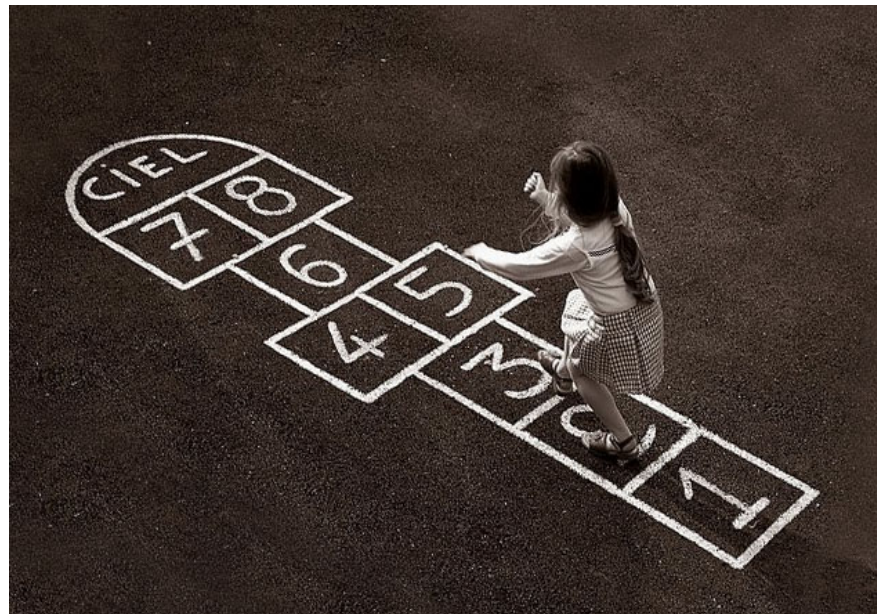


# El desarrollo del talento



# Qué es TALENTO?

**TALENTO** (Según Real Academia de la Lengua Española)

Del latín **talentum** y este del griego **τάλαντον** (plato de la balanza, peso).

**1.Inteligencia:**

Capacidad de entender.

**2.Aptitud:**

Capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación.

**3.Persona inteligente o apta para determinada ocupación.**

En sentido Etimológico...

**TALENTO** proviene de las monedas de oro utilizadas en la antigua Roma y Grecia.



“Algo que tiene un valor extremo”



En la Edad Media... Del Talento al Talante...

En la Edad Media la palabra deriva de Talento a Talante.



Hay que saber realizar las cosas, pero de una determinada manera, con una determinada *actitud*. Esto es el **TALANTE**.

En sentido Empresarial... Dentro de nuestras Organizaciones...

Es destinar a las **personas**, con las **competencias** adecuadas, al **lugar** adecuado y en el **momento** adecuado.



Por cierto... **Tarea** nada fácil.

