



Effective Management

RESÚMENES DE GESTIÓN

Libros seleccionados y recomendados por nuestro Comité Editorial:

Oriol Amat, Antonio Argandoña, Josep Bertrán, Eulogio Bordas,
Josep Chias, Luis Huete, Esteban Masifern, Raúl Peralba,
Josep M. Piqué, Franc Ponti, Luis Torras, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

AÑO XIV

Nº 314

LAS CLAVES DEL TALENTO

¿Quién dijo que el talento es innato? Aprende a desarrollarlo



Dan Coyle nació en Saint Louis, Missouri, se crió en Alaska y estudió periodismo en Chicago, donde empezó a colaborar en la revista *Outside*. En 1994 publicó *Hardball: A Season in the Projects*, un relato de su propia experiencia como entrenador de equipos de niños con problemas. Prosiguió con sus colaboraciones en varias revistas y publicó la novela *Walking Samuel* (2003). En 2004 se trasladó con toda su familia a Girona (España) para seguir durante un año al ciclista Lance Armstrong en el circuito profesional; sobre aquella vivencia publicó *Lance Armstrong's War* (2006). Actualmente reside en Alaska y es editor de *Outside*, la revista de viajes y actividad física de más renombre en América. Posee una páginas web en: <http://thetalentcode.com>.

235 páginas.

© 2009 Zenith Editorial - www.zenitheditorial.com

“Las claves del talento”, de Dan Coyle, es una obra basada en revolucionarios descubrimientos científicos, de entre los que destaca el papel protagonista otorgado a la mielina, que algunos neurólogos consideran ya el santo grial del aprendizaje humano.

La mielina es una sustancia grasa que envuelve algunas células del sistema nervioso, donde actúa como un poderoso aislante. El estudio de sus características y funciones ha aportado un nuevo modelo de gran interés. El “modelo de la mielina” resulta ahora tan atractivo porque proporciona una explicación acerca de las raíces biológicas del aprendizaje, pues determina que cuanto más gruesa sea la capa de mielina en las redes neuronales mayor será su aislamiento, de manera que nuestros movimientos y pensamientos se volverán entonces más veloces y precisos.

El talento humano se relaciona con la arquitectura de las redes nerviosas y con su aislamiento de mielina. El talento no es simplemente un don grabado en los genes. El talento puede desarrollarse si se conocen sus tres elementos básicos: la práctica intensa, la ignición y la presencia de un maestro instructor. De la convergencia de estas tres claves del talento (práctica intensa, ignición y instrucción maestra) nace el compendio para crear la habilidad. Si falta uno de ellos, el proceso de aprendizaje es ineficaz y lento. Si se combinan los tres, incluso durante sólo unos minutos, la experiencia puede ser tremendamente productiva.

LA CHICA QUE REALIZÓ UN MES DE PRÁCTICA EN SÓLO SEIS MINUTOS

Los medios de comunicación tienden a tratar a cada semillero (o incubadora) de talento como un fenómeno singular pero, en verdad, todos ellos forman parte de un modelo común mucho mayor. Su característica más peculiar es que florecen sin previo aviso. Pero, ¿de dónde procede este talento?, ¿cómo se desarrolla?

Las posibles respuestas a estas preguntas pueden emanar de la historia de Clarissa, una joven pianista, sin un especial don para la música, que en una ocasión, en poco menos de cinco minutos, multiplicó por diez su velocidad de aprendizaje. Y lo más sorprendente del caso es que ella ni siquiera se dio cuenta. Según el instructor de la joven, “Clarissa tiene un programa de ejecución musical en la cabeza y se va comparando constantemente con él. Trabaja con frases, con pensamientos completos. No ignora los errores; los escucha y los corrige. Encaja pequeñas piezas en el conjunto, se fija en los detalles y en el conjunto. Y practica, practica. Así logra mejorar.”

Los avances pianísticos de Clarissa se deben, en parte, a la mielina. La mielina es una sustancia aislante de la célula nerviosa. Envuelve los circuitos neuronales y se desarrolla en respuesta a determinadas señales. La mielina es importante al menos por tres razones: es universal (todos la poseemos y todos podemos incrementarla), es indiscriminada (permite toda clase de habilidades) y es imperceptible (no podemos verla ni sentirla, y sólo podemos advertirla indirectamente, a través de sus efectos). Pero, sobre todo, la mielina es importante porque nos proporciona un modelo nuevo, vívido y único para entender la adquisición de habilidades.

Todas las habilidades, todo el lenguaje, toda la música, todos los movimientos son posibles gracias a la existencia de circuitos nerviosos vivos. Y todos estos circuitos crecen según unas determinadas reglas.

