



Seminario 6. " La gestión del conocimiento en la nueva economía"
Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológicas
Barcelona, 17 de abril de 2013



Gestión de Talento



Prof. Eva Gallardo

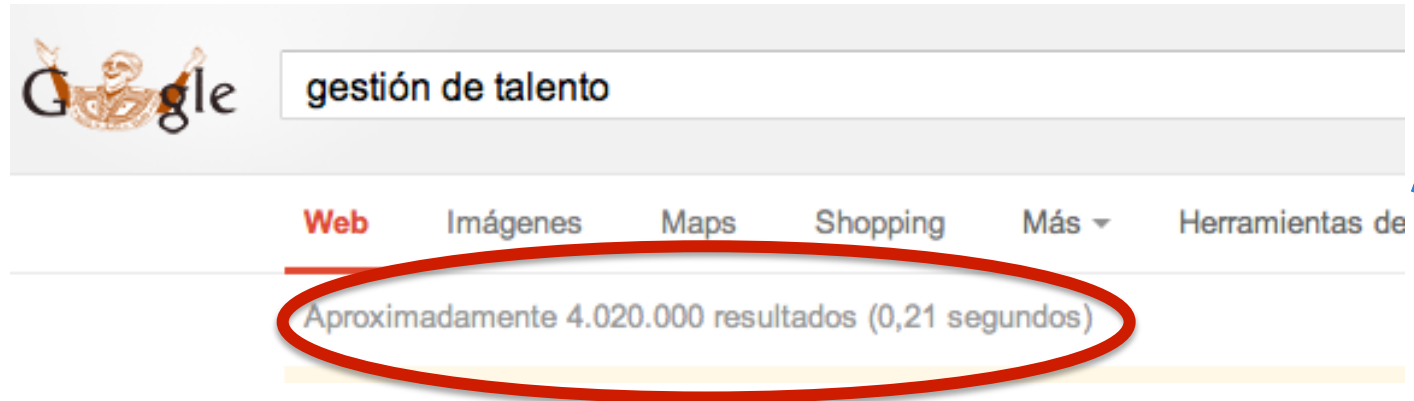
Departamento de Economía y Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Barcelona

1. Introducción

1. Introducción

La gestión de talento:
¿interesa?

1. Introducción

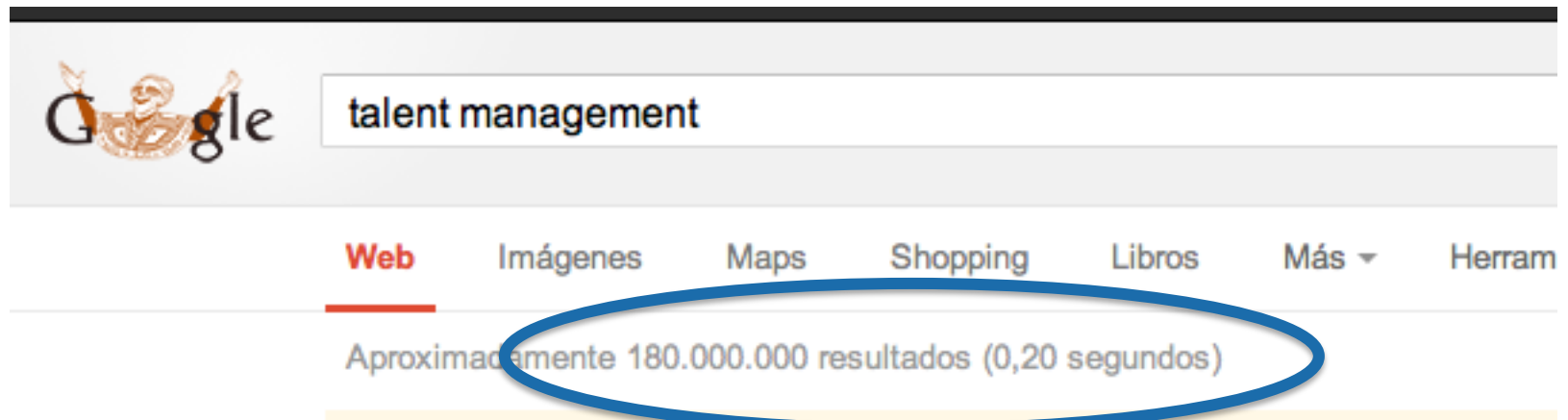


Google

Web Imágenes Maps Shopping Más ▾ Herramientas de

Aproximadamente 4.020.000 resultados (0,21 segundos)

A red oval highlights the search results text.



Google

Web Imágenes Maps Shopping Libros Más ▾ Herram

Aproximadamente 180.000.000 resultados (0,20 segundos)

A blue oval highlights the search results text.

1. Introducción

Google

GESTIÓN DE TALENTO

Académico

Aproximadamente 168 resultados (0,02 s)

