

# DESARROLLO DEL TALENTO

Medir e identificar el Talento que existe en una organización es una tarea inconclusa, sino se acompaña con planes y programas de desarrollo que actualicen, potencialicen o desbloqueen las capacidades latentes de los empleados. Quizás esta es una de las tareas que mayor desafío presenta para los líderes que quieren optimizar el TALENTO de su gente.

Con frecuencia nos encontramos con la pregunta de **QUE TANTO SE PUEDE DESARROLLAR UNA COMPETENCIA?** Y la respuesta puede estar dada en función de tres condiciones que se convierten en premisas para que ello suceda:

- 1) *El propósito de cambiar del empleado*
- 2) *Experiencias de aprendizaje significativo*
- 3) *Entorno organizacional comprometido con el aprendizaje*

Estos pre-requisitos respaldan la conveniencia y el valor de acudir a estrategias de aprendizaje que involucren la decisión consciente del interesado, movilicen su empeño y mantengan su motivación hacia el mejoramiento.

Desde esta perspectiva, es que en Celis Gestores, creemos que el COACHING, es una poderosa estrategia de aprendizaje que compromete en alto grado a quien necesita hacer cambios trascendentes y alcanzar metas específicas. Mediante los procesos de Coaching es posible hacer que un empleado cambie la perspectiva sobre lo que es capaz de lograr y se visibilice su potencial, que hasta el momento estaba oculto. Los procesos de COACHING exigen que el coachee (en este caso el empleado) quiera en forma honesta emprender el camino del fortalecimiento con el costo que pueda significar y se centran en desafiar al interesado con experiencias reales que le permitan convertirse en un observador diferente y en un aprendiz de sí mismo.

Por las mismas premisas antes enunciadas, en Celis Gestores enfocamos los procesos de desarrollo de competencias, en el Modelo 70, 20, 10, propuesto por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo, en el Centro de Liderazgo Creativo en Carolina del Norte, en la mitad de los años 90.

Este modelo se basa en la demostración de que el 70% de los aprendizajes que una persona obtiene, se generan en las experiencias prácticas del trabajo, el 20% se obtiene de aprender a través de otros, especialmente del jefe y el 10% de los programas de capacitación formales o cursos.

La aplicación de este modelo nos induce entonces a orientar mayormente los esfuerzos de formación hacia estrategias que posibiliten el aprendizaje en la acción y menos a la capacitación indoor. Por estas mismas razones, hemos construido una metodología y una herramienta que facilita la elaboración de planes de acción individual, que involucran acciones de los tres tipos: cursos, aprendizaje a través de otros y múltiples alternativas experienciales. El plan es construido con ayuda de un COACH que orienta en la definición de la meta de desarrollo y en las acciones que le permitirán alcanzarla. El método exige que el interesado pondere anticipadamente el grado de esfuerzo involucrado en cada acción e incluye un mecanismo para que el dueño del plan realice seguimiento a las realizaciones para que pueda registrar sus avances y comprobar su progreso.

Los avances de los dueños de los planes de acción, son reforzados con mensajes positivos que estimulan el logro y las metas alcanzadas se hacen evidentes para sí mismo y para sus superiores, como manifestación explícita de su compromiso.

Celis, Gestores a pone a disposición de las personas que están realizando planes de desarrollo una galería de guías de desarrollo y documentos que complementan el aprendizaje en lo relacionado con el 10%, que es de naturaleza conceptual.