# Bienvenidos a la Era del TALENTO!



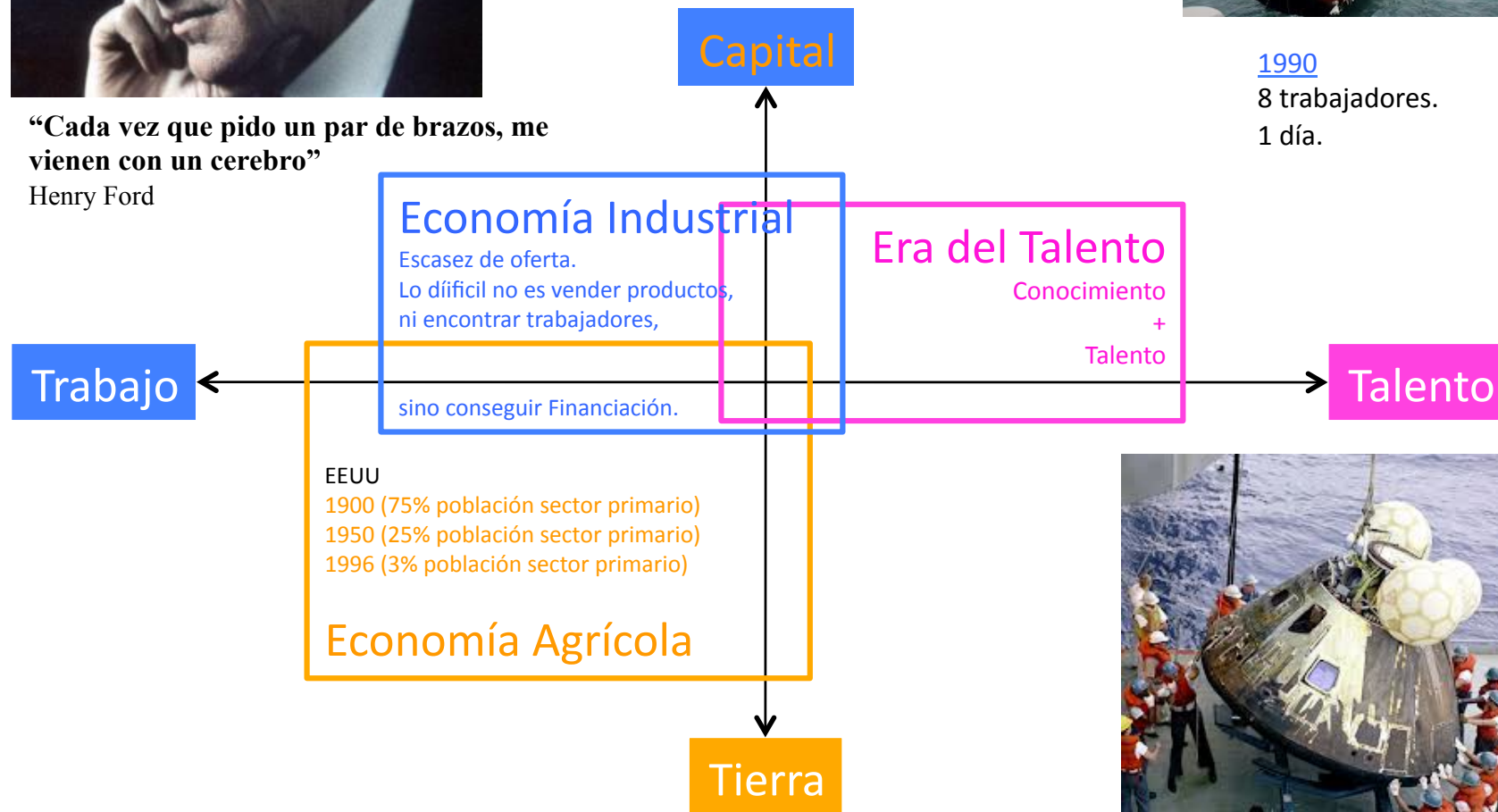


**“Cada vez que pido un par de brazos, me vienen con un cerebro”**  
Henry Ford

1970  
108 trabajadores.  
Durante 5 días.



1990  
8 trabajadores.  
1 día.



## Del Trabajador Tradicional al Profesional con Talento?

Leal a la organización

**BUSCA** la estabilidad

Plan de carrera a largo plazo

**FOCO** en salario y posición

**LIKE** vida equilibrada

**MIEDO** al cambio

Se adapta a la tecnología

**Horas, horas, horas...**

Leal a sí mismo, equipo y proyecto

**PASIÓN** por el cambio y la acción

Una empresa más en su CV

**FOCO** en crecimiento personal

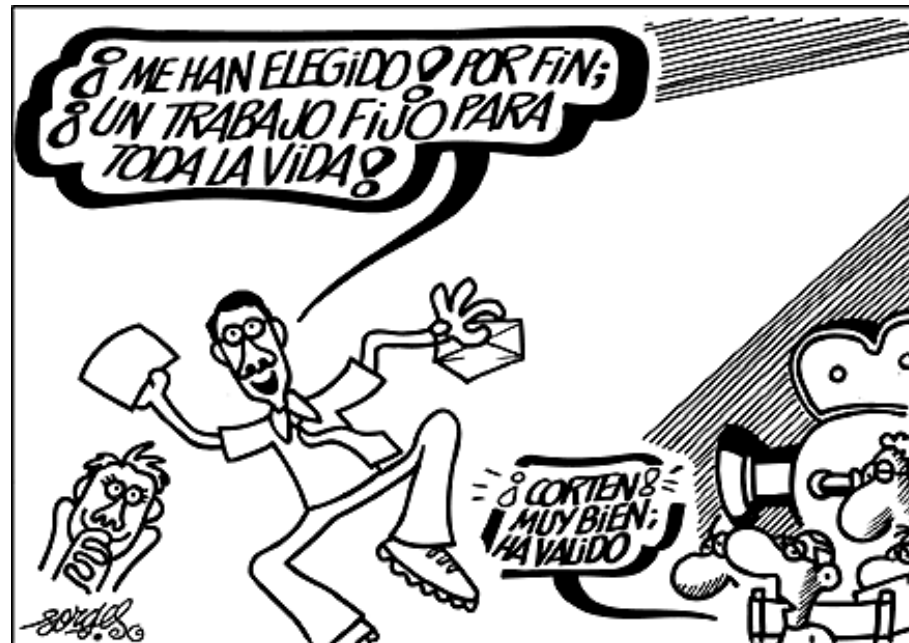
**EXIGE** vida equilibrada

**CÓMODO** con el cambio

Usa la tecnología, ya es un hábito

**Resultados, resultados...**

## Del Trabajador Tradicional al Profesional con Talento?



Antonio Fraguas de Pablo  
Conocido como **FORGES**

Del Trabajador Tradicional al Profesional con Talento?

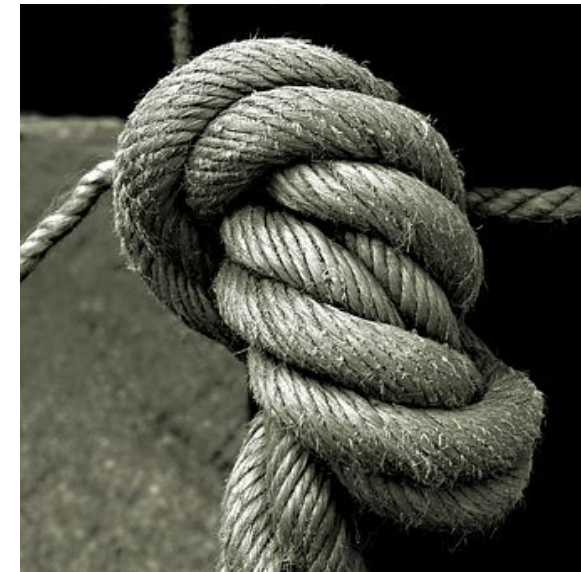
C.E.O. (Alta Dirección) =

Responder a TODO...