La idea de que todas las habilidades se desarrollan a partir del mismo mecanismo parece extraña y sorprendente, ya que el abanico de habilidades es muy amplio. Los jugadores de tenis, los cantantes de música pop o los pintores al óleo no parecen tener muchas cosas en común pero, en su tarea cotidiana, todos aumentan su rendimiento y

mejoran gradualmente el ritmo, la velocidad y la precisión. Pulen el circuito neural, obedeciendo las leyes de las claves del talento.

1. LA PRÁCTICA INTENSA

1.1 El punto dulce

En diciembre de 2006 comencé a visitar pequeños lugares que producen cantidades enormes de talento. Eran rincones un tanto especiales, como una ruinoso pista de tenis en Moscú, una cancha de fútbol sala en São Paulo o un estudio musical en Dallas, entre muchos otros lugares humildes. De hecho, los nueve semilleros de talento que visité durante mi viaje aparentemente no tenían nada en común. Así, en São Paulo, Brunio, un joven de once años estaba tratando de aprender un nuevo regate, mientras que Jennie, en la escuela de canto de Dallas, intentaba entonar el gran final de una canción pop.

Cuando vemos que la gente ensaya o practica de manera efectiva, lo solemos atribuir a la “fuerza de voluntad” o a su “poder de concentración”. Estas expresiones no son del todo acertadas. Las personas que se encuentran en los semilleros de talento actúan deliberadamente en los bordes de su habilidad, de modo que saben que fallarán y que, de alguna manera, esos errores harán que mejoren. ¿Cómo sucede eso?

En el caso de Brasil, desde la década de 1950, observamos que genera grandes jugadores. Desde entonces, los jóvenes futbolistas brasileños entrenan de una manera tan particular que su capacidad para controlar el balón se desarrolla de forma más rápida y eficaz. Los brasileños han encontrado una manera de acelerar el aprendizaje de sus futbolistas, y apenas son conscientes de este hecho. Esta clase de entrenamiento lo denominamos “práctica intensa” y, como veremos acto seguido, no se aplica sólo en el fútbol.

La práctica intensa se construye sobre una paradoja: el hecho de esforzarse de una determinada manera con el



¿Cómo obtener el libro?

Si lo desea, contacte con nosotros y le podemos proporcionar un ejemplar del libro.

PVP Editor: 18,00 euros.

¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio preferente para usted. Solicítenoslas.

¿Cómo suscribirse?

La suscripción anual a los Resúmenes de Gestión de Effective Management (2 resúmenes mensuales, 24 resúmenes al año) cuesta

120 euros para la **versión impresa** (gastos de envío incluidos) y **90 euros** para la **versión online** (PDF enviado por correo electrónico).

Estos precios son válidos para España, incluyen el IVA y están sujetos a variaciones anuales. Consulte nuestra web.

Puede suscribirse en www.effective-management.com o ponerse en contacto por correo electrónico effective@effective-management.com, teléfono (34) 93 473 75 97 o fax (34) 93 371 43 45.

Si desea múltiples suscripciones, pregúntenos por la **suscripción corporativa** y beneficie de nuestros programas de formación y fidelización.

fin de conseguir objetivos específicos te vuelve más inteligente. O sea, aquellas experiencias en las que te ves obligado a ir más despacio, a cometer errores y a enmendarlos, acaban por volverte más ágil y avisado, y sin que te des cuenta de ello. Cuando practicas intensamente, el tiempo se utiliza de una manera más eficaz, y los esfuerzos pequeños producen resultados importantes y duraderos. Es un momento de poder, donde el fallo es capturado y convertido en habilidad.

Todo se traduce en encontrar el “punto dulce”. Existe una brecha en lo que uno sabe y lo que está tratando de hacer. Cuando se encuentra ese punto, el aprendizaje despegue.

Este es el gran secreto del fútbol de aquel país. Las pasmosas habilidades de los jugadores brasileños provienen del fútbol sala. Prácticamente todos los grandes jugadores brasileños jugaron al fútbol sala durante su infancia, primero en la calle y luego en las escuelas de fútbol. Esto supone miles de horas dedicadas a esta modalidad de juego. Frente a los jugadores convencionales, los jugadores de fútbol sala tocan el balón con mucha mayor frecuencia (hasta seis veces más, según un estudio), con lo que aprenden más deprisa. Además, el balón, al ser más pequeño y pesado, exige un control más preciso. Los pases deben ser más medidos, y el jugador busca ángulos y espacios para realizar combinaciones rápidas con sus compañeros. Por eso, los jugadores que se han formado en el fútbol sala poseen un mejor control del balón y una excelente visión de juego, según los entrenadores brasileños.

1.2 La sustancia de la práctica intensa

La idea de la práctica intensa es poderosa porque posee un tinte mágico. El hecho de que un esfuerzo orientado pueda multiplicar por diez la velocidad de aprendizaje parece una idea sacada de un cuento de hadas. La razón de todo ello está en la mielina. Los descubrimientos realizados últimamente sobre esta sustancia son revolucionarios, ya que están cambiando la manera de ver el mundo. La mielina es la clave para hablar, leer y desarrollar habilidades de aprendizaje.

Aunque la sinapsis (zona contigua o “unión” entre las células nerviosas o neuronas) sigue teniendo hoy una importancia vital, la cosmovisión centrada en la neurona se está viendo superada por una nueva idea copernicana basada en el aislamiento neuronal, eso es, en la mielina. Esta nueva teoría se basa en tres hechos simples y demostrables:

- Todo movimiento, pensamiento o sentimiento humano es una señal eléctrica que se transmite a través de una red de neuronas.
- La mielina es la capa aislante que envuelve estas fibras

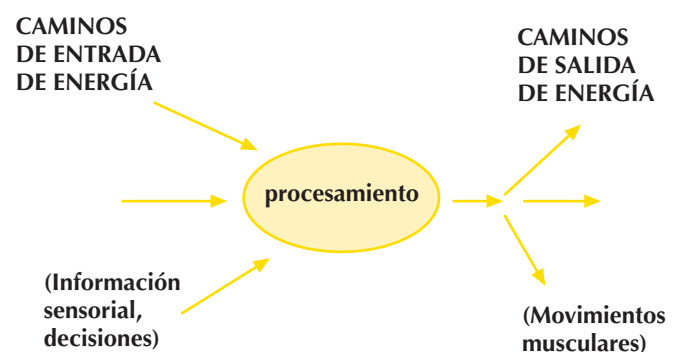
nerviosas y aumenta la fuerza, la velocidad y la precisión de la señal.

- Cuanto más activamos un circuito determinado, mayor es la cantidad de mielina que optimiza ese circuito, de modo que nuestros pensamientos y movimientos se vuelven más fuertes, rápidos y precisos.

¿Qué hacen los buenos deportistas cuando entrenan? Pues, envían a través de sus circuitos nerviosos impulsos precisos que dan la orden de mielinizar esta red neuronal. Tras mucho entrenamiento consiguen crear un circuito colosal, y llegan a poseer una línea de alta velocidad con un notable “ancho de banda”. Eso es lo que los hace diferentes del resto de seres humanos. Porque la mejor manera de crear un buen circuito es activarlo, prestar atención a los errores y luego activarlo de nuevo una y otra vez. Pero envolver con mielina los circuitos nerviosos requiere una gran cantidad de tiempo y energía.

Cada acto que realizamos (cantar una melodía, jugar al golf o leer esta frase) activa en el cerebro un circuito neuronal diferente y altamente específico. Una habilidad sencilla, como un golpe de revés en el tenis, implica la activación de una de cientos de miles de neuronas y de sinapsis. Cada una de estas redes tiene aproximadamente este aspecto:

Esquema de red neuronal que ejecuta una acción



La entrada de energía es todo lo que sucede antes de poner en práctica una habilidad determinada. La energía de salida es la acción en sí misma. Cuanto más desarrollamos un circuito de habilidades menos conscientes somos de que lo estamos utilizando. Estamos diseñados para que las habilidades repetidas sean automáticas, proceso que se denomina “automacidad”, y que posee poderosas razones evolutivas.

La habilidad es el aislamiento de mielina que envuelve los circuitos neuronales y se desarrolla siguiendo determinadas pautas. La historia de la habilidad y el talento es, por tanto, la historia de la mielina.

La mielina es capa gruesa de naturaleza grasa que envuelve la fibra nerviosa a modo de cinta aislante para impedir la disipación de los impulsos nerviosos. Se presenta en series

de formas redondeadas, parecidas a unas “salchichas” dispuestas alrededor de las fibras nerviosas.

Las investigaciones sobre la mielina son recientes. Una de las primeras pistas sobre el papel que desempeña esta sustancia blanquecina se obtuvo a mediados de la década de 1980 en un experimento realizado con ratas criadas en un ambiente rico en estímulos. Luego, cuando se les practicó la autopsia, se observó que su tejido cerebral poseía una cuarta parte más de mielina que el cerebro de otro grupo de ratas criadas en un entorno anodino. Más tarde, en el año 2000, una nueva tecnología de neuroimagen, llamada imagen por difusión de la tensión (DTI), permitió a los neurólogos medir y trazar un mapa de la mielina del cerebro de sujetos vivos. En 2005, otro estudio con niños y jóvenes sanos asoció un incremento del coeficiente intelectual a un aumento en la organización y la densidad de la materia blanca cerebral.