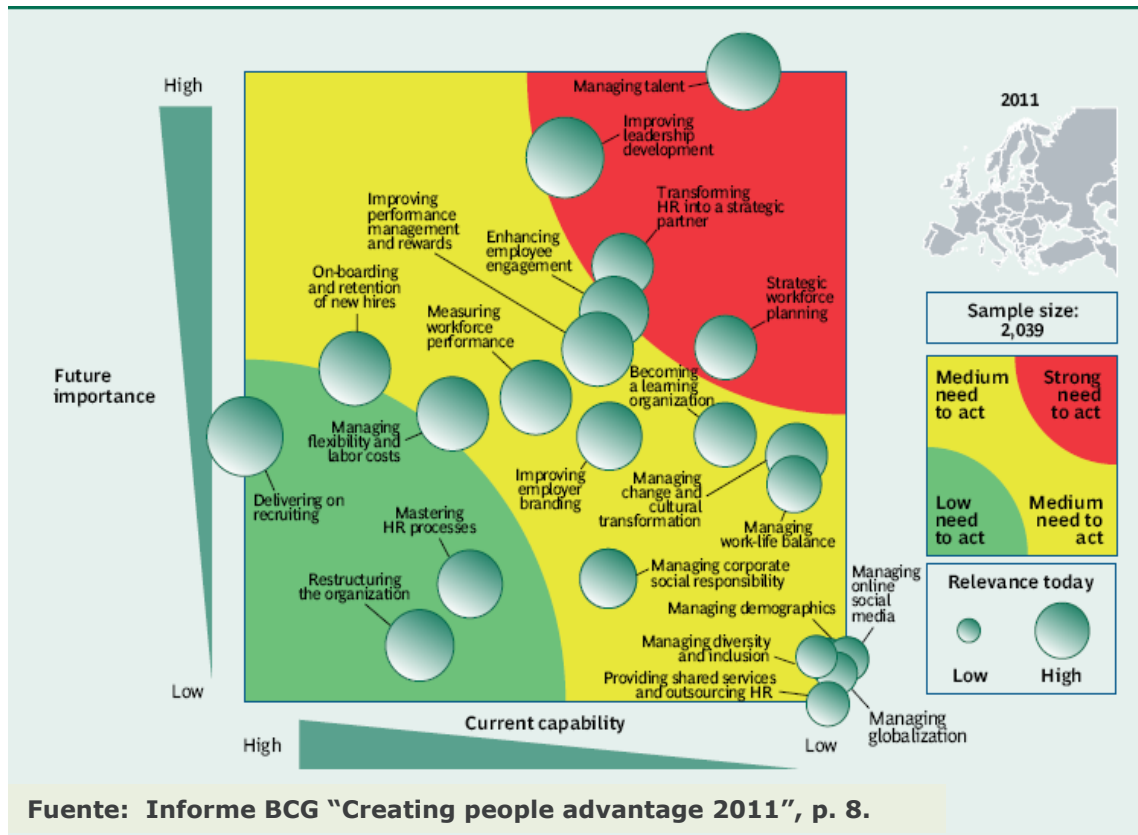
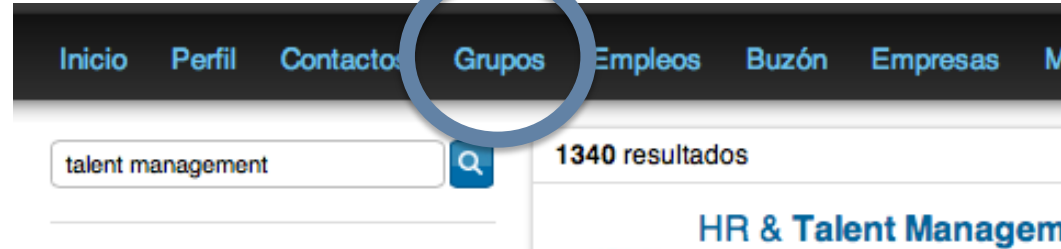
Google

Talent Management

Académico

Aproximadamente 735.000 resultados (0,08 s)

1. Introducción




La gestión del talento en 2011: *'top priority' & 'Key management topic'*

1. Introducción

Exhibit 3. Managing Talent Ranked Highest in Importance in Most Countries

Matrix Analysis*



Topic \ Country	Bulgaria	Finland	France	Germany	Italy	Netherlands	Norway	Portugal	Romania	Russia	Spain	Sweden	Switzerland	Turkey	Mentions in top 5†
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

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

1. Introducción

¿Por qué tanto
interés?



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

The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!

Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge

Marcus Buckingham, The Gallup Organization; Richard M. Vosburgh, Compaq Computer Corporation

Human Resource Planning, 24 (4), pp. 17-23.

1. Introducción

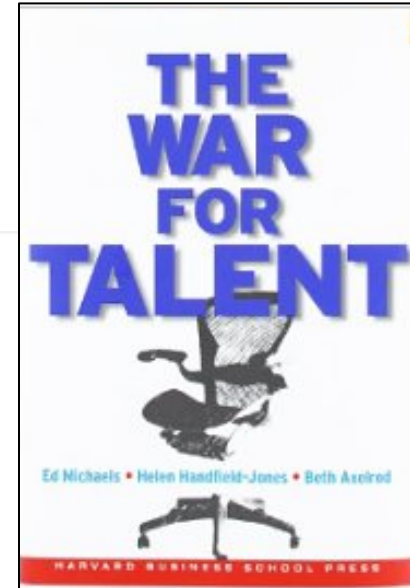
McKinsey Quarterly

The war for talent

Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than a few years? Yes, money does matter.

AUGUST 1998 • ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANDFIELD-JONES, STEVEN M. HANKIN, AND EDWARD G. MICHAELS III

Better talent is worth fighting for. At senior levels of an organization, the ability to adapt, to make decisions quickly in situations of high uncertainty, and to steer through wrenching change is critical. But at a time when the need for superior talent is increasing, big US companies are finding it difficult to attract and retain good people. Executives and experts point to a severe and worsening shortage of the people needed to run divisions and manage critical functions, let alone lead companies. Everyone knows organizations where key jobs go begging, business objectives languish, and compensation packages skyrocket.



1. Introducción

La GUERRA por el TALENTO, ¿en qué se basa?

- ✓ Cambios demográficos (población activa más)
- ✓ Creciente movilidad de personas (globalización)
- ✓ Incremento de la diversidad laboral (diferentes generaciones, más mujeres, diferentes tipos de contratación)
- ✓ Cambio de entorno, habilidades y culturas: pasar de una economía centrada en la producción a otra centrada en el conocimiento.

1. Introducción

Y, lo más importante, la guerra por el talento continua...

*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)

1. Introducción

¿Gestión del talento & Academia?



2006: Lewis & Heckman afirman que la GT está en su infancia

2011: Collings, Scullion & Vaiman afirman que la GT está en la etapa adolescente

2.

¿Qué se entiende por talento?

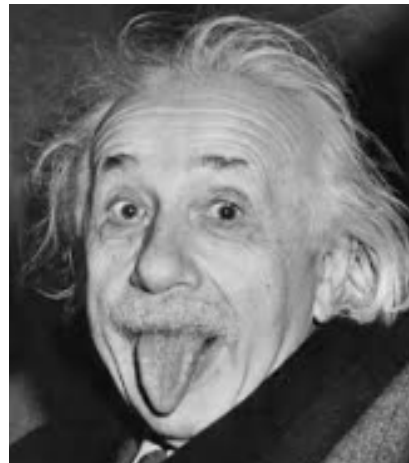
2. ¿Qué se entiende por talento?



Mozart



Marie Curie



Einstein



Messi

2. ¿Qué se entiende por talento?

ETIMOLOGÍA...

Unidad de peso usada por los Babilonios, Griegos y Romanos.

1 Talento = 25,86 KG

Debido a que también se utilizaban para pesar oro y plata, antes de encuñar moneda, también se usaba el nombre de talento para referirse a la cantidad de oro/plata que se llevaba.

Después se usó para dar nombre a una moneda.