C.E.O. (Alta Dirección) =

**CONSISTENTE !!!**





## Del Trabajador Tradicional al Profesional con Talento?

### Su LEMA:

Trabaja duro y tendrás éxito...



PARÉS SERRA, Joan

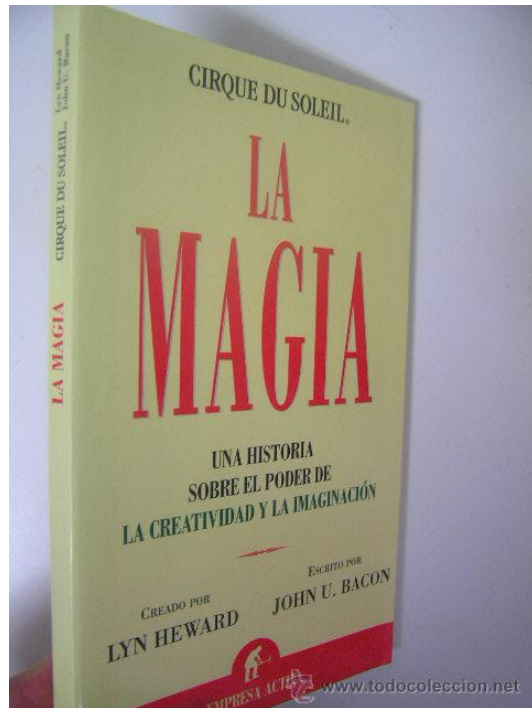
### Su LEMA:

Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate...

