estos aspectos sociales del trabajo en equipo y el desarrollo del talento colectivo tienen efectos directos sobre las variables de carácter más económico y de gestión. En efecto, utilizando los principios del trabajo en equipo se toman mejores decisiones en términos de la utilización eficiente de recursos, talento y habilidades, porque las personas comparten lo que saben y ponen a disposición del equipo aquello en lo que son más eficientes, hábiles o productivas (Quick, 1992). Abundando más todavía en estos argumentos está Choppin (1991, 1995), quien sostiene que las personas tienen una necesidad de tipo psicológico de pertenecer a un grupo, ya sea en el ámbito profesional o social. Esta pertenencia, por su parte, aporta oportunidades de crecimiento y desarrollo a los individuos, lo que lo hace todavía más deseable, generándose círculos de refuerzo positivo en torno a este hecho.

Finalmente debemos mencionar la resolución de problemas como una de las grandes virtudes del talento colectivo. De hecho, en alguna medida suele ser el motivo principal por el que muchas organizaciones se sienten motivadas a usar los equipos o se deciden a hacerlo (Quick, 1992). Según este autor, las ventajas de utilizar equipos para la resolución de problemas son incuestionables: son una mejor manera de diagnosticar el problema enfrentado, pues puede hacerse desde diferentes puntos de vista, sirviendo además para encontrar un mayor número de soluciones posibles.

Avanzando un paso en nuestra argumentación, y recogiendo como punto de partida conceptual y de investigación el concepto "equipo", entraremos ahora en el análisis de algunos autores que defienden el concepto de comunidad en su aplicación a organizaciones modernas.

Citaremos en primer lugar a Mintzberg (2009) y Moore (2014) quienes parten en su razonamiento desde una perspectiva interesante: el individualismo. El autor entiende que es "una buena idea". Provee de incentivos, promueve el liderazgo y estimula el desarrollo – pero no lo hace solo. Somos animales sociales que no podemos funcionar de modo efectivo sin pertenecer a un sistema social que es más grande que nosotros. Este es el concepto de "comunidad": "el pegamento social que nos une para conseguir un bien superior" (Mintzberg, 2009: 2). Entender la comunidad en su sentido completo implica cuidar de todo lo que nos rodea: nuestra familia, trabajo, compañeros y sociedad. En el ámbito laboral, "muchas de las compañías mundialmente reconocidas y admiradas lo son por haber creado un fuerte sentimiento de comunidad en su interior –Toyota, Semco (Brasil), Mondragón (una federación vasca de cooperativas)" (Mintzberg, 2009: 2). En sentido parecido se manifiesta Catmull (2008), esta vez en relación a una organización muy conocida y reconocida, Pixar , de la que era presidente cuando escribió el artículo que mencionamos. Catmull (2008) atribuye el éxito de Pixar fundamentalmente a "su vibrante comunidad de personas con talento que se guardan lealtad unos a otros y al trabajo que desarrollan, todos se sienten parte de algo extraordinario, y su pasión y logros convierten a esta comunidad en un imán que atrae a personas que vienen del sistema educativo o de trabajar en otros lugares" (Catmull, 2008: 3). Dávila & Maturana (2007) por su parte, plantean que en el contexto actual "formas de relaciones humanas como el liderazgo pierden sentido" (Dávila & Maturana, 2007:101). Los autores plantean como alternativa al liderazgo el concepto de gerencia co-inspirativa, que permite a las personas ser partícipes activos y creativos de las conversaciones de generación y realización de proyectos comunes, participando así en la consecución del bienestar individual y colectivo en el seno de la organización.