1 talento = 60 minas = 6,000drachmas



Talento



2. ¿Qué se entiende por talento?

Parábola de los talentos (nuevo testamento Mateo 25: 14-30)



s. XV – XVI: talento es entendido como una habilidad mental o habilidades personales especiales otorgadas por Dios con el fin de su uso personal y mejora. ¿Talento es innato? Aún y así, debe cultivarse y trabajarse.
Visión exclusivista

A partir del s. XIX se entiende como imbuído en las personas consideradas con talento.

Doble concepción: habilidades extraordinarias y personas con habilidades extraordinarias

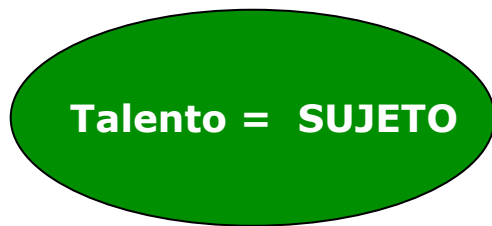
2. ¿Qué se entiende por talento?

Desde el punto de vista empresarial...



2. ¿Qué se entiende por talento?

Basándome en una exhaustiva revisión de la literatura he podido dilucidar dos aproximaciones al concepto de talento en las empresas



Gestión Estratégica de RR.HH.
Planificación de la sucesión
Carreras profesionales



Gestión por competencias
Gestión del conocimiento

2. ¿Qué se entiende por talento?



Talento = TODAS las personas de la organización



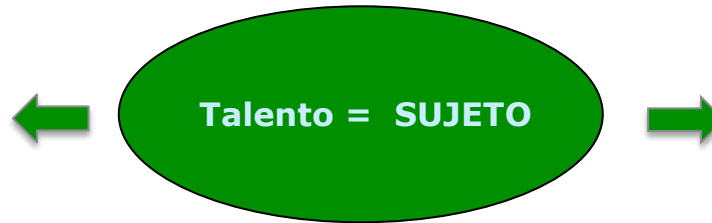
Enfoque inclusivo

Cada empleado tiene sus propias habilidades y añade valor a la organización de forma específica

Atracción, reclutamiento y selección = procesos clave

GT = D.RR.HH.

Contra: conceptualización imprecisa



Talento = un grupo de personas de la organización (alto desempeño o potencial)

Enfoque elitista y exclusivo (*A players*)

Si se centra en directivos → GT = Planificación de la Sucesión

GT = D RR.HH. centrado en un segmento de trabajadores

Contra: alto énfasis en el desempeño individual

2. ¿Qué se entiende por talento?



Talento = OBJETO

ATRIBUTOS INDIVIDUALES (habilidades, conocimientos y/o competencias)

Habilidades eficiente y eficazmente aplicadas

Habilidades extraordinarias => *¿el talento es innato?*

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

Contras: acumulación de términos parecidos.

Talento = capacidad (conocimientos y habilidades) + compromiso + acción
(Jericó, 2008)

Talento = competencia * compromiso * contribución
(Ulrich, 2007)

Talento = capacidad (aptitud y actitud) * compromiso en un cierto contexto
(Cubeiro, 2008)

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.

*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.*

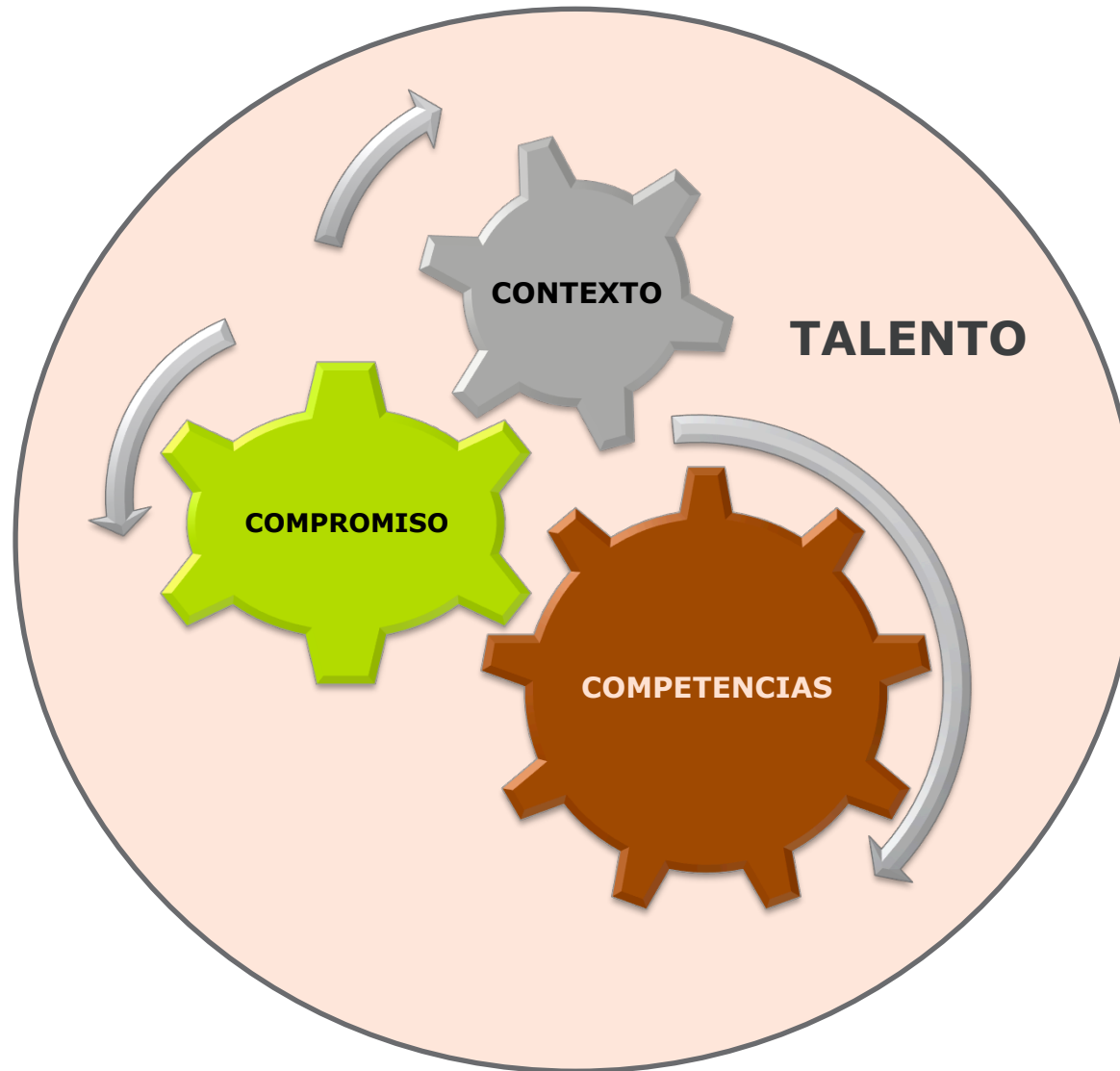
Jericó (2001: 428)

2. ¿Qué se entiende por talento?

¿Cuáles son los componentes clave del TALENTO?



2. ¿Qué se entiende por talento?



2. ¿Qué se entiende por talento?



“¡Un genio! He estado practicando 14 horas diarias a lo largo de 37 años y ahora me llaman genio”

(Pablo Sarasate, citado en Simonton, 1999)

2. ¿Qué se entiende por talento?



"So, how do you want to play this?
Nature, nurture, or a bit of both?"

TALENTO: ¿INNATO o ADQUIRIDO?

Identificación
Selección
Detección

vs

Desarrollo
Estimulación
Oportunidad

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:

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)

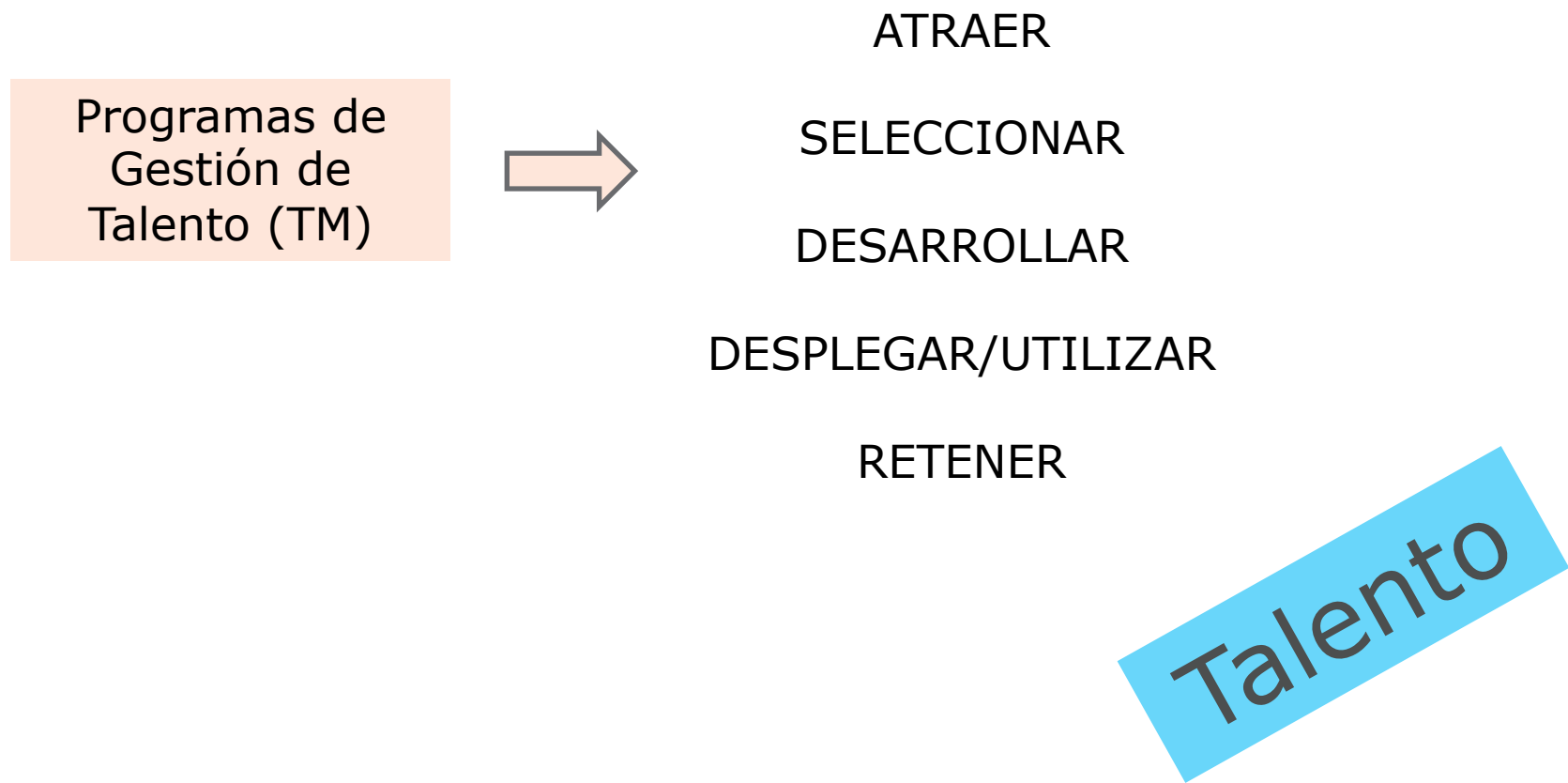
A holistic approach to optimizing human capital, which enables an organization to drive short-and long-term results by building culture, engagement, capability, and capacity through integrated talent acquisition, development, and deployment processes that are aligned to business goals.

Israelite (2010:2)