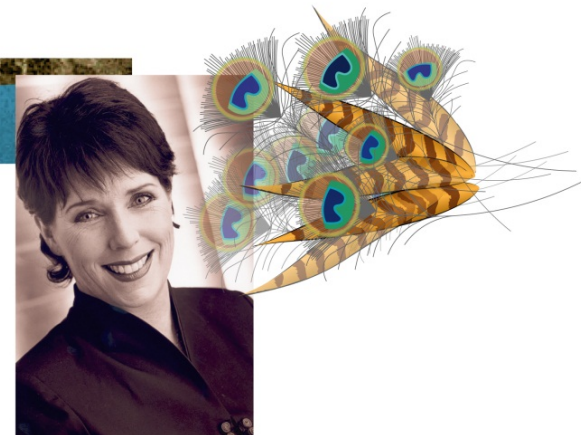


Área de RRHH





**Lyn Heward**  
Executive Producer,  
Director of Creation,  
Consultant,  
Cirque du Soleil



## *Lectura Recomendada*

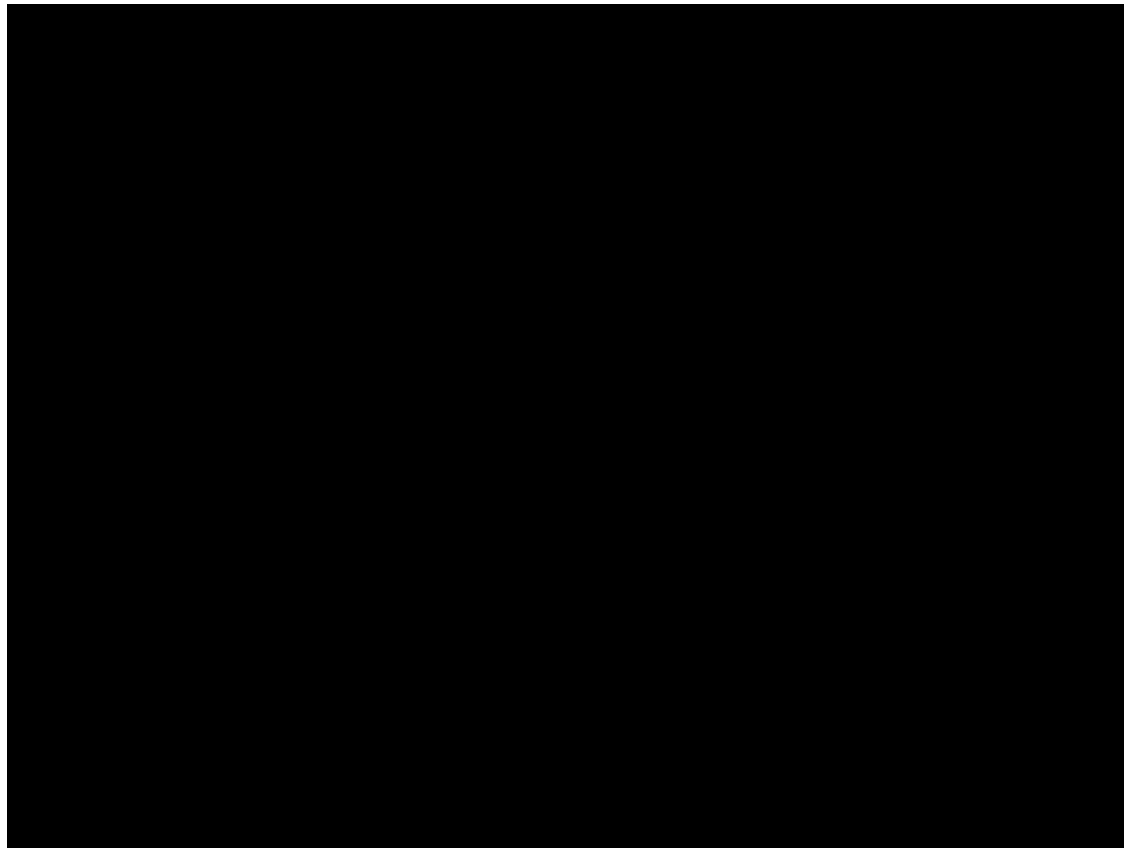


**La Magia, una historia sobre el poder de la creatividad y la imaginación.**

**LYN HEWARD & JOHN U. BACON**

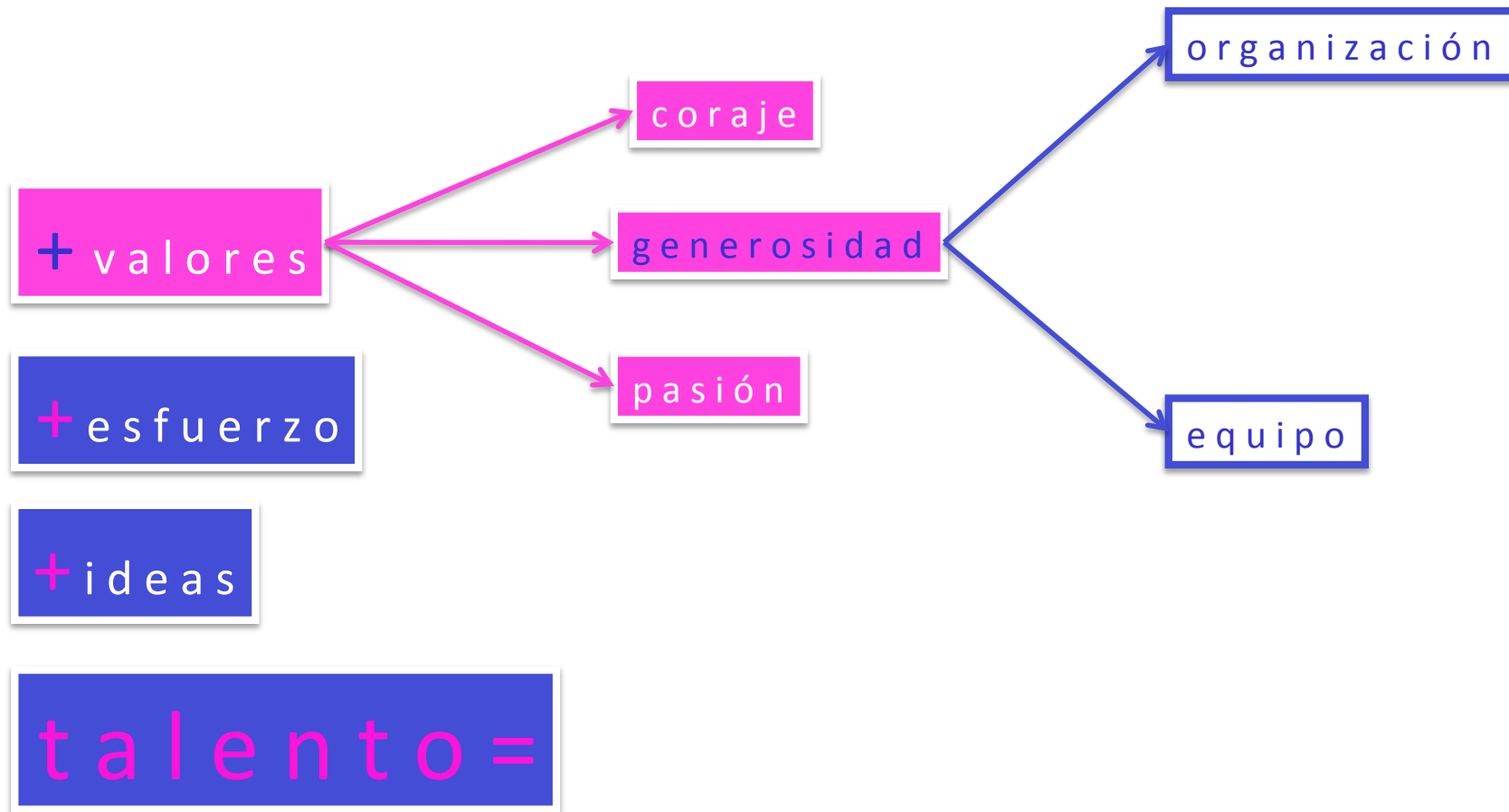
**Empresa Activa, 2006**

## Lyn Heward... la búsqueda del Talento?



**Lyn Heward**  
Director of Creation, Cirque du Soleil

## Lyn Heward... la búsqueda del Talento?



## Del Trabajador Tradicional al Profesional con Talento?

“Ser profesional es hacer las cosas que amas...  
incluso en aquellos días en los que no te apetece”

PASIÓN!!!

