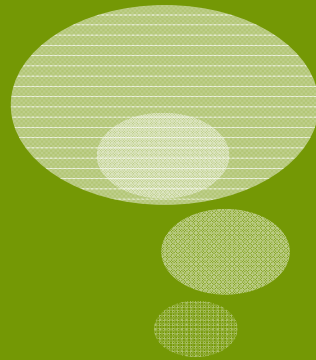
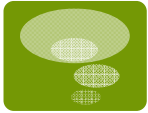




# Aproximación a la Gestión del Talento





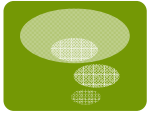
# 1. Introducción

---

*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

---



***¿Se quedaría con el mejor empleado si fuera muy caro?***

Tino Fernández, Expansión (4 de noviembre de 2011)

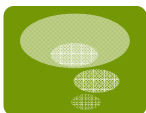
***Empresas vascas, talento y liderazgo***

Andoni Orrantia, E país (31 de octubre de 2011)



***Revolución en la gestión del talento***

Susana Carrizosa, E país (13 de junio de 2010)



# 1. Introducción

Búsqueda avanzada

**Resultados de la búsqueda > 4900**

1- 10 de 4900 resultados encontrados para talento

La Vanguardia.es

Ordenar por: [Relevancia](#) | [Fecha](#)



TELEVISIÓN | 24/04/2012

Malú, Rosario Flores y Melendi se unen a David Bisbal en 'La voz'

Madrid. (OTR/PRESS).- Los cantantes Malú, Rosario Flores y Melendi han confirmado que se unen a David Bisbal para formar parte del jurado de La voz, nuevo talent show de Telecinco que buscará a las mejores voces de España después del verano y que dará la réplica al...



SE LLEVA | 24/04/2012

La sobrina de Gisele Bündchen, Duda, modelo y diseñadora a los 5 años

Madrid. (EUROPA PRESS).- De tal palo tal astilla... La sobrina de una de las modelos más cotizadas a nivel mundial ha batido todos los récords del mundo de la moda. Con tan solo cinco añitos, Duda Bündchen es imagen de una firma brasileña de ropa infantil y, lo mejor de todo, acaba de...



FÚTBOL | 23/04/2012

El Osasuna y el Málaga mantienen Europa a tiro

Pamplona. (EFE).- El Osasuna y el Málaga dieron un paso más hacia sus objetivos continentales, distintos en pretensión, a pesar del empate firmado por ambos en el estadio Reyno de Navarra. El Málaga, pretendiente a la Liga de Campeones, tiene a tiro el tercer puesto. El punto le concede la...



FÚTBOL | 23/04/2012

Torres señala que "el mejor equipo no siempre gana"



# 1. Introducción

Google

talento

Búsqueda

Aproximadamente 93.200.000 resultados (0,20 segundos)

Todo

Imágenes

Maps

Videos

Noticias

Shopping

Libros

Más

Barcelona

Cambiar ubicación

La Web

Páginas en español

Páginas de España

Páginas extranjeras traducidas

Cualquier fecha

Última hora

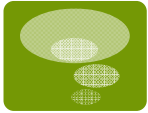
[Talento \(aptitud\) - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)  
[es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))  
El **talento** es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone ...

[Talento - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)  
[es.wikipedia.org/wiki/Talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento)  
La palabra **talento** se puede referir a: **Talento**, moneda griega usada comúnmente en la antigüedad. **Talento**, el potencial que puede tener una persona en el ...

[Por Talento](#)  
[www.portalento.es/](http://www.portalento.es/)  
Empleo y Formación: Portalento: Portal del Empleo y Formación exclusivo para personas con Discapacidad.  
↳ [Ofertas Empleo](#) - [Área de candidatos](#) - [Contactar](#) - [Formación](#)

[EQUIPOS & TALENTO. El Portal de los Recursos Humanos](#)  
[www.equiposytalento.com/](http://www.equiposytalento.com/)  
hace 4 horas – EQUIPOS&TALENTO. Toda la información del sector actualizada diariamente, noticias, nombramientos, entrevistas, estudios, agenda...

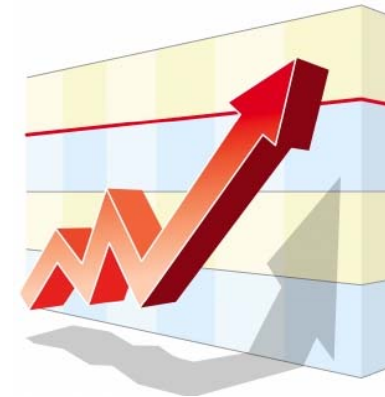
[hablemos de talento](#)  
[jccubeirojc.blogspot.com/](http://jccubeirojc.blogspot.com/)  
hace 17 horas – Lo que ha cambiado es el desarrollo del **talento** de los propios jugadores (el Código Mourinho). En el mismo diario, José Manuel Comás, ...



