

Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológicas
Asignatura: "La gestión del conocimiento en la nueva economía"
Barcelona, 2 de junio de 2010



Aproximación a la Gestión del Talento



Prof. Eva Gallardo
eva.gallardo@ub.edu

1. Introducción



1. Introducción

*Cada vez será más frecuente que la capacidad de las organizaciones- y no sólo de las empresas- para sobrevivir depende de su “ventaja competitiva” para lograr que los trabajadores del conocimiento sean más productivos. La capacidad de atraer y de retener a los **mejores trabajadores del conocimiento** es el primer y más importante requisito previo.*

Peter Drucker (1998:33)

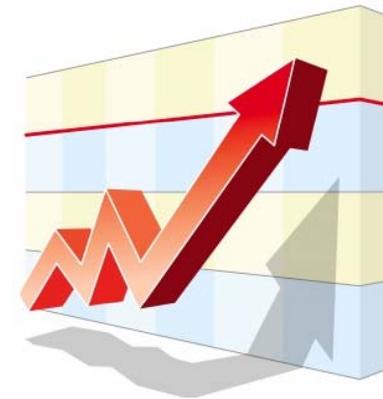
Citado en Jericó, P. (2001): La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 174, p. 423.



1. Introducción

En los últimos años (a partir de 2004)...

... el interés por el Talento...



En el 2011...

Gestión del Talento:
'top priority' & 'Key management topic'



1. Introducción

Programas de
Gestión de
Talento (TM)



ATRAER
SELECCIONAR
DESARROLLAR
DESPLEGAR/UTILIZAR
INVOLUCRAR
RETENER

Talento



1. Introducción

TALENTO



VALOR
ESTRATÉGICO



RESULTADOS
de la
Organización



2. ¿Qué es talento?



2. ¿Qué es talento?

*A medida que el capital intelectual se convierte en el recurso más valioso, los medios de producción se desplazan de la planta hacia las mentes innovadoras de los **trabajadores del conocimiento**, aquellos que **crean valor**.*

Tapscott (1996:65)

Citado en Jericó, P. (2001): La gestión del talento: Enfoque conceptual y empirico. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 174, p. 428.



2. ¿Qué es talento?

*In our knowledge-based economy, **value** is the product of knowledge and information. Companies cannot generate profits without the **ideas, skills, and talent of knowledge workers**, and they have to bet on people – not technologies, not factories, and certainly not capital.*

Martin and Moldoveanu (2003: 37)



2. ¿Qué es talento?

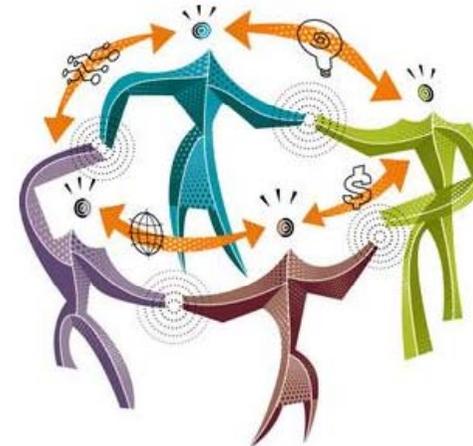
*¿Trabajador del conocimiento =
Trabajador con TALENTO?*



2. ¿Qué es talento?

El trabajador de conocimiento [Drucker, 1993; Tapscott, 1996] o intelectual [Stewart, 1997] se define como aquel que “produce, intercambia, almacena y consume conocimientos. Agente que actúa y trabaja con el intelecto, con la mente” (Bueno, 1999: 5).

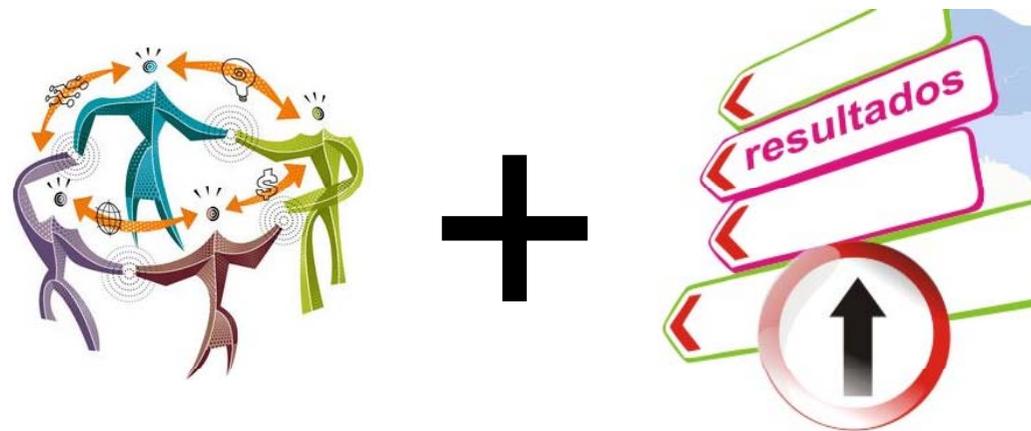
Citado en Jericó, P. (2001): La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 174, p. 428.