Hoy, el progreso en el estudio de la mielina ya es importante. Sabemos que la actividad de las neuronas incita la síntesis de mielina, que la mielina controla la velocidad del impulso nervioso y que esa velocidad del impulso en la red neuronal es la habilidad. Como que las señales nerviosas tienen que viajar a la velocidad adecuada y llegar en el momento preciso, la mielinización es la forma que tiene el cerebro de controlar la velocidad de transmisión del impulso nervioso. Así, en la actualidad, es posible esbozar algunos principios fundamentales:

a) La activación del circuito es fundamental. La formación de mielina responde a un mecanismo de repetición de estímulos.

b) La mielina es universal. Una sola sustancia sirve para todas las habilidades.

c) La mielina envuelve, no desenvuelve. Una vez que se aísla un circuito de habilidad, no es posible desaislarlo (excepto por la edad o una enfermedad). Los hábitos nuevos se producen por la repetición de nuevos comportamientos.

d) La edad es importante. La mielina se produce por oleadas, con algunos períodos críticos, hasta la treintena. Hay ganancia de mielina hasta los cincuenta años; luego, el saldo empieza a inclinarse hacia las pérdidas. Aunque conservamos la capacidad de producir mielina durante toda la vida, en la edad madura cuesta más tiempo y sudor construir nuevas redes neuronales de aprendizaje.

El nuevo “modelo de la mielina” demuestra que en los semilleros de talento se triunfa no porque los alumnos practiquen con más ganas que otros, sino porque lo intentan de la manera correcta: practican con más intensidad y durante más tiempo, y eso les proporciona más mielina.

1.3 Las hermanas Brontë, los Z-Boys y el Renacimiento

En la cultura occidental, la mayoría de las historias que versan sobre el talento son similares. El argumento más repetido es que sin previo aviso, y alterando la normalidad

de la vida cotidiana, aparece un chico con un misterioso don natural para la pintura, las matemáticas o la física. A través del poder que le confiere ese don, cambia su vida y la de quienes lo rodean.

Aunque algunos biógrafos de las hermanas Brontë hayan relatado historias parecidas a esta, la realidad fue muy distinta. Vista bajo la nueva perspectiva de la práctica intensa, la historia de las hermanas Brontë se hace más real y verosímil. Así, no se convirtieron en grandes escritoras, “a pesar” de que comenzaron escribiendo obras sencillas que imitaban obras ya publicadas; sino que llegaron a ser grandes escritoras “porque” dedicaron mucho tiempo y energía a la práctica de obras sencillas e imitadoras. E incluso aquellas primeras obras les sirvieron de inspiración y banco de pruebas para sus futuras obras maestras.

A mediados de la década de 1970, un grupo de chicos, que se autodenominaban Z-Boys, puso patas arriba al mundo del *skateboard*. La mayoría eran surfistas que habían pasado cientos de horas sobre sus tablas. Pero en días de mar calmo y olas enanas trasladaban su actividad a la calle. Hasta que un día hicieron un descubrimiento prodigioso, pues hallaron un “acelerador de mielina” que les permitió mejorar sus redes neuronales a velocidad de vértigo. Se toparon con una piscina vacía. Y empezaron a practicar intensamente. Pasaron muchas horas deslizándose por las paredes y el fondo de la piscina, cayéndose y volviendo a empezar. “Teníamos que ser cada vez más grandes, ir más deprisa y llegar más lejos. Éramos como un pintor ante un lienzo nuevo”, recuerda uno de ellos. Sólo así los circuitos se activan y se perfeccionan, se cometen errores y se corrigen, y la mielina hace de las suyas. Por eso, la habilidad es un aislamiento que envuelve los circuitos neurales y se desarrolla de acuerdo con determinadas señales.