# 1. Introducción

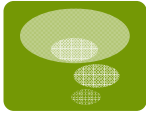
En los últimos años (a partir de 2004)...

... el interés por el Talento...



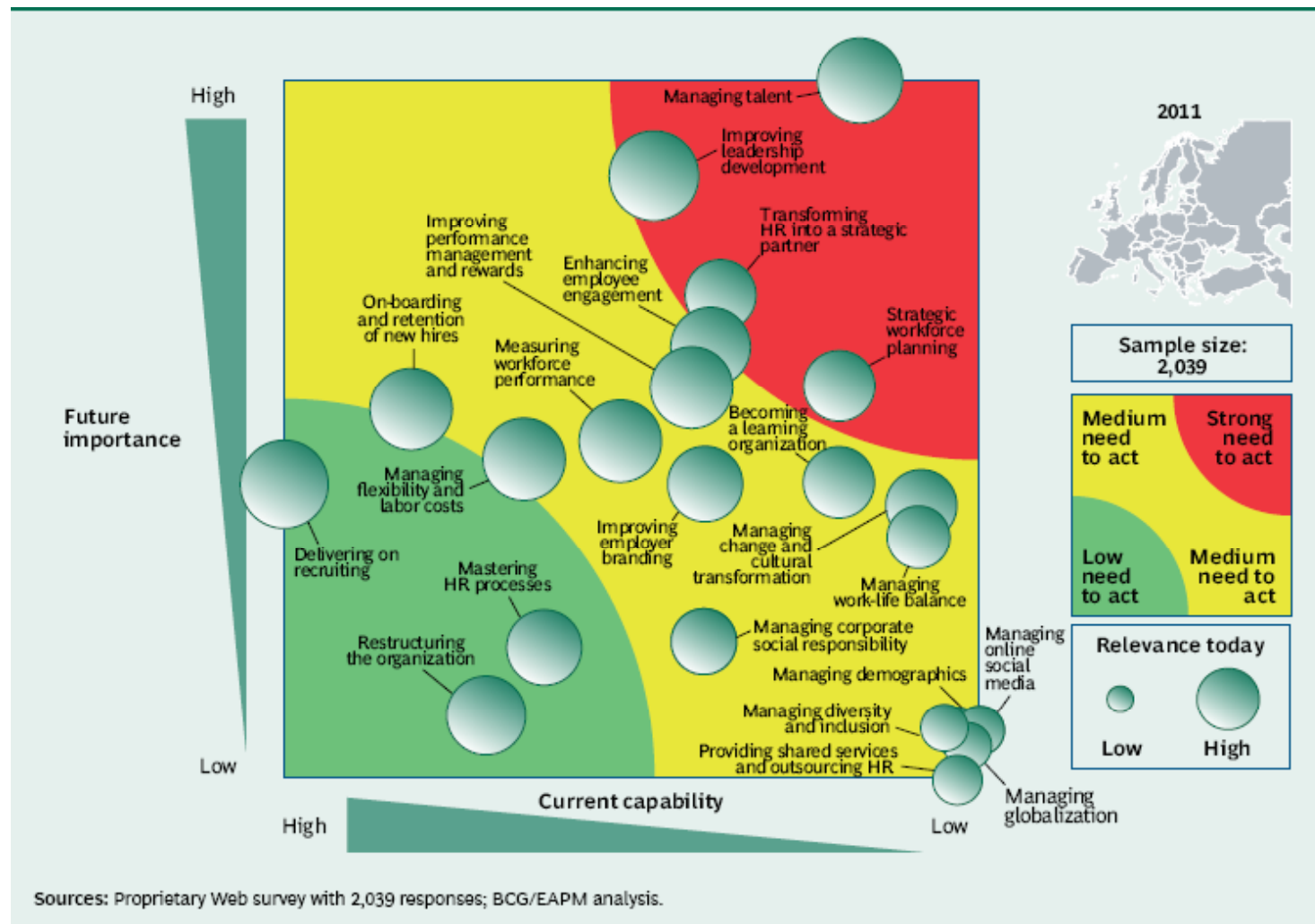
En el 2011...

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

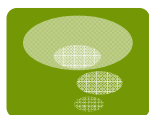


# 1. Introducción

Los temas que se consideran más importantes...



Fuente: Informe BCG "Creating people advantage 2011", p. 8.



# 1. Introducción

La gestión del talento considerada muy importante en varios países...