2. ¿Qué es talento?

*El profesional con talento es aquel que, además de lo anterior, alcanza resultados superiores. (...) Definimos talento como la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan **resultados superiores** en un entorno y en una organización determinados.*

Jericó (2001: 428)



2. ¿Qué es talento?

¿Qué es TALENTO?



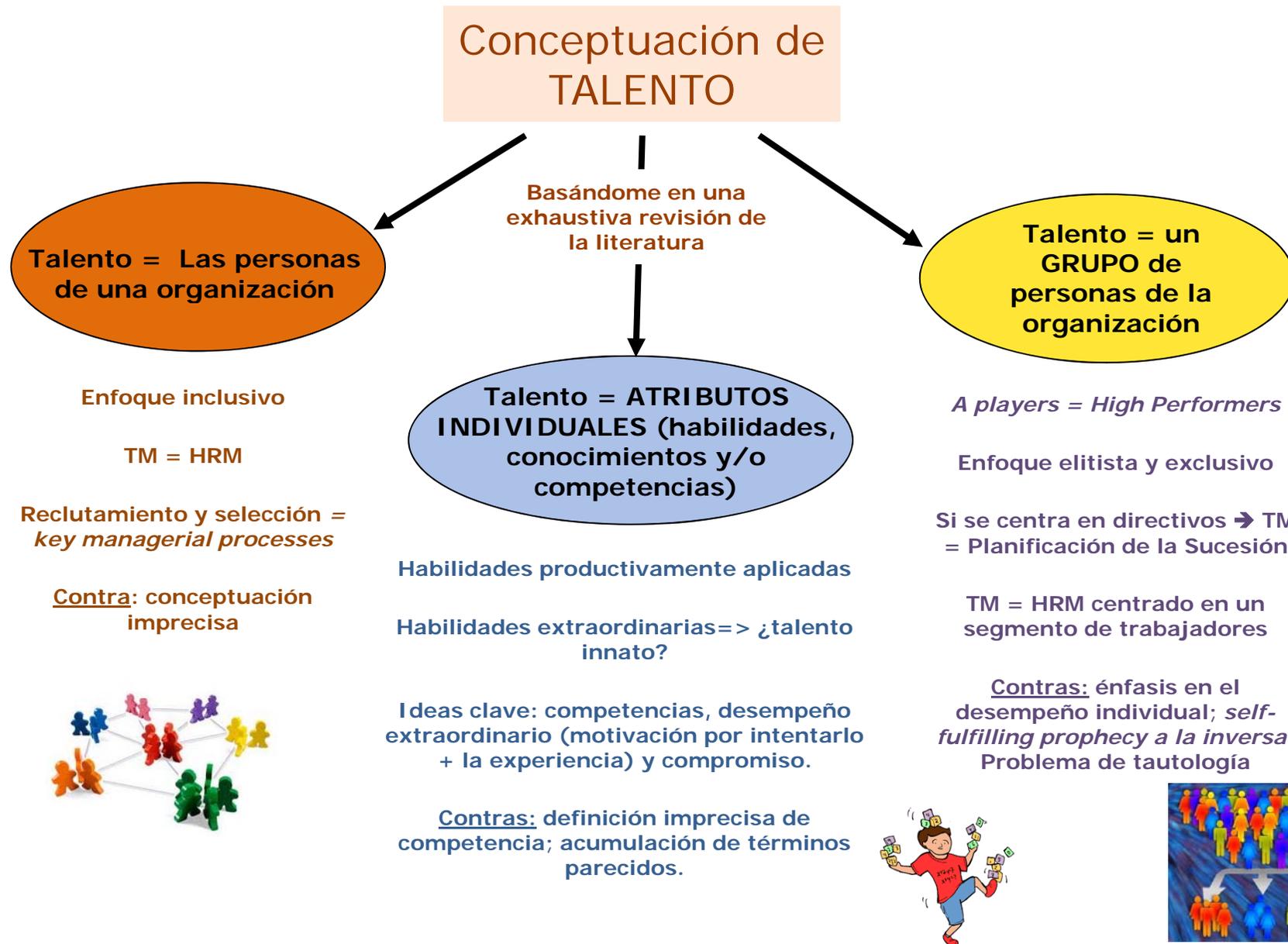
2. ¿Qué es talento?