El argumento central común de Mintzberg (2009), Catmull (2008) y Dávila & Maturana (2007) es que el sentimiento de comunidad se ha debilitado enormemente en un mundo de marcado carácter individualista como el que vivimos, y eso supone una fuente importante para muchos de los problemas que enfrentan nuestras empresas y sociedades. Para enfrentarlo, Mintzberg (2009) sugiere crear una palabra inexistente en el diccionario, -"comunitazgo" , que el autor plantea en oposición al extendido concepto de "liderazgo". En su opinión, el "comunitazgo" sería la forma en que podríamos trascender el extendido y aceptado modelo mental basado en el liderazgo. El autor defiende que es un término, en su propia concepción, individualista. Si piensas en un líder enseguida piensas en que tiene

mucho talento individual y que, a resultas de eso, tiene seguidores y, por lo tanto, que existe una división y diferencias entre ellos, incluidos por supuesto sus talentos individuales. No hablas de un equipo, una comunidad, hablas de líderes y seguidores, conceptos estos dos que, textualmente, son incluso el título de un libro sobre liderazgo (Kelley, 1993: "Líderes y seguidores"). No quiere esto decir que no sean necesarios los líderes, sino que a través del "comunitazgo" el concepto queda más extendido, y de hecho lo hace a todas y cada una de las personas que conforman un equipo y una organización. En línea similar argumentan Feltovich et al. (1996), Galliers et al. (1988) y Grosz & Kraus (1996) quienes, sobre la base de la cada vez mayor complejidad del entorno que rodea a las organizaciones, proponen que debe nacer un nuevo paradigma de relación en las organizaciones, en los que debe promoverse la horizontalidad en las relaciones y el diálogo con base en la cooperación mutua, a la vez que surge la necesidad de entender y gestionar la complejidad que todo esto plantea.

El último de los cambios de paradigma que queremos plantear es la denominada co-creación (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ramaswamy & Gouillart, 2010; Ramaswamy & Ozcan, 2014). El concepto nace, en primer lugar, sobre la base de los cambios surgidos como consecuencia de la era postindustrial. Según los autores la era industrial se caracteriza, entre otras cosas, por la supremacía de las organizaciones -sobre todo las grandes corporaciones y las multinacionales. En ese contexto las personas en tanto que individuos aislados -sean empleados o clientes- giran en torno al poder omnímodo de las empresas. En la era postindustrial en cambio, con el surgimiento de los avances en tecnologías y comunicaciones, los autores postulan que se está produciendo un cambio de paradigma. En efecto, los clientes y empleados están tomando las riendas de ese poder, y por lo tanto las organizaciones deben cambiar su forma de entender las relaciones con unos y otros. Es lo que, como ya hemos visto, Bauman (2000) denomina "modernidad líquida", en la que están ocurriendo profundos cambios en los individuos y las instituciones y, sobre todo, en las dependencias y redes que los unen. El mundo moderno líquido se caracteriza por una mayor flexibilidad y transitoriedad, lo que reconfigura notoriamente las nociones industriales de orden, control y jerarquía (Clegg & Baumeler, 2010). Abundando en esto encontramos la interesante propuesta de Pink (2005) quien afirma que en el nuevo paradigma en que nos encontramos las organizaciones deben aprender a moverse en la creación de espacios en que dimensiones como la empatía, el trabajo en equipo y la cooperación primen por encima de otras prioridades. El autor considera que existen seis aptitudes esenciales -a las que denomina "los 6 sentidos"- que entiende son claves para el éxito organizacional en sus planos colectivo e individual: diseño, historia, sinfonía, empatía, juego y significado (Pink, 2005:5). En suma, Pink (2005) propone a las organizaciones modernas poner especial énfasis en desarrollar todo aquello que no puede copiarse de manera fácil ya que, al formar parte de la cultura y estructura de relaciones creadas en el seno de la organización sería algo que estaría prácticamente instalado en una suerte de código genético organizacional al que bien podríamos llamar una forma de talento colectivo que, para ser copiado, requeriría esfuerzos sostenidos y de largo plazo. Solo así pueden cambiarse aspectos como los mencionados -la cultura y la estructura organizacional- en los sistemas humanos. En esta misma línea encontramos también a Prahalad & Ramaswamy (2004), Ramaswamy & Gouillart (2010) y Ramaswamy & Ozcan (2014) quienes postulan, sobre esta base de "modernidad líquida" en que vivimos, que el cambio debe producirse en dos ámbitos: por un lado, en la relación con el cliente para la creación de valor, porque la organización, por poderosa y grande que sea, no puede ni debe estar ensimismada en su interior, pensando que tiene todo el conocimiento, sino que tiene que hacer partícipe de procesos, relaciones, estructuras, etc. a sus clientes; por otro lado, en la relación con los empleados, por cuanto finalmente son ellos los que interactúan con los clientes para la perseguida y necesaria creación de valor y, en consecuencia, deben también los propios trabajadores ser partícipes y sentirse co-creadores de la entrega de valor a los clientes, dando con ello sentido a su trabajo diario. Notamos aquí otra vez la gran correlación de estos postulados con la idea de "talento colectivo" que pretendemos desarrollar.