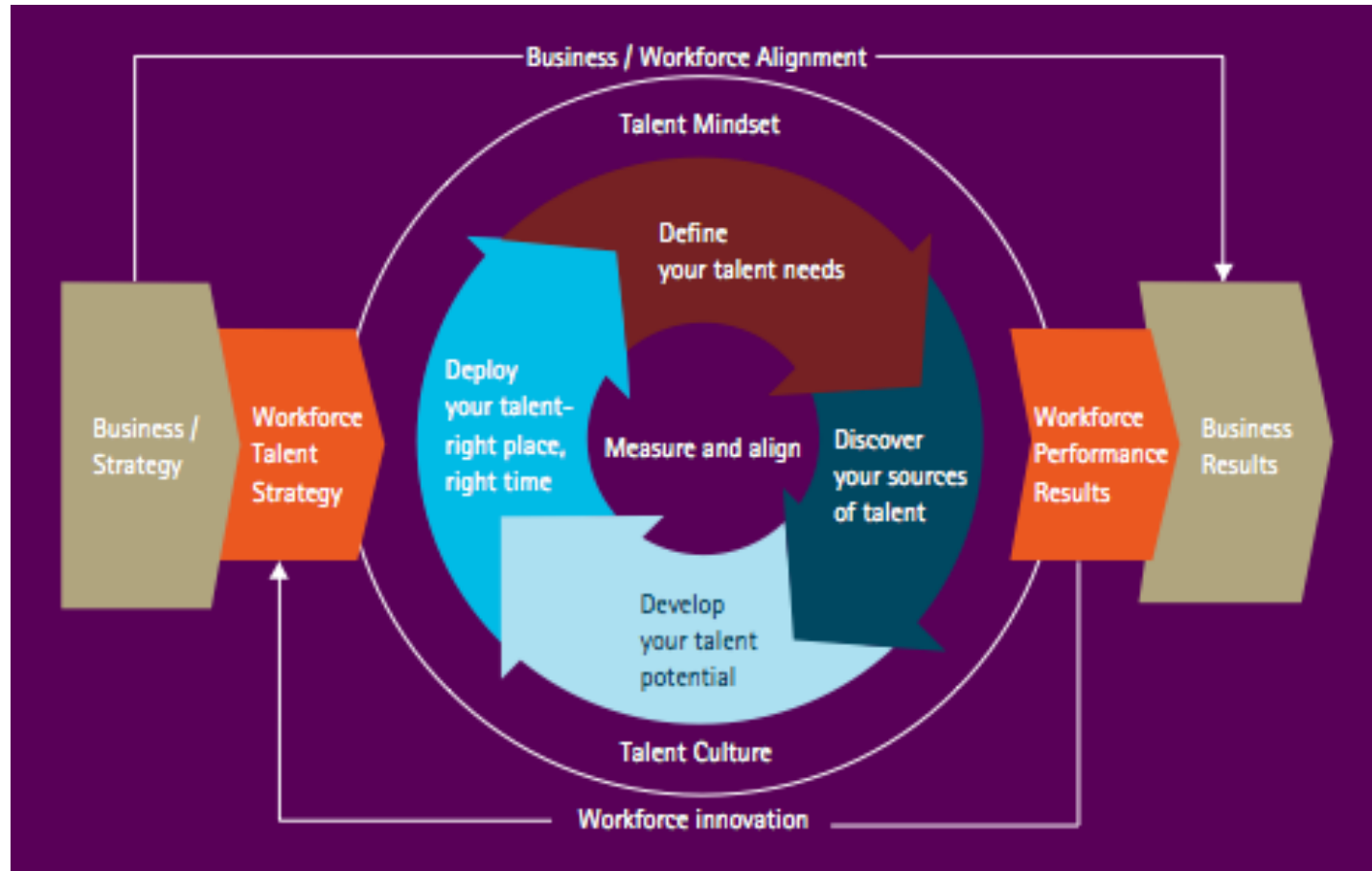
3. ¿Qué se entiende por Gestión del Talento?

Por **gestión del talento** entendemos un conjunto de procesos y prácticas diseñados e implementados para atraer, desarrollar, motivar, desplegar y retener a aquellas personas con talento que la empresa necesita ahora y en el futuro para la consecución de los objetivos estratégicos.

3. ¿Qué se entiende por Gestión del Talento?



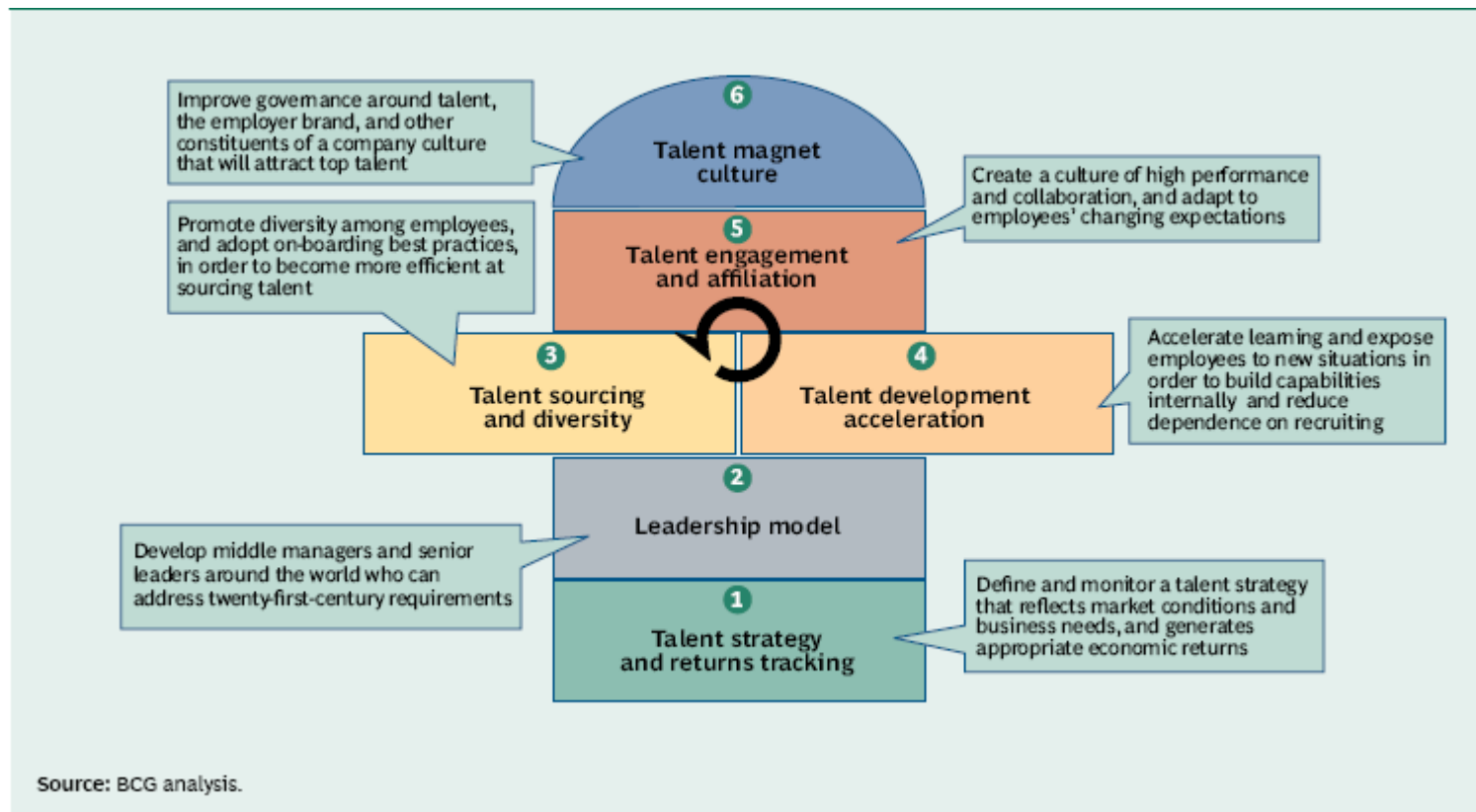
2. ¿Qué se entiende por talento?