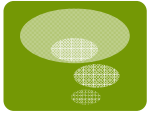
**Matrix Analysis\***

Topic \ Country	Bul-garia	Finland	France	Ger-many	Italy	Neth-er-lands	Norway	Portu-gal	Roma-nia	Russia	Spain	Sweden	Switz-erland	Turkey	Mentions in top 5 <sup>†</sup>
Managing talent	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	14
Improving leadership development	1	2		2		2	4	3	2	2	1	4	2	2	12
Transforming HR into a strategic partner		3			1	5	2	2	3		4	5	3	3	10
On-boarding and retention of new hires		4	4	4		4	3			5		2			7
Enhancing employee engagement			5		2				5		3				4
Improving performance management and rewards	4				5				4	1					4
Strategic workforce planning				5		3							5		3
Managing change and cultural transformation			2		4									5	3
Measuring workforce performance	3									4					2

Sources: Proprietary Web survey with 2,039 responses; BCG/EAPM analysis.  
 Note: This exhibit shows countries with more than 35 respondents.  
 \*Ranking based on future importance.  
 †Of the 35 countries that had respondents, the number of countries that cited the topic in the top 5 for future importance.

Fuente: Informe BCG "Creating people advantage 2011" , p. 9.





# 1. Introducción

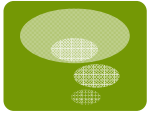
---

Programas de  
Gestión de  
Talento (TM)



ATRAER  
SELECCIONAR  
DESARROLLAR  
DESPLEGAR/UTILIZAR  
INVOLUCRAR  
RETENER

Talento



# 1. Introducción

---

**TALENTO**



**VALOR  
ESTRATÉGICO**

**RESULTADOS  
de la  
Organización**

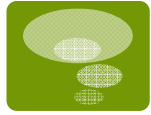


## 2. ¿Qué se entiende por talento?

---

**¿Qué queremos  
decir al hablar de  
talento?**





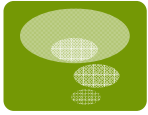
## 2. ¿Qué se entiende por talento?

---

*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 empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 174, p. 428.

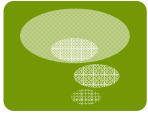


## 2. ¿Qué se entiende por talento?

---

*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)

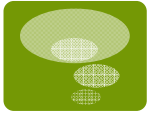


## 2. ¿Qué se entiende por talento?

---

*¿Trabajador del conocimiento =  
Trabajador con TALENTO?*

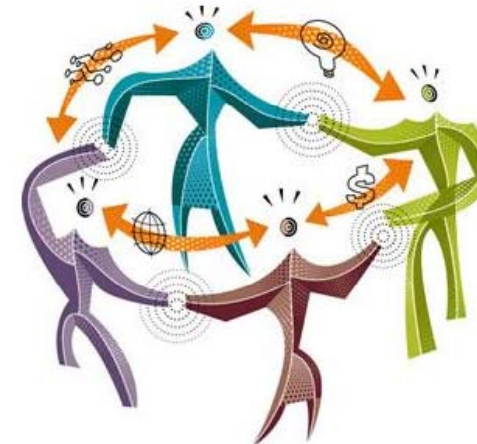


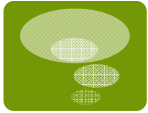


## 2. ¿Qué se entiende por talento?

*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.

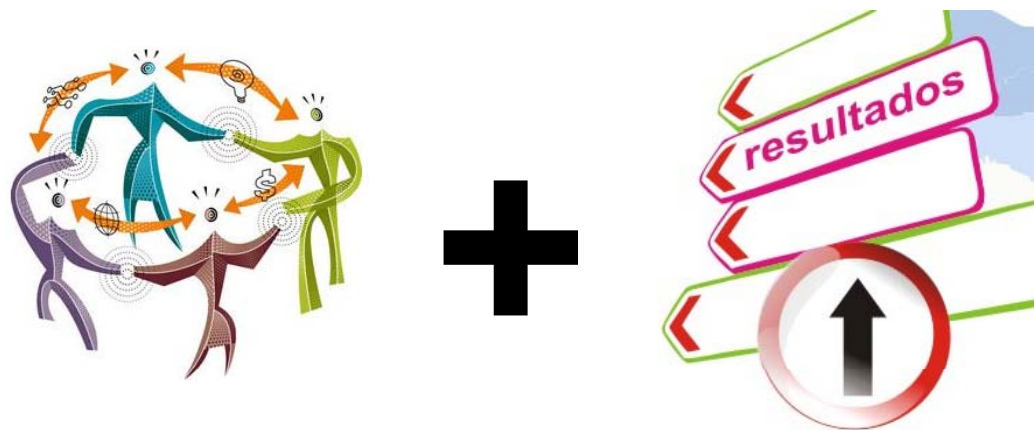




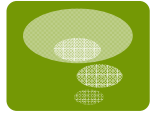
## 2. ¿Qué se entiende por talento?