Consideramos todo lo anterior como un punto de partida clave para el desarrollo del talento

colectivo en todo su significado y extensión. En efecto, si no existen condiciones estructurales de partida en los sistemas humanos que faciliten el desarrollo del talento colectivo, este solo será una hermosa declaración de intenciones, pero no pasará de ahí. Esta visión de "comunidad" como eje para el desarrollo del talento colectivo es diferente a la más extendida, esa visión "egocéntrica, heroica e individualista" (Mintzberg, 2009: 3) del líder. Bajo esta visión basada en el comunitazgo, los líderes formales no tienen por qué dejar de existir, pero su papel pasa a un plano más modesto y las relaciones son de carácter más distribuido, basadas en la involucración y compromiso de las personas con la comunidad –la organización en nuestro caso– a la que pertenecen (McHugh et al., 2016; Pink, 2005). Ni que decir tiene los enormes efectos de refuerzo positivo que esta lógica estructural en un sistema humano tiene como factor de apalancamiento para el desarrollo del talento colectivo y, por supuesto, también individual.

3.3. Talento colectivo y aprendizaje organizacional

El concepto de "aprendizaje organizacional" surge a finales de los años '70 y se desarrolla con fuerza en los 80 y siguientes. Autores como Argyris (1977, 1982, 1991, 1994), Argyris & Schön (1978, 1996), Forrester (1994), Kim (1993, 1994), Kofman & Senge (1993), Senge (1998, 2000) y Senge & Sterman (1994) han desarrollado este concepto aplicándolo a las organizaciones modernas, en busca de un nuevo paradigma de gestión que trascienda el caduco modelo analítico-funcional-taylorista.

Como ya hemos descrito antes, el aprendizaje organizacional y el talento colectivo están muy conectados e interrelacionados. En concreto mencionábamos a Woolley et al. (2015), quien afirmaba que existe una alta correlación positiva entre ambos conceptos, pues los equipos con alta inteligencia colectiva demuestran también mayores habilidades y capacidad de aprendizaje colectivo. En línea similar de reflexión se sitúan autores como Argyris (1982, 1991) y Kim (1993, 1994) al reflexionar de modo conjunto sobre las habilidades para pensar, razonar, aprender y actuar desde el plano colectivo al individual, y viceversa. Asimismo, hay autores que identifican la relación directa entre la organización basada en equipos multidisciplinares y transversales –con el diseño de equipos como eje de la cultura organizacional–, la gestión del talento y el aprendizaje organizacional como un triángulo de variables que se alimentan unas a otras, siendo la primera el catalizador de la segunda y la tercera (Oltra & Vivas-López, 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995; Pan et al., 2007). Asimismo, y dado que el aprendizaje organizacional es un proceso en el que el conocimiento se amplifica y difunde desde los individuos a toda la organización a través de los equipos (Oltra & Vivas-López, 2013; Crossan et al., 1999), cuando esto ocurre se dan las condiciones para un bucle de refuerzo positivo: la organización aprende a través de los equipos dotados de talento colectivo, lo que a su vez refuerza su consideración como equipo en el sentido riguroso del término, afianzando exponencial y positivamente los lazos de confianza, compromiso y relación que les unen (Adler et al., 2011; Feltovich et al., 1996; Grosz & Kraus, 1996). Esto último cataliza sus procesos de adquisición de habilidades y conocimiento, lo que conlleva de modo inmediato que se produzca la aceleración del aprendizaje organizacional (Swan et al. 1999; Newell et al., 2006). Este último proceso queda bien desarrollado y explicitado por autores como Kofman y Senge (1993) en lo que los autores denominan "comunidades de compromiso", así como por Schein (1990, 1998) cuando habla de la "evolución de la cultura organizacional y de aprendizaje", Wenger (1991) en sus "comunidades de práctica" y Senge & Kim (2013) cuando se refieren a la construcción de "comunidades de aprendizaje".