*Hoy parece que el **talento** no es sólo el hallazgo de una nueva expresión verbal muy acertada y brillante, sino algo mucho más profundo y que hace mucho más importante a una empresa, más aún que su marca, sus productos o sus instalaciones fabriles, su musculatura financiera o su valor en la bolsa, e incluso apurando, más que su propio mercado. El futuro, se decía hace un tiempo, pertenecerá a las empresas con un mejor capital humano; el futuro, se dice ahora, será de las empresas que mejor descubran, traten y mejor conserven a sus **talentos**, también de quien mejor los motive.*

Blanco (2008: XVIII)



2. ¿Qué es talento?

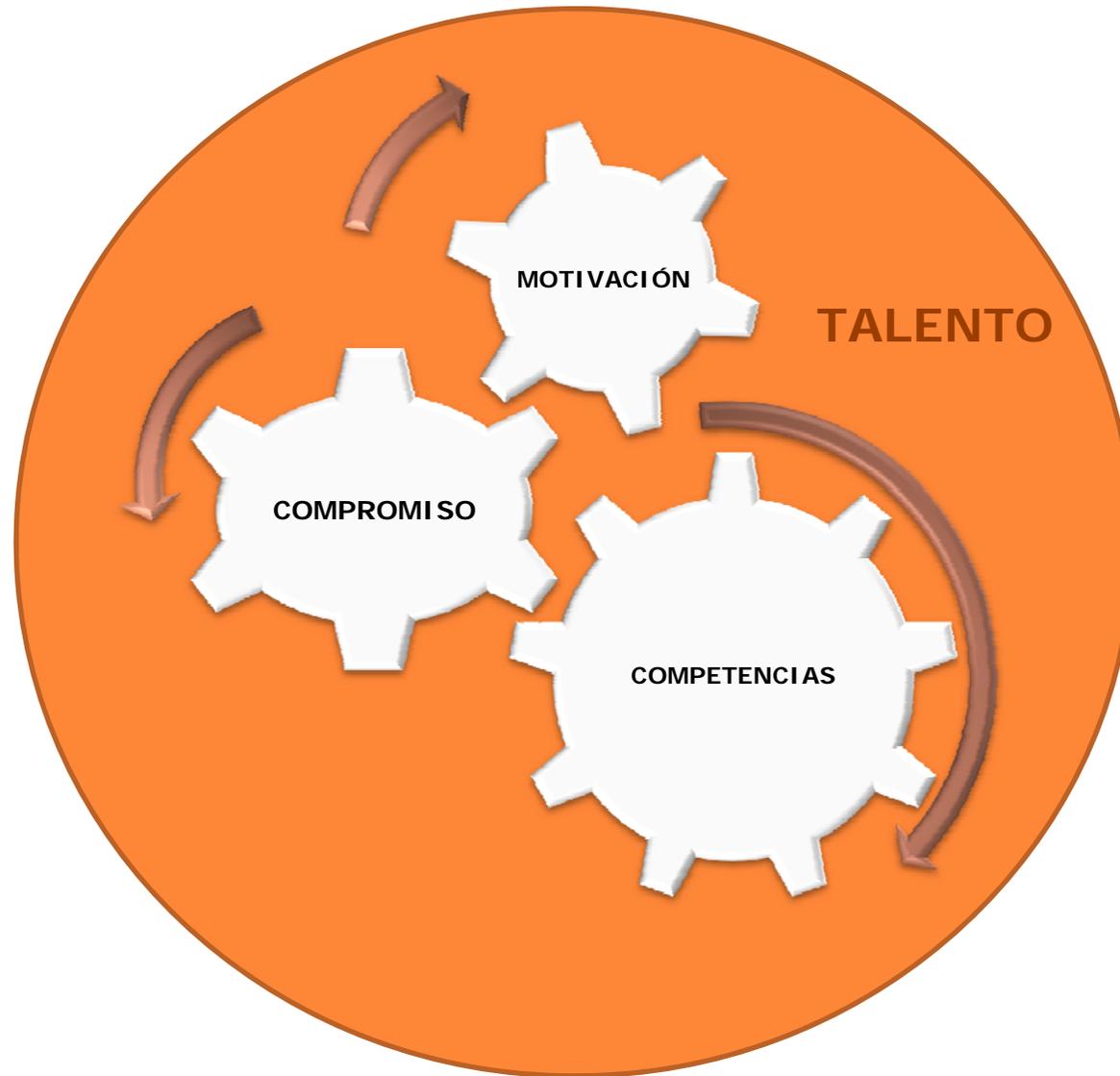


2. ¿Qué es talento?

*¿Cuáles son los componentes clave
del TALENTO?*



2. ¿Qué es talento?



3. ¿Qué se entiende por Gestión del Talento?



3. ¿Qué se entiende por gestión del talento?