*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 se entiende por talento?

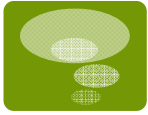
---

Aproximación a la Gestión del Talento

Prof. Eva Gallardo  
Universitat de Barcelona, 24 de Abril de 2012

*¿Trabajador con TALENTO?*



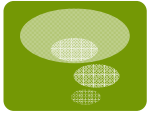


## 2. ¿Qué se entiende por talento?

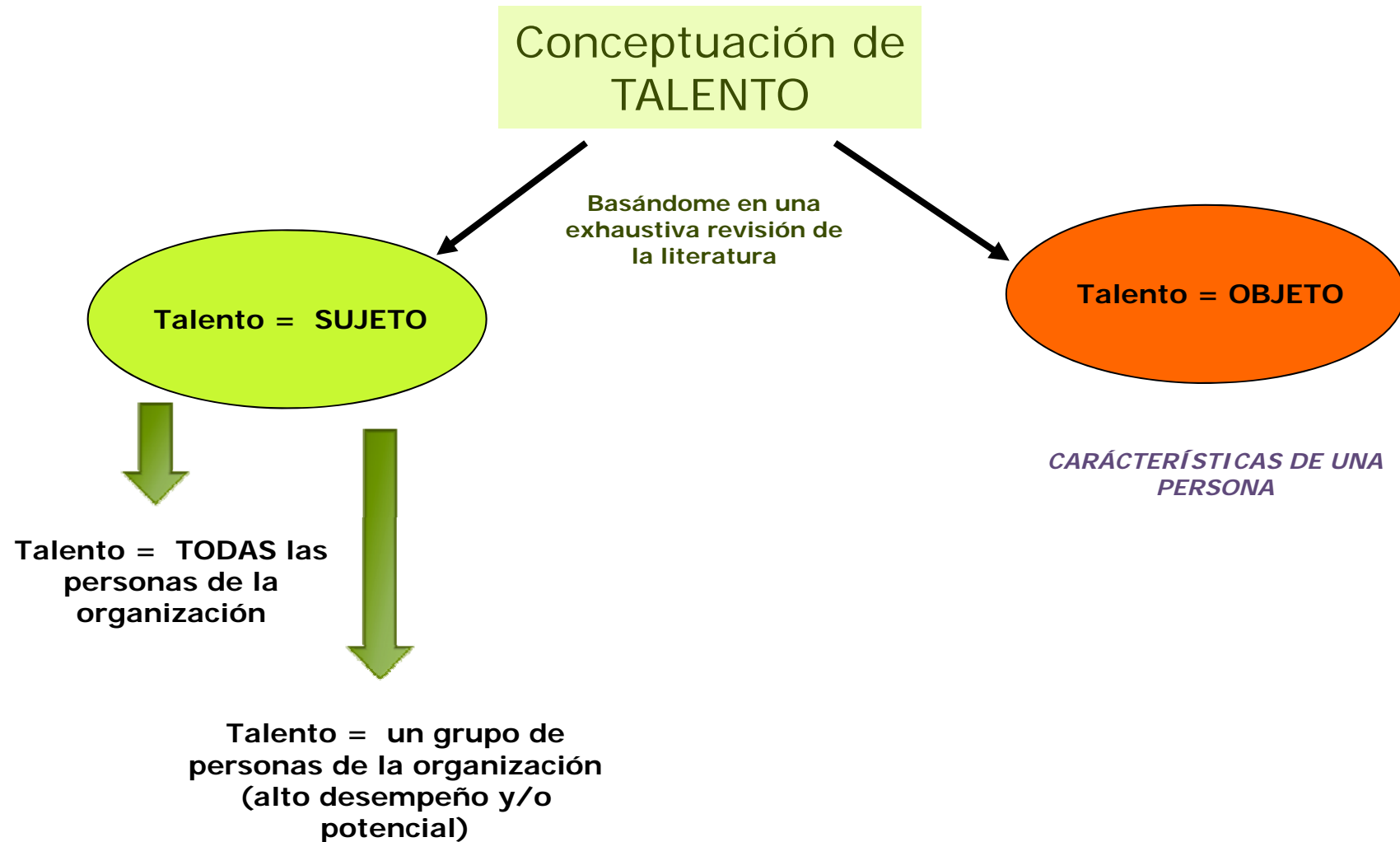
---

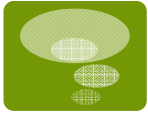
*Hoy parece que el **talento** no es sólo el hallazgo de una nueva expresión verbal muy acertada y brillante, sino algo mucho más profundo y que hace mucho más importante a una empresa, más aún que su marca, sus productos o sus instalaciones fabriles, su musculatura financiera o su valor en la bolsa, 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)