Fuente: Sonnenberg (2011, p. 2)

2. ¿Qué se entiende por talento?

Un marco conceptual para construir talento.



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

4.

Prácticas de GESTIÓN del TALENTO?

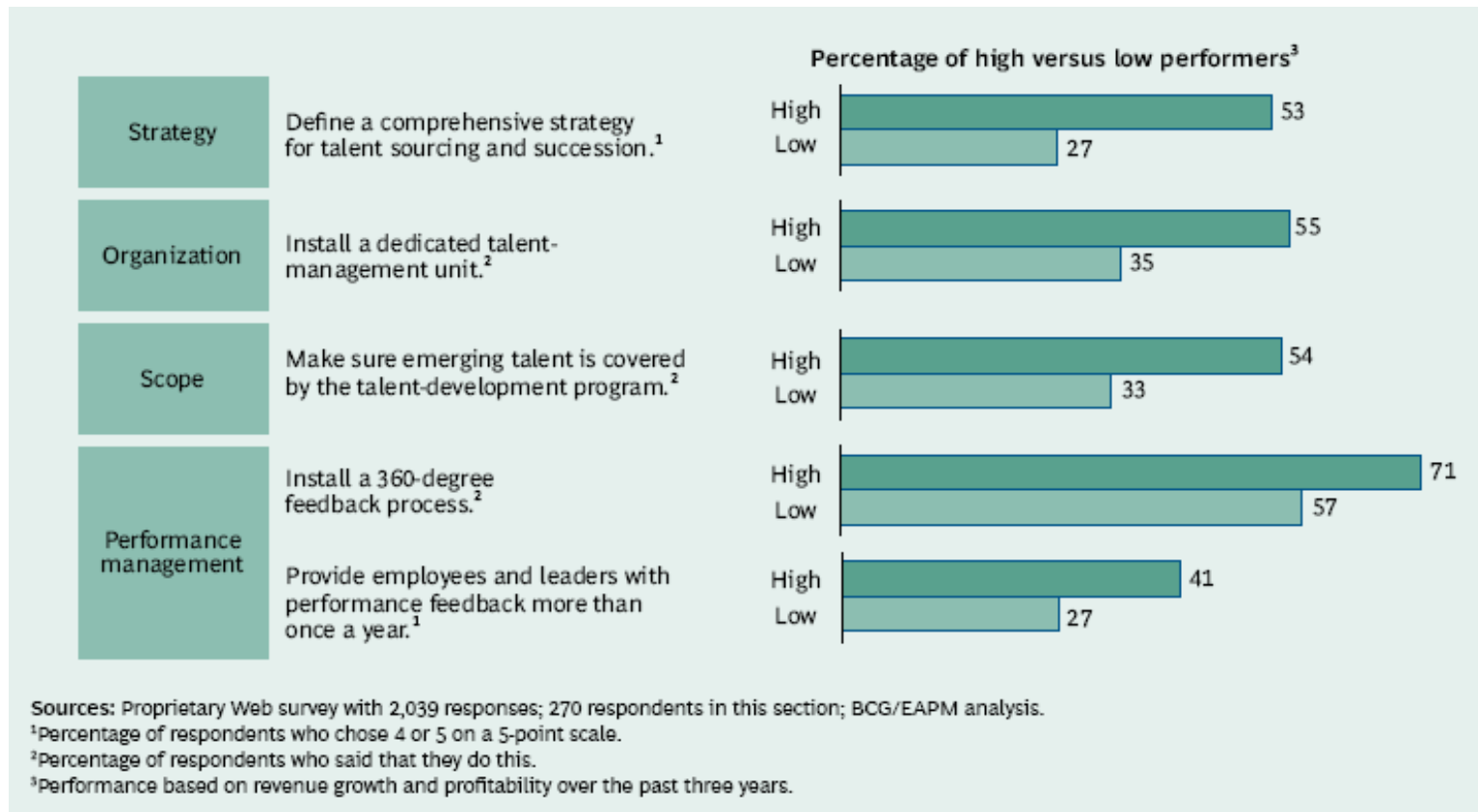
4. Prácticas de gestión de talento



CEO Summit: Ricardo Fernandez de IBM sobre la gestión del talento<<

4. Prácticas de gestión de talento

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



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

4. Prácticas de gestión de talento

Prácticas de GT

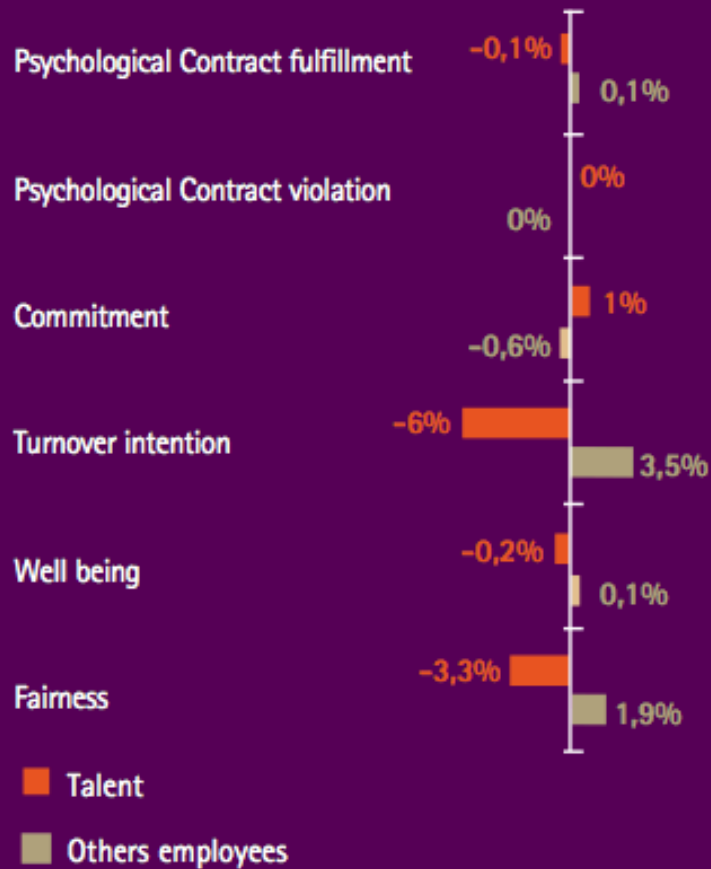
Talent Management practices	Intended practices Practices offered*	Perceived Practices			
		Talents Yes	No	Don't know	
Courses at external institutions	V	96,4%	-	3,6%	This practice is perceived as it was intended
Job shadowing	X	8,9%	62,5%	28,6%	This practice is mostly perceived as it was intended
External coaching	V	37,0%	35,2%	27,8%	This practice is offered but there is no clarity amongst talented employees whether it is available for them or not
Action learning	X	55,4%	25,0%	19,6%	This practice is not offered but more than half of the talented employees perceive it to be available for them
MBA	V	39,3%	37,5%	23,2%	This practice is offered but there is no clarity amongst talented employees whether it is available for them or not