Lo único claro actualmente sobre la gestión del talento es que no hay consenso sobre lo qué es.



3. ¿Qué se entiende por gestión del talento?

Talent management is an integrated set of processes, programs, and cultural norms in an organization designed and implemented to attract, develop, deploy, and retain talent to achieve strategic objectives and meet future business needs.

Silzer & Dowell (2010:18)

A holistic approach to optimizing human capital, which enables an organization to drive short-and long-term results by building culture, engagement, capability, and capacity through integrated talent acquisition, development, and deployment processes that are aligned to business goals.

Israelite (2010:2)



3. ¿Qué se entiende por gestión del talento?

... la gestión del talento va más allá, al partir de la relación entre la dirección de recursos humanos y la estrategia empresarial. No obstante, tampoco se trata de un nuevo nombre para una ya existente dirección estratégica de recursos humanos. La gestión del talento se ocupa más bien de analizar la relación entre talento y estrategia, desde una perspectiva de recursos y capacidades, según la cual el talento en la empresa es un recurso valioso, escaso y, en ocasiones, difícilmente imitable.

González et al. (2009:22)



4. Reflexiones finales



Todas las citas de este apartado, están extraídas del artículo de Beatriz Elías "*Los jefes torpes no saben detectar el talento*", publicado en Expansión y Empleo el 8 de marzo de 2010. Accesible en:

http://archivo.expansionyempleo.com/2010/03/08/desarrollo_de_carrera/1268042544.html



4. Reflexiones finales

Conceptuación del talento...



Sólo existen unos pocos privilegiados capaces de sacar del pozo a cualquier empresa y de que, por eso, las organizaciones luchan por captarlos.

Beatriz Elías, Expansión-Empleo

Podría definirse como el don de aportar valor al éxito del proyecto mediante un ejercicio excelente y eficaz de los conocimientos, la experiencia, el comportamiento y la inteligencia. No es una moda, o se apuesta por él como valor estratégico o no lo tendrás.

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter



4. Reflexiones finales



Conceptuación del talento (cont.) ...

Todos tenemos la capacidad de desarrollar un talento específico, la cuestión es encontrar cuál. Se alcanza con la práctica y la motivación.

Vanessa Latras, consultora de Everis Business Consulting



4. Reflexiones finales

Identificación del talento...



La manera de obtener el talento en las empresas... *evaluación del desempeño más evaluación de competencias más motivación*

Mariví Campos, directora del área de GT de Norman Broadbent

Empezar conociendo a las personas y sus motivaciones, no sólo su desempeño, ya que en ocasiones las empresas buscan fuera lo que en realidad tienen dentro, simplemente por desconocimiento.



Vanesa Latras, consultora de Everis Business Consulting



4. Reflexiones finales

El papel de los directivos...



“Los jefes tóxicos, que representan más de un tercio en España, echan a perder el talento de sus colaboradores, y los buenos líderes, un 16% del total, lo potencian. Para bien o para mal, el 90% de lo que aprendemos, lo hacemos de nuestro responsable directo”.

Juan Carlos Cubeiro, presidente Eurotalent

El líder avisgado detecta rápido el talento, el torpe se lo carga y lo regala a la competencia.

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter



4. Reflexiones finales

Valor estratégico del talento...



En el campo profesional se necesita talento útil.

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter

Hay muchos talentos y ni todos sirven ni aportan valor, porque ¿de qué sirve traer talento si luego no se sabe dirigir? Encontrarlo es uno de los mayores retos actualmente.

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter



4. Reflexiones finales

Conceptuación de gestión del talento ...



En el fondo es un conjunto de estrategias de recursos humanos que intentan sacar lo mejor de cada uno. Es una etiqueta.

Cristina Simón, decana de Psicología de la IE University



5. Bibliografía



5. Bibliografía

- Blanco, J. 2008. *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE CENTRO and PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- González, T.; Martínez, C. y Pardo del Val, M. 2009. La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, nº. 374: 21-35.
- Israelite, L. 2010. *Talent Management: Strategies for Success from Six Leading Companies*. Danvers: ASTD Press.
- Jericó, P. 2001. La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 174, p. 428.
- Martin, R.L. y Moldoveanu, M.C. 2003. Capital versus talent. The battle that's reshaping business. *Harvard Business Review* 81, nº. 7: 36-41.
- Silzer, R. y Dowell, B.E. (eds). 2010. *Strategy-Driven Talent Management. A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.





Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológicas

Asignatura: "La gestión del conocimiento en la nueva economía"

Barcelona, 2 de junio de 2010

¡Muchas gracias por vuestro interés y participación!

Eva Gallardo Gallardo

eva.gallardo@ub.edu

Departamento de Economía y Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa