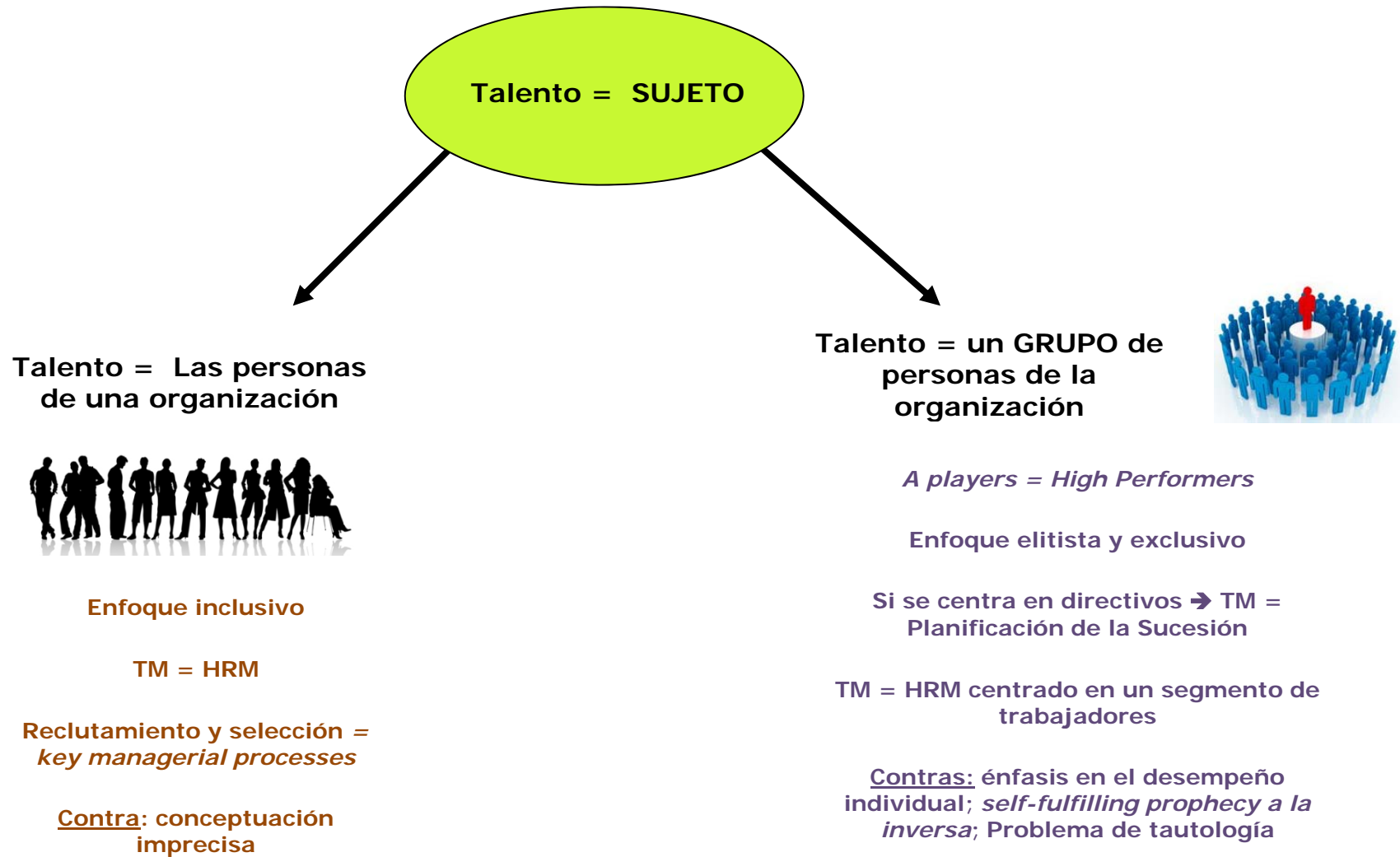


## 2. ¿Qué se entiende por talento?





## 2. ¿Qué se entiende por talento?





## 2. ¿Qué se entiende por talento?

Talento = OBJETO



**ATRIBUTOS INDIVIDUALES**  
(habilidades, conocimientos  
y/o competencias)

Habilidades productivamente aplicadas

Habilidades extraordinarias=> ¿talento innato?

Ideas clave: competencias, desempeño  
extraordinario (motivación por intentarlo + la  
experiencia) y compromiso.

Contras: definición imprecisa de competencia;  
acumulación de términos parecidos.