Los genios no se hallan distribuidos de forma uniforme en el tiempo y en el espacio; al contrario, tienden a surgir en grupos. Algunos períodos históricos y ciertos lugares son mucho más productivos que otros a lo que a materia de genios se refiere. El siglo xv en Florencia fue uno de esos períodos únicos. Y eso que la Florencia del 1400 no era especialmente próspera, pacífica o libre, sino que se encontraba asediada por luchas intestinas, plagas y una institución eclesiástica represora. Pero a la mielina no le preocupan estas cosas, pues sólo se pregunta ¿qué hacían los artistas florentinos?, ¿cómo practicaban y durante cuánto tiempo? En la Florencia de aquel entonces, los gremios de artesanos eran una poderosa organización social. Los gremios cultivaban el talento. Estaban estructurados de acuerdo con un sistema de aprendizaje, donde los muchachos se mandaban a vivir con los maestros del oficio durante un período de entre cinco y diez años. Los



aprendices trabajan bajo la tutela y supervisión del maestro. Los chicos aprendían el oficio mediante la práctica. Cooperaban y competían, ascendían al cabo de unos años y, finalmente, si contaban con la preparación suficiente, llegaban a maestros. Los aprendices pasaban miles de horas resolviendo problemas, probando soluciones, equivocándose y volviéndolo a intentar. Este fue el caso de Miguel Ángel, quien desde los seis años hasta los diez vivió con un picapedrero y su familia; luego, ingresó como aprendiz en el taller del pintor Domenico Ghirlandaio, y trabajó con el maestro escultor Bertoldo y con otras grandes figuras de la casa de Lorenzo de Medici, donde vivió hasta los diecisiete años. A los veinticuatro, esculpió la *Pietà*, considerada la obra de un genio, aunque “si la gente supiera cuán duramente tuve que trabajar, no les parecería tan maravillosa”, confesó luego Miguel Ángel.

El modelo naturaleza/educación es hoy muy popular. Es claro y versátil. Pero es inconcreto cuando trata de explicar el talento humano. Entonces se tiende a afirmar que el talento procede de los genes y el entorno, que es una aseveración cierta pero insuficiente. El sistema genético humano es flexible, receptivo y económico, ya que proporciona a cada persona el potencial innato de conseguir una habilidad que necesita. Pero las habilidades que se adquieren son consecuencia inevitable de un mecanismo evolutivo que todos compartimos. La habilidad es un aislamiento que envuelve los circuitos neuronales y se desarrolla de acuerdo con determinadas señales.

“Somos seres de mielina.” Esta es una afirmación muy importante. Ofrece una alternativa potencialmente revolucionaria a la manera en que solemos explicar los misterios de la habilidad, el talento y la propia naturaleza humana.

1.4 Las tres reglas de la práctica intensa

Adrian de Groot era un psicólogo holandés que jugaba al ajedrez en su tiempo libre. En un estudio que realizó, demostró que los maestros del tablero de cuadros negros y blancos no veían las piezas por separado, sino que reconocían modelos globales, como si las piezas fueran letras y las reunieran para formar palabras, oraciones y párrafos. En psicología, un sistema de estas características se denomina “agrupamiento”. Y se asemeja a cómo se construyen las habilidades. Así, una habilidad se crea mediante la acumulación de pequeños y discretos circuitos insertados unos dentro de otros. Lo que diferencia un jugador de ajedrez aficionado de un maestro no es un superpoder innato, sino un acto de construcción y organización: un sistema creado circuito a circuito, envoltura a envoltura. La práctica intensa se refiere a la construcción y el aislamiento de circuitos neuronales. Pero, ¿cómo se realiza este proceso?, ¿cómo se sabe que lo estamos efectuando correctamente? Pues, hay unas reglas:

a) Regla 1: Agrupar. Ir paso a paso es una estrategia simple e intuitiva. En los semilleros de talento esta máxima se aplica en tres dimensiones: la tarea se considera como un todo, como un megacircuito; la tarea se divide en segmentos más pequeños, y la velocidad de la acción se reduce y se acelera para asimilar la arquitectura interna de la tarea.

- **Absorción de la totalidad.** La habilidad que se desea adquirir se considera una entidad única y coherente. Se trata de absorber una imagen general de la habilidad hasta ser capaz de imaginarse a uno mismo poniéndola en práctica. Para conseguirlo, una técnica muy empleada es la imitación.

- **División en trozos.** Un conjunto (habilidad) se descompone en las piezas (circuitos) que lo integran, se trabajan estas piezas individualmente y se van reuniendo en unidades de agrupamiento cada vez mayores (circuitos nuevos e interconectados).

- **Reducción de la velocidad.** Cada segmento se estudia varias veces el tiempo necesario. La ralentización da siempre buenos resultados, puesto que trabajar lentamente permite fijarse más en los errores (trabajo más preciso) y desarrolla una percepción activa del funcionamiento interno de la habilidad.

b) Regla 2: Repetir. Nada pueda sustituir a la repetición atenta. Nada hay más eficaz a la hora de construir una habilidad que ejecutar la misma acción una y otra vez. Se repite para activar el impulso a través de la fibra nerviosa, enmendar los errores y perfeccionar el circuito. Por eso, la práctica diaria es tan importante.

c) Regla 3: Aprender a sentirlo. Es imposible percibir cómo crece la mielina a lo largo de las fibras nerviosas, pero sí es posible sentir un conjunto de sensaciones asociadas a la adquisición de nuevas habilidades. La práctica intensa genera sensaciones en términos de atención, concentración, totalidad, alerta, repetición o cansancio, y casi nunca en expresiones de naturalidad, facilidad o rutina.

