

## Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano

The keys of talent: the influence of leadership in the development of human capital

*René Alamilla Neria<sup>a</sup>, Tirso Javier Hernández Gracia<sup>b</sup>, Danae Duana Avila<sup>c</sup>*

---

### Abstract:

Through work experiences based on real events, the author identifies the keys to talent in the promotion of human capital by the influence of the leadership present in the different managers. It is explained in a simple and practical way the process in which people develop some type of capacity according to the direction immersed in the workplace of the company through a scheme called the circle of talent from which derive three types that are: dependent, independent and interdependent.

### Keywords:

*Circle talent, leadership, management, human capital*

---

### Resumen:

A través de experiencias laborales basadas en hechos reales, el autor va identificando las claves del talento en el impulso del capital humano por la influencia del liderazgo presente en los distintos jefes. Se explica de manera sencilla y practica el proceso en que las personas desarrollan algún tipo capacidad de acuerdo a la dirección inmersa en el ámbito laboral de la empresa por medio de un esquema denominado el círculo del talento del cual derivan tres tipologías que son: dependiente, independiente e interdependiente.

### Palabras Clave:

*Círculo talento, liderazgo, dirección, capital humano.*

---

### Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano

Pablo Cardona identifica tres claves del talento que influyen en el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones las cuales plasma en un libro, el cual narra la experiencia real en el ámbito laboral a través de la vida del personaje principal llamado Daniel, un joven que acaba de graduarse de la Licenciatura en Administración de Empresas y que cuenta de manera sencilla su paso por tres empresas descubriendo las enseñanzas afines con la dirección del liderazgo.

Dicho libro comienza con un discurso de reflexión, presentado por Daniel en su ceremonia de graduación, en donde hace mención que la universidad es un medio para prepararse para entrar al mundo laboral y que al finalizarla se abre un mundo nuevo de oportunidades e interrogantes, un camino con ilusiones, miedos y respeto.

Posterior a esto, se reúne con sus amigos para celebrar el término de un ciclo y les comenta un poco acerca de su primer trabajo como ayudante del director administrativo en una empresa de la industria textil, en donde se siente cómodo y con altas expectativas de crecimiento profesional por lo cual estaba entusiasmado ya que era un chico destacado en lo académico y deportivo, con una actitud noble y una vida normal dentro de lo que cabía.

Al pasar el tiempo en su primer trabajo, Daniel, se percató de algunos problemas de control de stocks de la empresa textil y sugirió la implementación de cambios a su jefe de acuerdo a lo que había estudiado en la universidad, sin embargo no le presto mucha atención argumentando que había otros problemas y que lo único que se necesitaba era un poco de más orden en el almacén. Daniel trabajo tiempo extra contribuyendo con ideas para la mejora de los procesos administrativos y haciendo buenas relaciones laborales, sin embargo su jefe se adjudicaba

---

<sup>a</sup> Licenciado en Contaduría, Estudiante del 2do. Semestre de la Maestría en Administración del ICEA de la UAEH, [conta.alamilla@gmail.com](mailto:conta.alamilla@gmail.com)

<sup>b</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador del AAA, del ICEA de la UAEH, [thernan@uaeh.edu.mx](mailto:thernan@uaeh.edu.mx)

<sup>c</sup> Doctor en Economía Regional, Profesor Investigador del AAA, del ICEA de la UAEH, [duana@uaeh.edu.mx](mailto:duana@uaeh.edu.mx)

los méritos que hacia él y lo regañaba por algunos errores mínimos que llegaba acometer.

Esta primera experiencia se la comento a Pablo, el cual le da algunos consejos prácticos en el que le dice que en la vida no siempre se sobresale y que hay que ir construyendo cimientos poco a poco para edificar una construcción sólida con las experiencias; así como el talento que vaya desarrollando dependerá no solo de lo que vaya haciendo, sino también de las motivaciones que lo llevan a hacerlo; y que es necesario realizar un feedback, el cual retroalimenta lo que se está haciendo y valora lo ya hecho. Pero la lección más significativa que le compartió fue el círculo del talento en donde se ve reflejada la influencia que tiene el jefe sobre la formación del mismo talento humano; diseño cuatro cuadros con las palabras de conocimiento, actitud, aptitud y resultado, conectados por flechas que formaban una circunferencia en conjunto nombradas con las palabras de interpretación, motivación, acción y evaluación, y en el centro de esta figura dibujo otro círculo plasmando la palabra dirección con una flecha sobresaliente orientada al cierre del ciclo. Pablo enseña que la interpretación del círculo del talento consiste en que a medida que se conoce el entorno del trabajo, se desarrolla una interpretación consciente o inconsciente de lo que uno es y vale para dicho entorno. Dependiendo de la interpretación personal, se despliega algún tipo de actitud de fondo ante el trabajo. El talento (el saber) de un trabajador depende de la motivación (el querer) que hay detrás de sus acciones que terminan produciendo diversos resultados, y en la fase final de evaluación, es donde interviene el jefe debido a que su tipo de dirección influye en los procesos internos de la creación de talento.