4. Del talento individual al talento colectivo

La mayor parte de las visiones y modelos de gestión del talento lo hacen desde una mirada individual –asociándolo a las competencias individuales de las personas– bajo la asunción de que el "sumatorio" de esas competencias individuales dará como resultado el talento colectivo. Esta mirada puede ser considerada excesivamente simplista (Oltra & Vivas-López, 2013), ya que olvida nada menos que las interrelaciones entre individuos, esto es, las relaciones sociales. Así, poner demasiado énfasis en el talento individual hace que, en

términos de talento, se ponga a unos individuos por encima de otros en la organización, lo que puede derivar, entre otras cosas, en dinámicas de competencia interna entre individuos (Pfeffer, 2001). En nuestra hipótesis, en cambio, proponemos que los grupos formados por individuos de alto talento pueden ser inferiores en desempeño y capacidades a equipos bien cohesionados y enfocados en la construcción del talento colectivo (Smart, 2005; Iles, 2008). Además, y tal como afirman Tsoukas (1996) y Tsoukas and Vladimirou (2001), debe prestarse especial atención al hecho de que el desarrollo del aprendizaje organizacional clave se construye socialmente -y sólo socialmente- lo que redundará en la conexión que establecemos entre el talento colectivo y el aprendizaje organizacional. Además y por último, no podemos evitar que las personas con alto talento individual abandonen la organización, pero esto causará menores trastornos a la organización si esta se ha enfocado y esforzado en que el talento de esos individuos quede insertado y desplegado a través de todos los equipos y la organización en su conjunto (Oltra & Vivas-López, 2013; Calo, 2008).

Adentrándonos ahora en una visión y enfoque más prácticos sobre cómo desarrollar el talento colectivo, Block (2009) y Mintzberg (2009, 2014) nos entrega una propuesta sobre cómo conseguir la transición del liderazgo al comunitazgo o, dicho de otro modo, cómo podemos transformar las organizaciones en comunidades basadas en la pertenencia y el compromiso mutuo de sus miembros para el desarrollo del talento colectivo y, por supuesto, el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En primer lugar propone que la estructura organizacional permita a sus miembros un rango de libertad razonable para actuar, de modo que puedan desarrollar aquellas habilidades para las que estén más capacitados. La cultura organizacional debe además proveer la capacidad de descubrimiento del poder que tienen las personas para cambiar y mejorar las comunidades en las que participan. Se trata de que no se sienten a esperar que un líder les diga lo que deben hacer, sino que en aquella esfera en la que tengan capacidad y talento para demostrar su valía, lo hagan, en el marco de los objetivos y la visión compartida de la que son parte. Block (2009) y Mintzberg (2009, 2014) afirman que grandes transformaciones ocurridas en algunas comunidades no surgieron de los líderes formales, sino de personas "normales" que fueron capaces de crear una comunidad con una visión compartida que fue capaz de desplegar niveles de talento colectivo muy por encima de lo que sus talentos individuales habrían sido capaces de conseguir. En concreto el propio Block (2009) cita los ejemplos históricos de la Revolución Americana o la francesa. En el plano organizacional, y siguiendo la línea de razonamiento que aplica en los ejemplos anteriores, la propuesta de Block (2009) está basada en los managers intermedios. Según su idea, en muchas organizaciones este colectivo es quien mejor conoce la organización, comparte los valores de la misma y está dispuesta a sacrificios importantes para continuar en ella y apoyar en su supervivencia. En línea similar se manifiesta Nguyen (2001), quien analizó el papel de los mandos intermedios en los cambios organizacionales y lo explica con claridad: "La intensidad con la que los managers intermedios querían proteger los intereses a largo plazo de la compañía y los intereses de sus subordinados no deja de sorprenderme una y otra vez" (Nguyen, 2001: 3). Este autor utiliza una expresión que tiene mucho sentido a los efectos de este trabajo: considera el compromiso como la "calidad misteriosamente persistente", que además es el catalizador crítico para que el talento colectivo fluya a través de todo el sistema humano (equipo u organización). Este último es un concepto interesante, porque desvincula la tan perseguida calidad basada en simples prácticas o modos de gestión -recetas al fin y al cabo- que solo pueden funcionar si existe el compromiso de las personas que trabajan en la organización para conseguirla.