2. LA IGNICIÓN

2.1 Indicios fundamentales

Cultivar una habilidad requiere una práctica intensa. Pero este tipo de práctica no es fácil de llevar a cabo, pues exige energía, pasión y compromiso. En una palabra, requiere motivación, el segundo gran componente del código del talento.

La motivación se crea y se mantiene a través de un proceso que denominamos “ignición”. La ignición y la práctica intensa trabajan juntas para producir la habilidad. La ignición suministra la energía, mientras que la práctica intensa convierte, con el tiempo, esa energía en progreso activo (que también conocemos como “capas de mielina”).

En muchos semilleros de talento se observa un mismo fenómeno. Un día germina una habilidad con un notable éxito, que es seguida muy pronto por un masivo

florecimiento de talento. Este primer brote se produce siempre de un modo relativamente lento. La práctica intensa requiere tiempo. Pero el talento se propaga luego por el grupo a buen ritmo. Este fenómeno ha sucedido varias veces en la consecución de marcas atléticas, como cuando se rompió la barrera de los cuatro minutos en los 1500 metros lisos. Luego, en tan solo unos meses de diferencia, diecisiete corredores batieron esa marca que se consideraba imposible de alcanzar. Todos ellos recibieron e interpretaron una señal muy clara: “¡Tú puedes hacerlo!”.

Mientras que la práctica intensa es un acto frío y consciente, la ignición es un estallido misterioso, un despertar. La práctica intensa es un proceso paulatino; la ignición, por el contrario, trabaja mediante fogonazos de imágenes y emociones.

Estar muy motivado, si nos paramos a pensarlo, es un estado ligeramente irracional. Es un proceso que consiste en privarse de ciertas comodidades presentes para trabajar afanosamente en pos de un beneficio futuro. Sin embargo, hablamos de motivación como si fuera una evaluación racional de causa y efecto, cuando es en realidad algo mucho más próximo a una apuesta de naturaleza incierta. Entonces, ¿qué clase de señales funcionan mejor para encender la motivación en la gente?

Según los estudios, cuando la gente recibe la señal de que las circunstancias son duras, se siente más motivada. Así, según parece, acontecimientos adversos (como la pérdida temprana de un progenitor) alimentan el desarrollo de una personalidad capaz de superar los numerosos obstáculos y frustraciones que se encuentran en el camino del éxito. Con todo, la ignición no sigue reglas normales porque no está concebida para respetar reglas, sino sólo para trabajar, para proporcionarnos la energía que necesitamos dedicar a cualquier tarea queelijamos.

La ignición no viene con garantía. Por cada actuación sobresaliente que despierta el florecimiento del talento hay docenas de casos similares que pasan desapercibidos.

2.2 El lenguaje de la ignición

La ignición es un mecanismo sutil que puede activarse con ciertas señales (los indicios fundamentales). Pero también presenta la ventaja de responder a las señales que más utilizamos: las palabras. ¿De qué manera una señal diminuta (una sola frase) puede afectar al rendimiento y al esfuerzo?, ¿qué clase de señales son más eficaces?

Según los estudios realizados en este campo, somos muy sensibles a todos los mensajes que nos dicen qué es lo que se valora de nosotros. Posiblemente siempre estamos observando, buscando, tratando de entender, de respondernos a la pregunta de ¿quién soy yo (y qué hago) en esta situación? Y cuando nos llega un mensaje claro al respecto, puede encender una chispa motivacional. Así, en todos los semilleros de talento se constata el uso del lenguaje para afirmar el valor del esfuerzo y el progreso

acompañado, y no del talento o la inteligencia innatos. La idea es muy clara. La alta motivación no es lo que enciende a la gente; lo que funciona es precisamente lo contrario: hablar del esfuerzo o afirmar el valor de la lucha. Frases como “¡Vaya, realmente lo has intentado con todas tus fuerzas!” o “¡Buen trabajo!” parecen motivar mucho más que el elogio vacío.

3. EL MAESTRO INSTRUCTOR

3.1 Los susurrares de talento

Sabemos ya que la habilidad es un proceso que se desarrolla a través de la práctica intensa. Conocemos también que la ignición suministra la energía necesaria para poner en marcha este proceso. Pero sólo unas pocas personas poseen el misterioso don de saber combinar ambas fuerzas para acrecentar el talento en los demás. Esta persona es un maestro instructor.