Partiendo de la premisa anterior, Pablo ayudo a identificar a Daniel que su jefe en la empresa textil aplicaba un círculo del talento dependiente. Esto quiere decir que la influencia del liderazgo está enfocado en la dirección por tareas, en la cual están inmersas las órdenes que tienen que efectuar un subordinado (aquel que necesita que le digan qué, cómo y cuándo ejecutar las actividades) lo que provoca una actitud reactiva (esperar que alguien más la incite) alimentada por una única motivación extrínseca (aquella que solo se ve estimulada desde afuera) por lo que la persona desarrolla un talento dependiente (aquel con capacidad de hacer bien lo que le dicen y de no cometer resbalones) orientado al estricto cumplimiento de lo que le han mandado, obteniendo normalmente el resultado mínimo exigido con la salvedad que el dirigente solo mira los errores robusteciendo aún más dicho ciclo.

Daniel tomo la decisión de retirarse de su actual trabajo debido a que se estaba convirtiendo en un talento

dependiente. Opto por unirse a la propuesta de uno de sus amigos para entrar a una empresa dedicada a la consultoría en donde rápidamente se adaptó a los grupos de trabajo y realizaba actividades de recolección de datos viajando por diferentes zonas; aquí su jefe Jorge era buen contribuyente al trabajar en equipo, sin embargo había una lucha de poder por parte de otro directivo, lo que llevo a Jorge a renunciar y cambiarse de empresa; el ahora jefe de Daniel planteo una serie de objetivos marcados en el tiempo con atractivas comisiones en caso de alcanzarse antes fomentando un ambiente competitivo y egoísta.

Con la experiencia anterior, Pablo reconstruyo la premisa del círculo llamándolo del talento independiente aplicado por el directivo del negocio de consultorías. En este apartado se identifica la influencia del liderazgo encaminado a la dirección por objetivos que propone unos retos ejecutados por un profesional (aquel que es responsable y de confianza) con una actitud proactiva (uno mismo se mueve) respondiendo a la motivación extrínseca e intrínseca (estimulación desde adentro) desarrollando en las personas el talento independiente (aquel con capacidad de iniciativa y creatividad para alcanzar los objetivos propuestos) buscando el éxito personal y reconocimiento al conseguir los propósitos que se habían pactado, pero el problema radica cuando el jefe hace la comparación entre estos, desapareciendo la lealtad dirigida a la empresa y formándola de manera individual.

Por recomendación de Pablo, Daniel dejo la compañía de consultoría y contacto a Jorge, su antiguo líder de equipo de trabajo, quien le abrió una nueva oportunidad laboral en una fábrica y comercializadora de juguetes. Es esta organización, la experiencia laboral de Daniel fue de gran ayuda para comprender algunos problemas de la empresa, adaptándose en corto tiempo a la operatividad de la misma y al paso del tiempo se sentía realmente feliz porque había experimentado la potencia del trabajo en equipo, es decir, cuando varias personas cooperan hacia un mismo fin. Jorge reconoció su buen trabajo a través de un ascenso y aumento de sueldo acorde a su nuevo nombramiento.

Finalmente se identifica la influencia del liderazgo basada en la dirección por competencias, la cual ocurre cuando se crea una nueva identidad como equipo debido a que las personas colaboran sin contar los favores ni exigir igualdades. El ciclo comienza cuando se crea una misión que ilusione, sea importante, posea cierta dificultad y sea factible, siguiendo con la búsqueda de la gente adecuada y dejando que surja interiormente el compromiso y la confianza mutua entre los miembros del equipo, trayendo como consecuencia una actitud cooperativa donde la

iniciativa y creatividad se pone al servicio de los demás, nutrida con las motivaciones extrínseca, intrínseca y contributiva (transcender y colaborar con otros para algo que vale la pena) creando en las personas un talento interdependiente, que es aquella capaz de trabajar y colaborar con otros al servicio de una gestión buscando la mejora de la organización en la que se encuentran, produciendo el máximo de su potencial según sus capacidades. Un buen líder evalúa a cada persona por medio de la contribución que hace a la misión de la organización de acuerdo con sus posibilidades y a su vez cómo la empresa auxiliar a la gente para que sea cada vez más capaz (coaching). En esto consta el círculo del talento interdependiente del líder a cargo de la juguetería.

Por medio de las tres experiencias laborales de Daniel, se identificaron las tres claves de talentos que se liberan al ejercer el liderazgo en el tratamiento del capital humano propuestas por Pablo Cardona mediante diagramas basados en la dirección por: tareas, objetivos y competencias, los cuales son de gran ayuda para comenzar a dirigir a otros.

### **Referencia**

[1] Cardona, P. (2002). Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano (2ª ed.). España: Empresa Activa.