Para conseguir la reconstrucción de la comunidad "perdida" y facilitar el desarrollo del talento colectivo, Mintzberg (2009, 2014) propone varias líneas de acción concretas: en primer lugar, parar las prácticas que la socavan, tales como tratar a los seres humanos como "recursos" humanos; despedirles en masa cuando la compañía no ha alcanzado sus objetivos a pesar de seguir siendo rentable; tolerar paquetes y bonus de remuneración obscenos para los directores generales y CEOs; mostrar rechazo y/o falta de respeto por aspectos relacionados con el pasado de la compañía, incluyendo sobre todo su cultura; y en general, sobre-enfatizar el liderazgo y el talento entendidos en su sentido individualista. En resumen, se trata de que la organización consiga liberarse de muchos de sus

comportamientos y prácticas individualistas con base en el pensamiento funcional-analítico-taylorista (Taylor, 1970; Fayol, 1985 y Taylor & Fayol, 1969) de finales del siglo XIX, así como de muchas de sus medidas cortoplacistas que solo atacan los síntomas olvidando los problemas de fondo –estructurales al sistema-, promoviendo prácticas que siembren la confianza, el compromiso y la colaboración espontánea para conseguir la sostenibilidad en el largo plazo.

Como resumen de este apartado podemos observar que los razonamientos y propuestas de Mintzberg (2009), Moore (2014), Catmull (2008) y Block (2009), partiendo de una reflexión basada en el cambio de modelo mental organizacional -pasando de una estructura individualista a otra más colectivista- proponen precisamente esta dinámica como el apalancamiento clave para el desarrollo del talento colectivo.

5. Conclusiones

El talento individual ha centrado la mayor parte de los estudios, si bien en los últimos años se está desarrollando una cultura basada intencionalmente en el talento colectivo. Las ventajas son importantes: una persona no puede ser buena en todo, pero colectivamente se pueden cubrir las carencias de unos con las virtudes de otros, atendiendo todas las competencias que sería un milagro que una única persona fuera capaz de tenerlas. Al mismo tiempo, el talento colectivo ofrece, en el siglo XXI, la salida a las limitaciones individuales: solo la suma eficiente de los talentos puede abordar con éxito los cada vez más complejos problemas ante los que nos enfrentamos en las organizaciones. Algunos de estos retos y problemas son imposibles de resolver de forma individual, siendo necesario contar con personas de talento que trabajen unidas para un mismo fin. Las Universidades (Harvard, MIT, Stanford, etc.) y las empresas de alto nivel (Apple, Google, Microsoft, etc.) reúnen a las personas con más talento a nivel individual para unirse en equipos y trabajar colectivamente para lograr retos que jamás soñaron. Es importante brillar con luz propia, y cuando más se brilla es cuando formas parte de un equipo de talentos que multiplica sus potencialidades al trabajar colectivamente. Todo esto es importante, pero las últimas investigaciones apuntan que no sólo basta con tener talento individual, sino que se requieren condiciones y habilidades tales como la igualdad participativa, la armonía social y el equilibrio entre hombres y mujeres en el equipo, entre otros factores (Woolley et al, 2010).