Los maestros que conocí en los semilleros de talento que visité tenían todos un temperamento tranquilo y reservado; muchos de ellos eran mayores; la mayoría llevaba enseñando treinta o cuarenta años; todos tenían la misma clase de mirada: firme, profunda, limpia; escuchaban mucho más de lo que hablaban; parecían ser alérgicos a las charlas de aliento y a los discursos inspiradores; pasaban la mayor parte del tiempo señalando el camino con ajustes pequeños, rápidos y altamente específicos; mostraban una sensibilidad extraordinaria ante la persona a la que estaban enseñando, y adaptaban cada mensaje a cada alumno. Después de haber conocido a una docena de ellos, empecé a sospechar que todos estaban secretamente relacionados. Eran los susurrares de talento.

Por ejemplo, Hans Jensen, un músico destacado y solista de violonchelo, parecía dotado de una fina percepción extrasensorial, ya que mostraba una pasmosa habilidad para percibir las necesidades de los estudiantes y producir la señal correcta para cada uno de ellos. No les decía lo que debían hacer, sino que se convertía en lo que debían hacer, y les comunicaba el objetivo con pose, tono, ritmo y mirada. Las señales eran concretas, concisas e inconfundibles. Ser un buen maestro es una cualidad intangible. Es mucho más arte que ciencia. Se da en el espacio entre dos personas, en el juego cálido y complicado del lenguaje, el gesto y la expresión.

Los maestros instructores no son capitanes de barco que nos guían a través de un mar ignoto, sino más bien granjeros: cuidadosos y meditativos cultivadores de mielina.

3.2 Las cuatro virtudes de los maestros instructores

Los maestros representan el sistema humano de entrega



del conjunto de señales que alimenta y dirige el crecimiento de un determinado circuito neuronal. Esas señales son las que dicen al circuito con absoluta claridad que se encienda aquí y no allá. El proceso de instrucción es una conversación larga e íntima, un intercambio de señales y respuestas que se dirige hacia una meta común. Así, la habilidad del instructor es en realidad la combinación de varias cualidades diferentes, que llamaremos “las cuatro virtudes”.

a) La matriz. Entendemos por “matriz” la vasta red de conocimientos que distingue a los mejores maestros y que les permite responder de manera creativa y eficaz a los esfuerzos del alumno. Un gran maestro posee siempre la capacidad de profundizar más, ya que puede presentar el material de maneras muy diversas y porque puede hacer un número infinito de conexiones. Los años de trabajo contribuyen a mielinizar el sistema de circuitos de un maestro instructor, que es una misteriosa amalgama de conocimiento técnico, estrategia, experiencia e instinto.

Pero las personas no nacen con ese conocimiento profundo, sino que se desarrolla a lo largo del tiempo mediante la misma combinación de ignición y práctica intensa que cualquier otra habilidad.

b) La capacidad de percepción. Sus ojos son lo primero que te llama la atención. Normalmente son agudos, cálidos y tienen una mirada clara, directa y sin pestaños. Más que amistosa, es una mirada intensa, que recaba información, que intenta descifrar a quien tiene delante. La mayoría de los maestros que conocí procuraban conocer todo lo posible sobre cada uno de sus estudiantes, para así poder personalizar sus comunicaciones y adaptarlas a los parámetros más significativos de sus vidas.

Los maestros escuchan a muchos niveles, y utilizan palabras y conductas como un instrumento para impulsar el avance del estudiante.

c) El reflejo GPS. La mayoría de los maestros suministran la información a sus estudiantes a través de una serie de frases concisas y claras. No suelen empezar sus intervenciones con un “por favor”, “podrías” o “creéis que”; al contrario, hablan con frases cortas e imperativas, como “ahora haced esto” o “hazlo”, transmitidas con un tono urgente y aséptico (como si las emitiera un dispositivo GPS). Así, el “reflejo GPS” genera una serie de directivas vívidas e inmediatas que bombardean el circuito de la habilidad que el estudiante está practicando y que le guían en la dirección correcta.

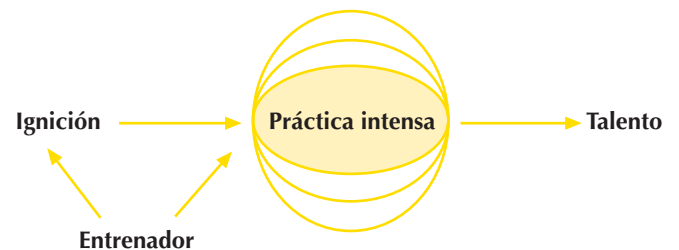
d) Honestidad teatral. Muchos de los instructores tienen unos aires un tanto estafalorios, pero cuando los ves trabajar, parece más bien una estrategia para revelar al estudiante la verdad sobre su habilidad. Esta característica

de honestidad teatral se exhibe en su plenitud cuando los profesores ejecutan su papel mielinizador más esencial: señalar los errores. No se trata de decir al alumno lo que ya sabe, sino de que encuentre, a través de su propio esfuerzo, donde debe establecer sus conexiones.