## 2. ¿Qué se entiende por talento?

---

*¿Cuáles son los componentes clave  
del TALENTO?*



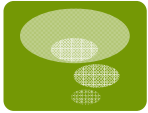


## 2. ¿Qué se entiende por talento?

Aproximación a la Gestión del Talento

Prof. Eva Gallardo  
Universitat de Barcelona, 24 de Abril de 2012



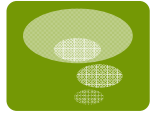


---

### 3. ¿Qué se entiende por Gestión del Talento?

---





### 3. ¿Qué se entiende por GT?

---



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

*A CONTINUACIÓN MOSTRAMOS ALGUNAS DEFINICIONES...*



### 3. ¿Qué se entiende por GT?

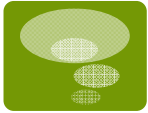
---

*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)

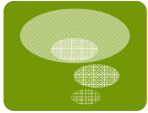


### 3. ¿Qué se entiende por GT?

---

*... 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.*

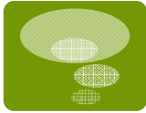
González et al. (2009:22)



---

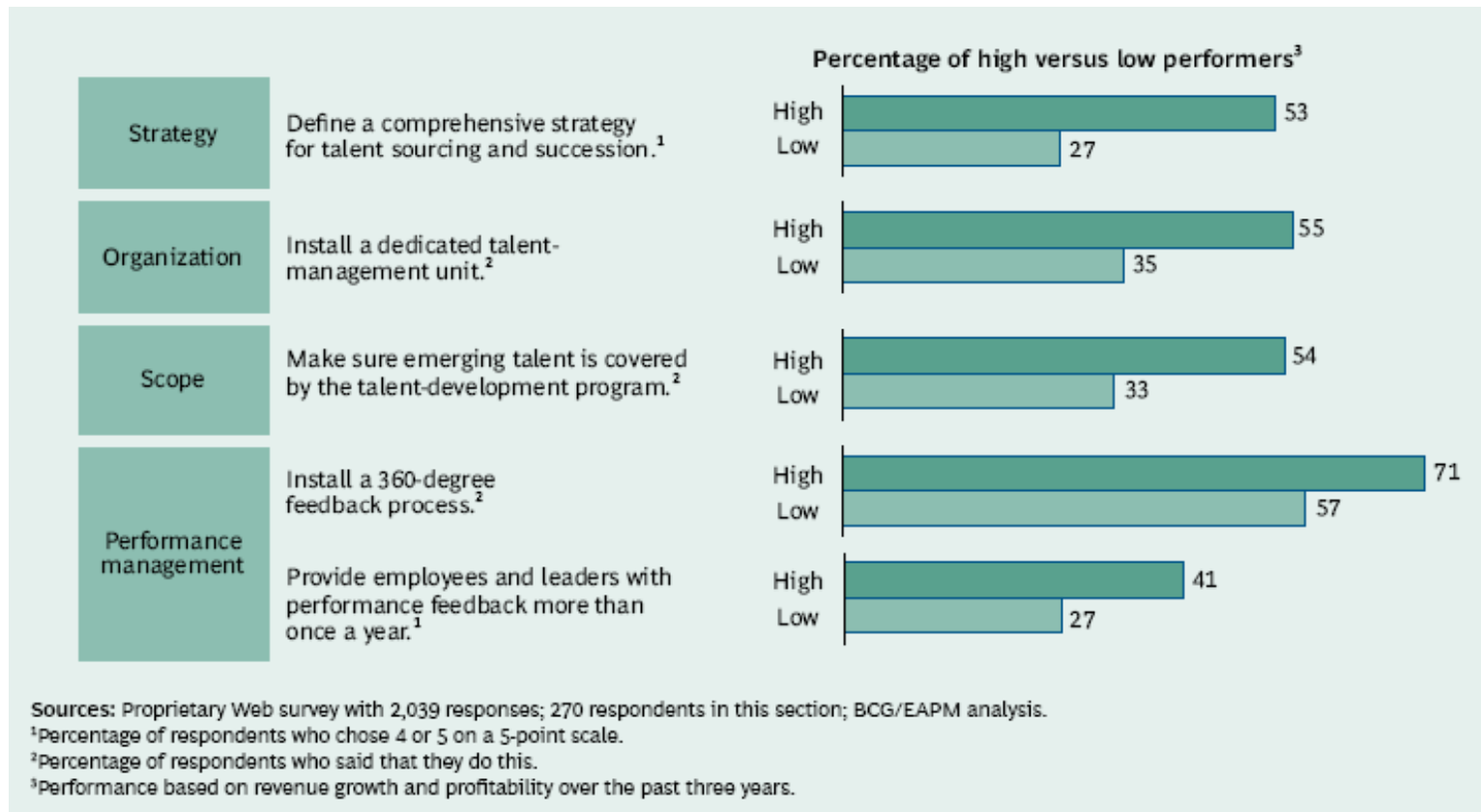
## 4. *Best practices y otras reflexiones...*