*As indicated by the Talent Management Executives

Fuente: Sonnenberg (2011, p. 6)

4. Prácticas de gestión de talento

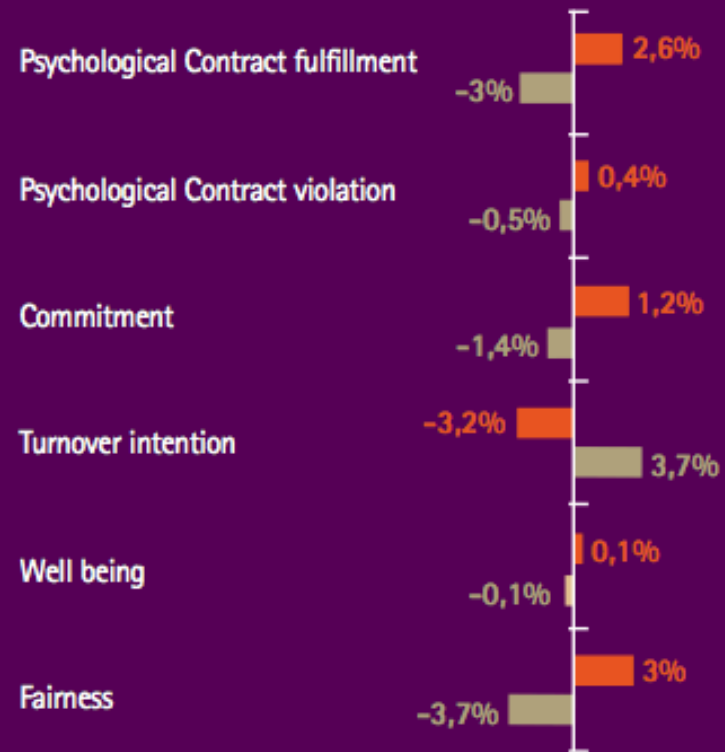
Figure 4. Consequences of no segmentation
(the inclusive strategy)



Fuente: Sonnenberg (2011, p. 6)

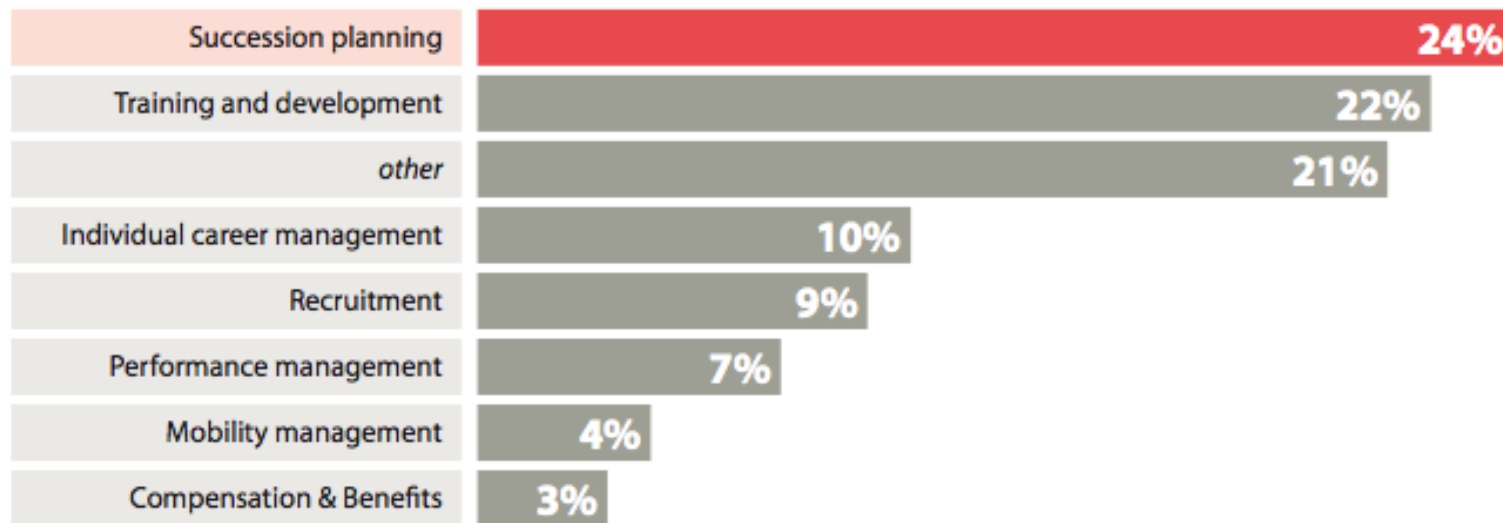
Fuente: Sonnenberg (2011, p. 8)

Figure 5. Consequences of segmentation
(the exclusive strategy)



4. Prácticas de gestión de talento

¿en qué emplea su tiempo el director/responsable de talento?