4. EL TALENTO Y SUS APLICACIONES (EPÍLOGO)

El modelo de las claves del talento es tan flexible como la propia mielina, ya que puede aplicarse a todas las habilidades y en todos los ámbitos. Así, las claves del talento pueden contribuir a la educación de los jóvenes, a la empresa y el trabajo y a comprender cómo envejecemos.

Diagrama de las claves del talento



4.1 Las claves del talento aplicadas a la educación

En los últimos cuarenta años, la educación en Estados Unidos ha seguido dos tendencias que se han llamado las “guerras de la lectura”. De un lado, las fuerzas tradicionalistas de los fonéticos creen que la mejor manera de aprender a leer es a través de la memorización de los sonidos de las letras y los grupos de letras. Del otro, los progresistas seguidores del lenguaje integrado sostienen que los niños poseen la capacidad innata de leer y escribir, y defienden al maestro como “un guía acompañante, no como un sabio en el escenario”. Bien, entonces, ¿quién tiene razón?

Desde el punto de vista del modelo de las claves del talento, la respuesta es clara. La relación existente entre la fonética y el lenguaje integrado es exactamente la misma que existe entre la práctica intensa y la ignición. La fonética tiene que ver con avanzar despacio, prestar atención a los errores y enmendarlos, y también con separar por fragmentos al dividir una habilidad en las partes que la componen y repetirlas con paciencia. El lenguaje integrado, por otra parte, está relacionado con la ignición, con la creación de ambientes en que los niños se enamoren de la lectura y de la escritura.

4.2 Las claves del talento aplicadas a los negocios

Es usual referirse a las organizaciones con analogías un tanto dramáticas, como la equiparación de las compañías empresariales a equipos que están disputando un rudo partido o a barcos que navegan por océanos atiborrados de peligros. Sin embargo, la mielina nos proporciona un modelo diferente, pues destruye cualquier escenario

metafórico y simplemente dice: las buenas organizaciones están hechas de mielina. Eso es todo. Cuanta más mielina posean, mejor funcionarán.

Las empresas son grupos humanos que construyen y perfeccionan circuitos como si de un deportista o un músico se tratara. Cuanto más adopte una organización los principios de práctica intensa, ignición e instrucción maestra, mayor cantidad de mielina producirá. Cuanto más mielina concentre y desarrolle un negocio, más habilidades poseerá.

4.3 Las claves del talento aplicadas al estudio del envejecimiento

Con el paso del tiempo, la mielina pierde consistencia y

parte de sus propiedades. Esta es la razón por la que las personas mayores se muevan más lentamente que los jóvenes. Sus músculos no han cambiado demasiado, pero la velocidad de los impulsos nerviosos es ahora muy distinta, porque la mielina ha envejecido. La buena noticia es que, aunque las olas de mielinización terminan hacia la treintena, el volumen general de mielina puede incrementarse hasta los cincuenta años. Y siempre conservamos la capacidad de añadir más mielina.

El modelo de la mielina realza la importancia de perseguir nuevos desafíos a cualquier edad. Los estudios han demostrado que las personas que encaran nuevos retos (o sea, cometen errores, prestan atención, practican intensamente...) tienden a mantener más tiempo sus capacidades cognitivas.

Resúmenes de la misma temática pertenecientes a la Colección Effective Management:

- **“El reto de gestionar talento”**, de Emilio Ronco e Ian Barber (Nº 203)
- **“Retención de talento”**, de Ken Dychtwald, Tamara J. Erickson y Robert Morrison (Nº 260)
- **“Inteligencia Social”**, de Daniel Goleman (Nº 251)



Effective Management, S.L.
C/ Osi, 18-20 · 08034 Barcelona (España).
Tel. (34) 93 473 75 97 · Fax (34) 93 371 43 45 · E-mail: effective@effective-management.com
Web: www.effective-management.com

Depósito legal: B-17.662-97
Edición: Effective Management, S.L.
Resumido por: Lluís Cugota
Corrección de estilo: Effective Management, S.L.
Maquetación: S&R Publit, S.L.
Impresión: Impressors de Barcelona, S.L.
Dirección Comercial: Javier Triviño

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.
Ningún texto publicado por Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.