Julius Erving – “Dr. J”  
Campeón NBA en 1983



# Qué es TALENTO?

# Talento... definición...?

TODAY

Desempeño  
excepcional en lo  
que haces...



Potencial para asumir  
otras  
responsabilidades...

TOMORROW

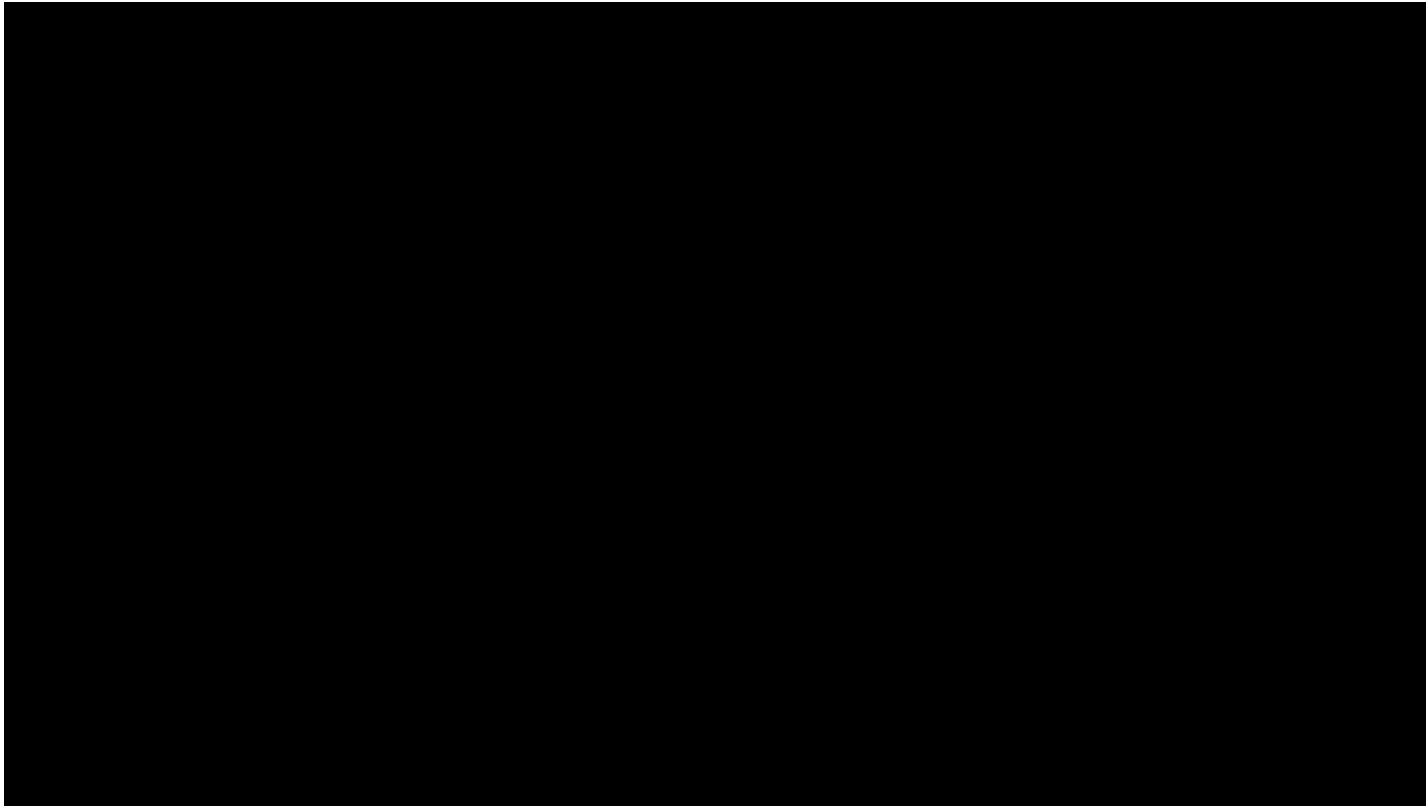
Competencias



Motivación



Talento = Competencias + Motivación



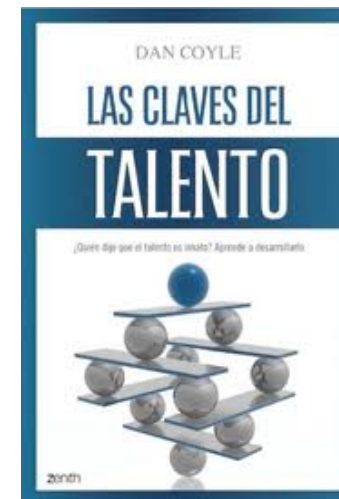
"Gladiator" (2000)  
Ridley Scott



# Qué es TALENTO?

Dan Coyle... las claves del Talento...