Fuente: Heidrick & Struggles, (2012, p. 5)

4. Prácticas de gestión de talento

Las 3 iniciativas de retención más eficientes según generaciones

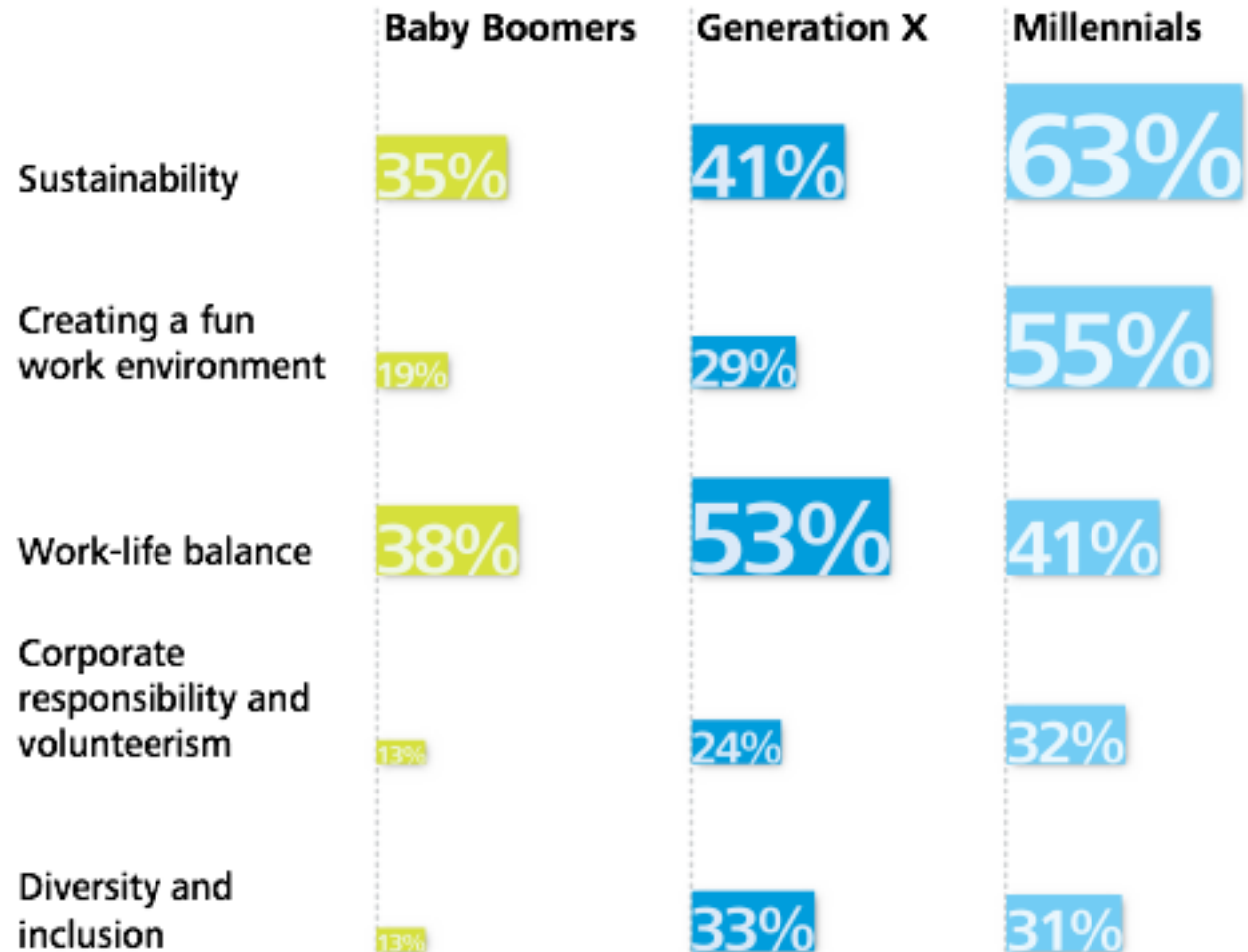
Ranking	Gen Y/Millennials (31 and younger)		Generation X (ages 32-47)		Baby Boomers (ages 48-65)	
	Executives*	Employees	Executives*	Employees	Executives*	Employees
1	Promotion/job advancement (33%)	Promotion/job advancement (47%)	Promotion/job advancement (32%)	Promotion/job advancement (47%)	Additional benefits (e.g., health and pensions) (42%)	Additional bonuses or financial incentives (45%)
2	Individualized career planning (within your company) (27%)	Tie: Additional compensation (41%) and Additional bonuses or financial incentives (41%)	Additional bonuses or financial incentives (31%)	Additional bonuses or financial incentives (44%)	Additional bonuses or financial incentives (33%)	Additional compensation (44%)
3	Additional bonuses or financial incentives (25%)	Leadership development opportunities (31%)	Tie: Leadership development programs (29%) and Flexible work arrangements (29%)	Additional compensation (38%)	Flexible work arrangements (32%)	Promotion/job advancement (34%)

*Source: Talent Edge 2020: Redrafting talent strategies for the uneven recovery, January 2012, Deloitte Consulting LLP.

Fuente: Deloitte, (2012, p. 10)

4. Prácticas de gestión de talento

Cuán de importante es el compromiso de la organización con... al elegir la empresa para la cuál trabajar?



Source: *Talent Edge 2020: Building the Recovery Together*, April 2011, Deloitte Consulting LLP

Fuente: Erickson, R.; Schwartz, J. & Ensell, J. (2012, p. 88)



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

Eva Gallardo Gallardo

eva.gallardo@ub.edu

Bibliografía

- Blanco, J. (2008). *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE CENTRO and PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Buckingham, M. y Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning* 24(4), pp. 17-23.
- Deloitte. (2012). Talent 2020: Surveying the talent paradox from the employee perspective.
- Erickson, R.; Schwartz, J. & Ensell, J. (2012). The talent paradox: Critical skills, Recession and the illusion of plenitude. *Deloitte Review*, Issue 10.
- Heidrick & Struggles. 2012. Strategic Talent Management: The emergence of a new discipline. A view from the FTSE 100.
- 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.
- Lewis, R.E. Y Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16 (2), pp. 139-154.
- 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.
- Sonnenberg, M. (2010) Talent- Key ingredients. Accenture talent & Organization performance.
- The Boston Consulting Group (BCG) (Septiembre, 2011): *Creating People Advantage 2011. Time to act: HR Certainties in Uncertain Times*.

OTRA BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS

- Beechler, Schon, & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management* 15 (3), pp. 273-285.
- Cappelli, P. (2008) *Talent on demand: Managing Talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Colvin, G. (2010) *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. New York: Portfolio (Penguin Group).
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). *Talent management. Research insight*. June 2007. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818C-D3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf> (accessed June 15, 2010).
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health. *Organizational Dynamics* 29(4), pp. 248-259.
- Spencer, L. M. Y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.