En efecto, bajo nuestra hipótesis las organizaciones siguen ancladas en el paradigma del individuo. “Vemos” individuos, luego son los individuos los que deben ser objeto de atención y desarrollo personal y profesional. Los equipos “están”, las organizaciones –todas ellas- manifiestan la importancia de los mismos para el logro de los objetivos organizacionales, pero finalmente no hacen nada –o muy poco- para desarrollarlos en clave de lo que son: entidades –sistemas humanos- que existen y tienen vida propia, exactamente igual que los individuos. Abundando en esto, no deja de ser paradójico que, además, muchas organizaciones incluyen los conceptos “equipo” y “talento” o la importancia del “trabajo en equipo” y el “desarrollo del talento” en grandilocuentes declaraciones de misión, visión y/o valores. Sorprendentemente, salvo muy honrosas excepciones, esas declaraciones se quedan precisamente en eso: la pura manifestación de una intención, sin que posteriormente se plasme desde el punto de vista de actitudes y despliegue de acciones en la cultura y operación diarias. Así, encontramos que los modelos de desarrollo basados en competencias lo son, por abrumadora mayoría, en clave individual. El diagnóstico es individual y el desarrollo, una vez más, es también individual. Además, resulta que las competencias –individuales, por supuesto- son exactamente las mismas para las decenas, centenares o miles de empleados que componen la organización. En rigor, cabe decir que en algunos casos existen algunas diferencias en las competencias por condición del rango jerárquico pero, en todo caso y a los efectos de nuestro análisis, siguen siendo competencias individuales. Como bien apunta Margerison (2001) en este sentido: “Se ha dicho y escrito mucho sobre las competencias individuales en el trabajo. Recientemente me entrevisté con el director general de una organización que había solicitado un estudio para analizar las competencias individuales requeridas en su organización, como base para la puesta en marcha de un plan de formación. Me dijo que se habían definido 122 competencias. Viendo la lista de competencias individuales, todas ellas eran convincentes, además de obvias. Pero

la sola idea de que un profesional tuviera que ser entrenado sobre esa base de competencias, me hizo preguntarme si le quedaría algo de tiempo para trabajar. En contraste, el asunto de las competencias de equipo ha recibido muy poca atención. Y sin embargo, dependemos sobre todo de la competencia y efectividad de los equipos. Los pilotos de avión dependen de su tripulación, igual que los cirujanos dependen de sus enfermeros. En consecuencia, opinamos que el excesivo énfasis que hemos puesto en las competencias individuales está ya fuera de lugar. Las competencias individuales son importantes pero, necesariamente, deben ser siempre vistas en el contexto de lo que un equipo requiere para conseguir un óptimo desempeño” (Margerison, 2001: 117). No deja de ser sorprendente, leídas estas esclarecedoras líneas tan llenas de sentido común, que organizaciones con personas tremendamente capacitadas afirmen con rotundidad que los equipos son el activo más importante con el que cuentan y que los individuos solos no podrían conseguir ninguno de los objetivos organizacionales, y acto seguido utilicen modelos de desarrollo de personas que olvidan los principios básicos del equipo: visión compartida, diversidad e interdisciplinariedad. ¿Por qué debería un individuo desarrollar sus puntos débiles, siendo esto en muchos casos algo tremendamente complejo –si no incluso, una verdadera tortura emocional-, cuando tiene a su lado a una persona de su equipo que es fuerte en lo que aquella es débil? Es una simple cuestión de cambiar la mirada, y es esto precisamente lo que nos lleva a proponer la necesidad de cambios en los modelos mentales y de gestión en las organizaciones del siglo XXI, que les permitan pensar y actuar sobre lógicas sistémicas, holísticas, colectivas y/o de equipo, que complementen, mejoren y desarrollen las estrictamente individuales, en las que consideramos que ya se ha producido un recorrido suficiente a la fecha. Pasar el foco del individuo al equipo tiene un potencial liberador enorme: las personas –individuos- pasan a desarrollarse en aquello en lo que son más competentes -aquello para lo que tienen mayor talento- y además disfrutan haciendo, complementando sus habilidades con las de otros miembros del equipo, sobre la base del desarrollo de habilidades como la armonía social, la interdisciplinariedad, la empatía, el compromiso y la confianza, entre otras. A esto nos referimos cuando hablamos de la diversidad: solo de ahí se puede conseguir el verdadero desarrollo organizacional y el fluir del talento colectivo y, por supuesto, individual, que permita a personas y equipos alcanzar una visión organizacional que comparten, y por la que entienden y sienten que vale la pena invertir tiempo, esfuerzo y energía.