---

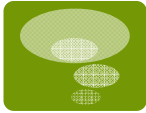


## 4. Best practices y otras reflexiones

### ¿Qué hacen las compañías con un alto desempeño respecto al talento?

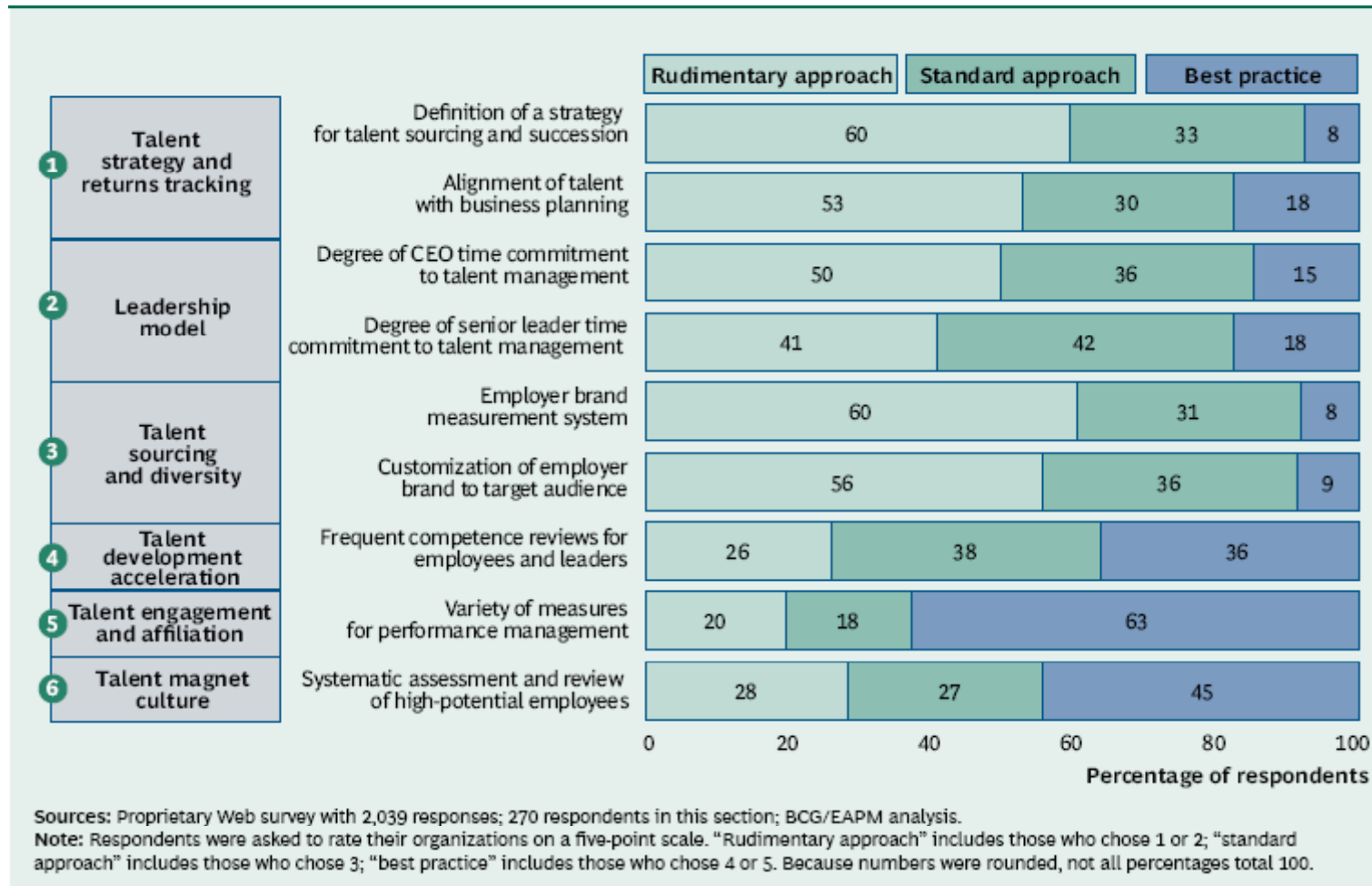


Fuente: Informe BCG "Creating people advantage 2011", p. 15

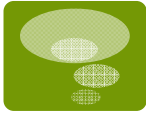


# 4. Best practices y otras reflexiones

## Best practices remain rare...

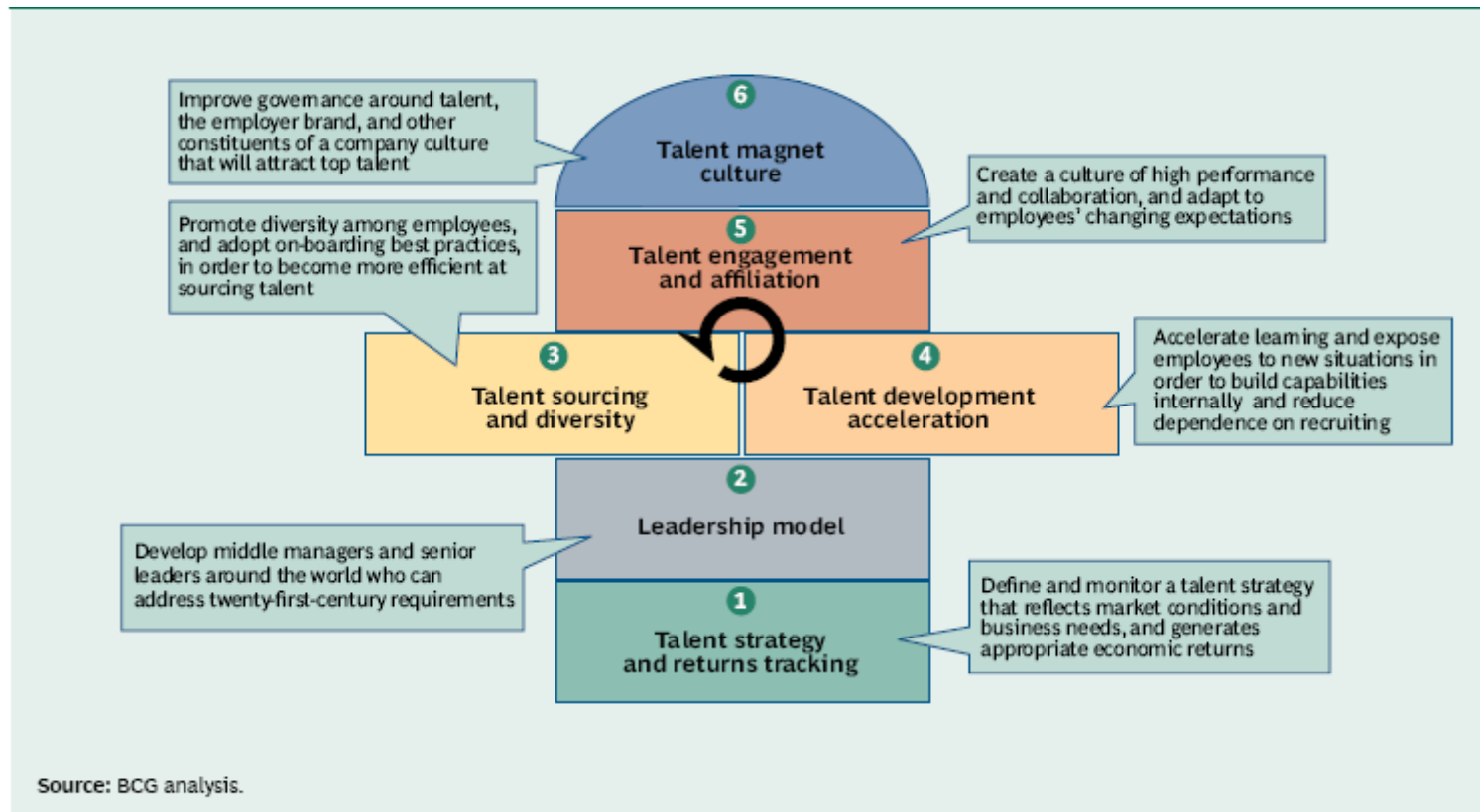


Fuente: Informe BCG "Creating people advantage 2011", p. 16.

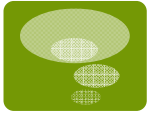


## 4. *Best practices* y otras reflexiones

Un marco conceptual para construir talento.



Fuente: Informe BCG "Creating people advantage 2011" , p. 15.



## 4. *Best practices* y otras reflexiones

---

*Existe algo mucho más escaso, fino y raro  
que el talento. Es el talento de reconocer a  
los talentosos.*

*Elbert Hubbard* (1856-1915)

*Ensayista estadounidense.*

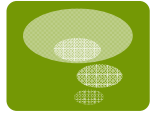




---

# 5. Bibliografía

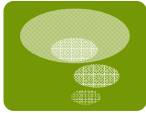
---



## 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.
- The Boston Consulting Group (BCG) (Septiembre, 2011): *Creating People Advantage 2011. Time to act: HR Certainties in Uncertain Times*.



Seminario 6. " La gestión del conocimiento en la nueva economía"  
Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológicas  
Barcelona, 24 de abril de 2012



**¡Muchas gracias por vuestro  
interés y participación!**

**Eva Gallardo Gallardo**

[egallardog@uoc.edu](mailto:egallardog@uoc.edu)  
[eva.gallardo@ub.edu](mailto:eva.gallardo@ub.edu)