**Lectura Recomendada**



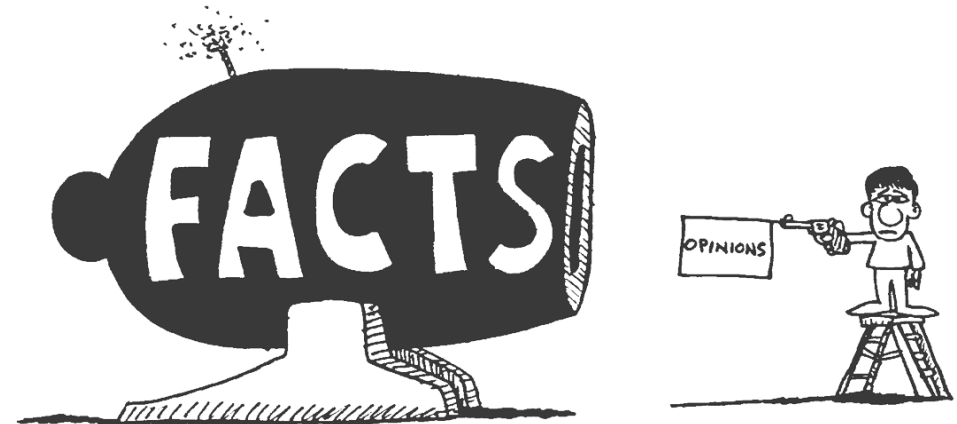
## Dan Coyle... las claves del Talento...

DE LOS GENES...



don concedido cuando nacemos...  
**TALENTO INNATO**

A LOS ACTOS...



combinación de...  
**PRACTICA INTENSA y MOTIVACIÓN**

# Dan Coyle... las claves del Talento...

Desarrollar tu **Talento**...



Construyendo un **Cerebro** mejor...

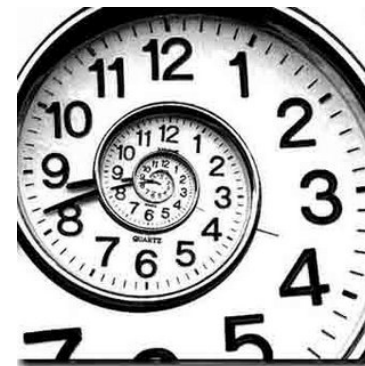


Mediante la **Práctica** intensiva!



# Dan Coyle... las claves del Talento...

Pequeñas **ACCIONES**



**REPETIDAS** a lo largo del tiempo

Nos **TRANSFORMAN!**



Dan Coyle... las claves del Talento...

TODOS

POSEEMOS

TALENTO

Sólo que no estamos seguros de cómo desarrollarlo para alcanzar su máximo potencial!

Dan Coyle... las claves del Talento...

Cómo

hacerlo?

## Dan Coyle... las claves del Talento...

Ponte en marcha...

Ideas que activen tu  
MOTIVACIÓN

Busca TÉCNICAS para  
conseguir máximos avances en  
el menor tiempo posible

Mejora tus habilidades...

Y mantén los progresos...

Mantén encendida la llama  
de tu MOTIVACIÓN





Dan Coyle... las claves del Talento...

TRABAJA



DURO

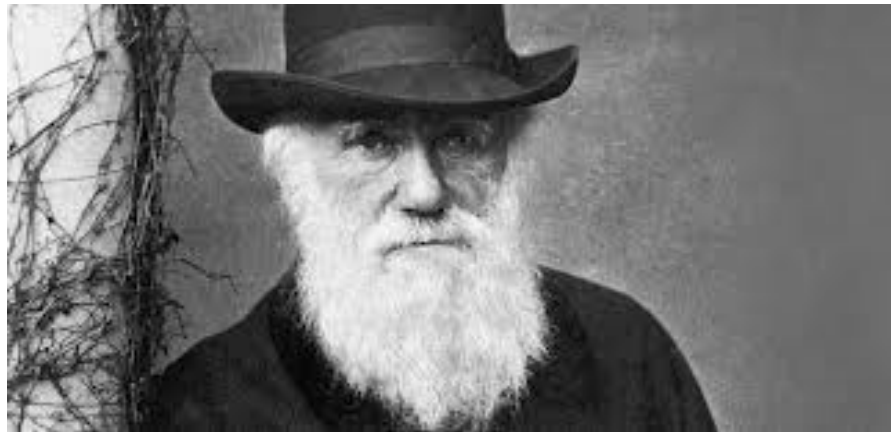
TRABAJA

Pero...



Con  
INTELIGENCIA

## Dan Coyle... las claves del Talento...



*Excepto los tontos, los hombres no se diferencian mucho en cuanto a **INTELIGENCIA**, sólo en **ESFUERZO** y **TRABAJO DURO**.*

**CHARLES DARWIN**  
*Teoría de la evolución. 1809 - 1882*

Y recuerda *siempre...*



*"Todo el mundo se puede equivocar, por eso los lápices llevan una goma en la punta".*

**LENNY LEONARD**  
*Los Simpson*

# Fracasar para tener ÉXITO...

El fracaso no es más que un paso, a veces necesario, para aprender de los errores y alcanzar una segunda oportunidad.

DAY  
FOR  
FAILURE  
(el día del fracaso)  
Finlandia

Empresarios, cineastas, deportistas, escritores, etc... suben a una tarima y explican las razones por las cuáles su proyecto no llegó a funcionar.



“Me dí cuenta que había más gente sobre la tarima, que gente escuchando entre el público”.

**JORMA OLILLA**

Ex – Presidente y Director Ejecutivo de NOKIA

# Qué es TALENTO?



Motivar  
Desarrollar  
Personas

Fidelizar  
Empleados  
Clave



Para qué  
lo desarrollamos?