Referencias bibliográficas

- Adamsen, B. (2016). The Etymology of the Term 'Talent'. In *Demystifying Talent Management* (pp. 77-87). London: Palgrave Macmillan.
- Adler, P., Heckscher, C. & Prusak, L. (2011). Building a Collaborative Enterprise: four keys to creating a culture of trust and teamwork. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 95-101.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Block, P. (2009). *Community: the structure of belonging*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bralic, S. & Romagnoli, C. (2000). *Niños y jóvenes con talentos: una educación de calidad para todos*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of

- knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Barcelona: Planeta.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. (1975). *Beyond boredom and anxiety* (Vol. 721). San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Fluir: una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Aprender a fluir*. Barcelona, Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención* (pp. 41-71). Barcelona: Paidós.
- Ericsson, K.A., Krampe, R.T. & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación y control*. Barcelona: Ed. Orbis.
- Feldhusen, J.F. (1985). A conception of the field of gifted education. *Toward excellence in gifted education*, 15-30.
- Feltovich, P.J., Spiro, R.J., Coulson, R.L. & Peltovich, J. (1996). Collaboration with and among minds: Mastering complexity, individually and in groups", In Koschmann, T. (Ed.), *CSCL: Theory and practice of an emerging paradigm*. Mahwah, NJ: Ed. Erlbaum.
- Forrester, J. W. (1994). *Policies, Decisions and Information Sources for Modeling Learning Organizations*. New York: Productivity Press Publishing.
- Gagné, F. (1993). Constructs and models pertaining to exceptional human abilities. En K.A. Heller, F.J. Mönks & A.H. Passow (Eds.). *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent* (pp. 69-87). Oxford: Pergamon Press.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*, 2, 67-79.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Galliers, J. R. (1988). A strategic framework for multi-agent cooperative dialogue, en *Proceedings of the Eighth European Conference on Artificial Intelligence (ECAI-88)*, Munich, Alemania, págs. 415-420.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Ed. Basic Books.
- Gardner, H. (1987). *The Mind's New Science. A History of the Cognitive Revolution*. New York: Ed. Basic Books.
- Gardner, H. E. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Ed. Basic Books.
- Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Madrid: Editorial Vergara.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Gorard, S. & Smith, E. (2004). What is 'underachievement' at school? *School Leadership & Management*, 24:2, 205-225, DOI: 10.1080/1363243041000695831
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston:

Harvard Business School Press.

Hackman, J. R. & Powell, S. (2004). Leading teams. *Team Performance Management*, 10(3-4), 84-88, 2004.

Iles, P. (2008). Talent Balancing: Staffing your Company for Long-Term Success. *Human Resource Development International*, 11(2), 215-218.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kelley, R. (1993). *Líderes y seguidores: cooperación mutua en beneficio de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Kim, D.H. (1994). *Systemic Quality Management: Improving the Quality of Doing and Thinking. Reflections on Creating Learning Organizations*. Waltham: Pegasus Communications Inc.

Kim, D.H. (1993). The link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, Otoño, págs. 37-50.

Kinlaw, D.C. (1992). Continuous Improvement and Measurement for Total Quality: A Team-based Approach. Hoboken, NJ: Pfeiffer Wiley.

Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational dynamics*, 22(2), 5-23.

Lorenzo, M. & Martínez, M. (2002). Polémicas en torno al desarrollo del talento. *Revista cubana de Psicología*, 19(1), 78-83.

Lorenzo, R. (2005). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, enero-marzo de 2006, 2(11), 72-163.

Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.

Machado, L. A. (1983): *La revolución de la inteligencia*. Venezuela: Editorial Seix Barral.

Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 117-122.

Maturana, H., & Dávila, X. (2007). La Gran Oportunidad: Fin de la Psiquis del Liderazgo en el Surgimiento de la Psiquis de la Gerencia Co-Inspirativa. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (10), 101-124.

McHugh, K. A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Serban, A., Sayama, H., & Chatterjee, S. (2016). Collective decision-making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 218-241.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California, SF: Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard business review*, 87(7/8), 140-143.

Mintzberg, H. (2014). Mintzberg on why you need to view a company as "a community of human beings", *Forbes* [en línea], 10 abril 2014, [ref. de 21 de octubre de 2014]. Disponible en Web: <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2014/04/10/mintzberg-on-why-you-need-to-view-a-company-as-a-community-of-human-beings/>

Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H., and Swan, J. (2006). Sharing Knowledge across Projects: Limits to ICT-Led Project Review Practices. *Management Learning*, 37(2), 167-185.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long range planning*, 4(29), 592.

Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent-management: What is the evidence from large Spanish firms? [Special issue]. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1853-1871.

Pan, S. L., Newell, S., Huang, J., & Galliers, R. D. (2007). Overcoming knowledge

- management challenges during ERP implementation: The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(3), 404-419.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pink, D.H. (2005). *A whole new mind: moving from the information age to the conceptual age*. Nueva York: Ed. Riverhead.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10), 100-109.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford: Ed. Stanford University Press.
- Real Academia Española (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 15 de julio de 2018 de <http://dle.rae.es>.
- Renzulli, J. (1986). The three-ring conception of giftedness: a developmental model for promoting creative productivity. In R.J. Sterberg & J.E. Davidson (Eds.). *Conception of giftedness*. (pp. 53-92). New York: Cambridge University Press.
- Rubinstein, S.L. (1935). *Osnovy psihologii [Foundations of Psychology]*. Moscow: Učebno-pedagogičeskoe izdatel'stvo.
- Secadas, F. (1992): "Juego creativo en el genio". *Revista de Psicología*, 14(1), Tarragona.
- Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European journal of operational research*, 59(1), 137-150.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Ed. Granica.
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona: Ed. Norma.
- Senge, P., & Kim, D. H. (2013). From Fragmentation to Integration: Building Learning Communities. *Reflections*, 12(4), 3-11.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, Cross, R. B. & Smith, B. J., "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje", Ed. Granica,
- Schein, E. (1998). *Can Learning Cultures Evolve? The New Workplace*. Waltham: Pegasus Communication Inc.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture, Vol. 45, No. 2, p. 109. *American Psychological Association*.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. New York: Penguin.
- Sternberg, R. J. (1984). Toward a triarchic theory of human intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 7(2), 269-287.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Cambridge: Ed. Cambridge University Press.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge management*, 3(4), 262-275.
- Tannenbaum, A.J. (1991). The Social Psychology of Giftedness. En Colangelo, N. & Davis, G. A. (Eds.). *Handbook of Gifted Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Taylor, F.W. & Fayol, H. (1969). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: Ed. Ateneo.
- Taylor, F.W. (1970). *Management científico*. Vilassar de Mar, Barcelona: Ed. Oikos-Tau.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.

Treffert, D.A. (2009). The savant syndrome: an extraordinary condition. A synopsis: past, present, future. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1522), 1351–1357. <http://doi.org/10.1098/rstb.2008.0326>.

Treffinger, D.J. (1993). Programs and strategy for nurturing creativity. K.A. Heller, F. Mönks & A.H. Passow (Eds.). *International Handbook or research and development of giftedness and talent*. New York: Pergamon Press.

Valenzuela, J., Consejeros-Solar, L. & Muñoz, C. (2018). El factor motivacional en el talento académico escolar: ¿Dónde mirar? *Revista Espacios*. Vol. 39, Año 2018, Número 05, Pág. 8. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n05/a18v39n05p08.pdf>

Wenger, E. (1991). Communities of practice: where learning happens. *Benchmark*, Fall, 6-8.

Williams, W. M., & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: why some groups are better than others. *Intelligence*, 12(4), 351-377.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420-424.

Wooldridge, M., & Jennings, N. R. (1995). Intelligent agents: Theory and practice. *The knowledge engineering review*, 10(2), 115-152.

1. Facultad de Psicología y Educación, profesor doctor del departamento de Innovación y Organización Educativa, Universidad de Deusto. fdiez@deusto.es

2. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – DBS, profesor doctor de Deusto Business School, Universidad de Deusto. pablo.atela@deusto.es

3. Pixar es un estudio cinematográfico de animación por ordenador que ha creado películas tan conocidas como "Toy Story", "Cars", "Wall-E" o "Inside Out". En la actualidad pertenece a Walt Disney.

4. Mintzberg (2009) en el artículo emplea el término "Communitship", que hemos traducido como "Comunitazgo".

5. Competencias como la "visión estratégica" o el "liderazgo", por ejemplo, suelen ser requeridas para los puestos directivos y no para el resto de trabajadores.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 11) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]