Aportar  
Valor  
Organización

# El Talento?

Es desempeño? + Es potencial?





# Potencial **y** Desempeño **ambos deben ser gestionados.**

Potencial

**X**

Puede **no existir**.  
Pero **NO** es penalizable.

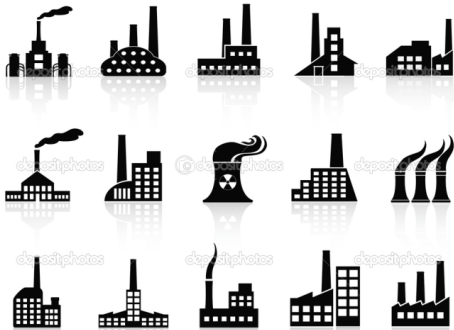
Desempeño

**OK**

Es **obligado**.  
La compensación debe ir unida a él.



## 2 tipos de Talento

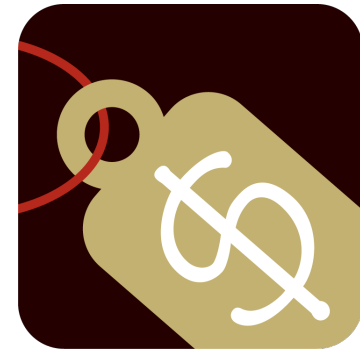


### Talento Directivo...

"Necesario para *gestionar personas* y que se desarrolla con la *práctica*".

### Talento Experto...

"Requiere de un periodo largo de *tiempo* para madurar, adquirir los conocimientos concretos y desarrollar las relaciones necesarias para ser *efectivo*".



### Talento Experto:

*Vital* para aportar *valor* a la *Empresa*

# El Talento?

Se contruye?



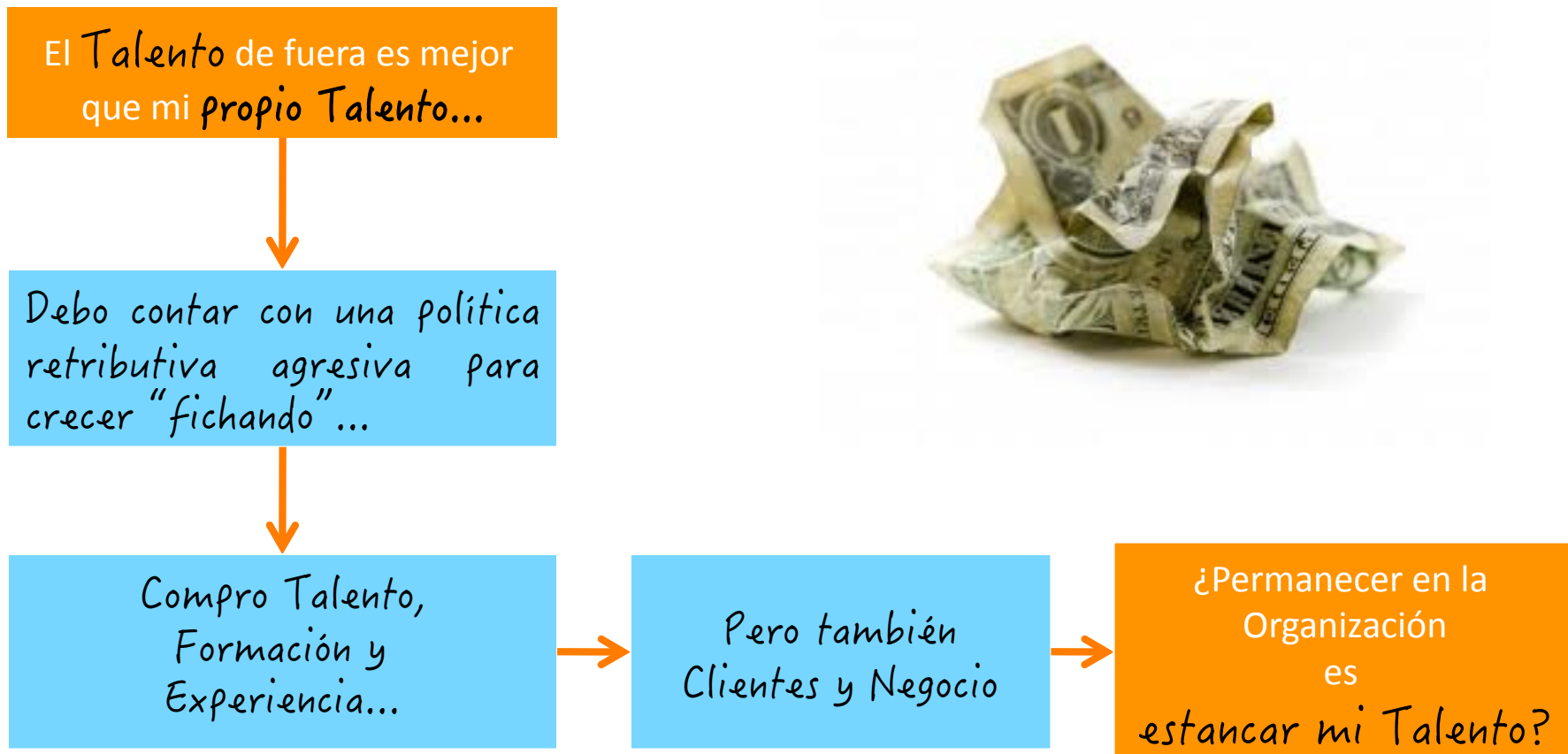
PARÉS SERRA, Joan

Se compra?



Área de RRHH

## Sí el Talento... Se compra...?



# Sí el Talento... Se construye...?

Invertimos claramente en  
nuestro Talento interno...



Debo contar con una política  
retributiva y formativa  
pensada para crecer  
internamente como  
profesional...



Desarrollo el Talento  
y también las  
Competencias...



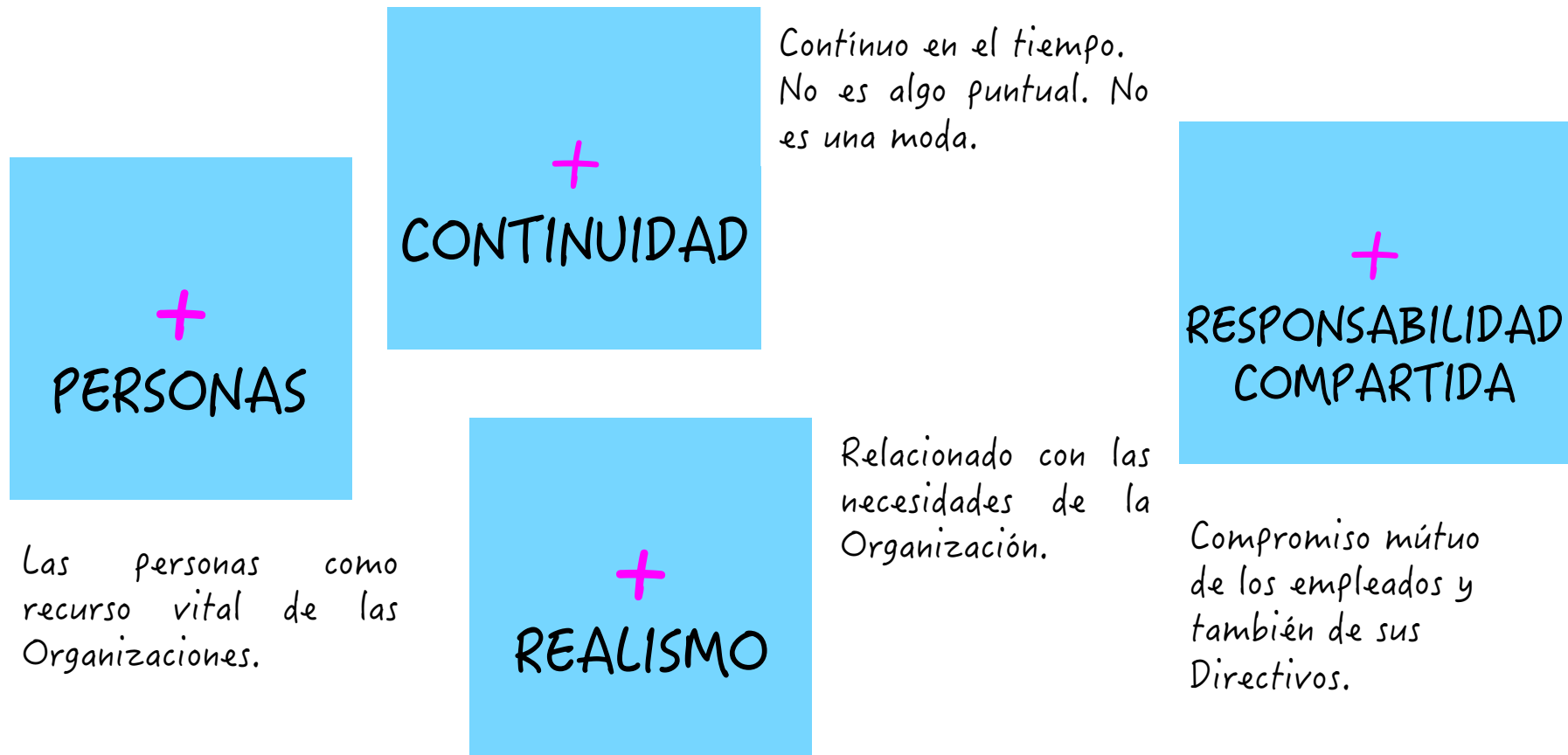
Pero también  
la Formación, la  
Experiencia  
y mi Retribución...



¿Ser fiel a la Organización  
significa  
desarrollar mi Talento?



## Construir el talento... es una suma de conceptos...



Sí el Talento... **Se construye...**?

**2...**

**Preguntas?**



**?...**

Cómo implicamos a las  
personas que lo  
desarrollan...?

*La Implicación Directiva...*

**?...**

Cómo afrontamos la incertidumbre de las  
personas desarrolladas...?

*La gestión del Talento...*

# El desarrollo del Talento...



Definición...



Desarrollar el Talento es...

Un proceso a largo plazo...



Desarrollar el Talento necesita...

Gestionarlo y hacerlo sin atajos...

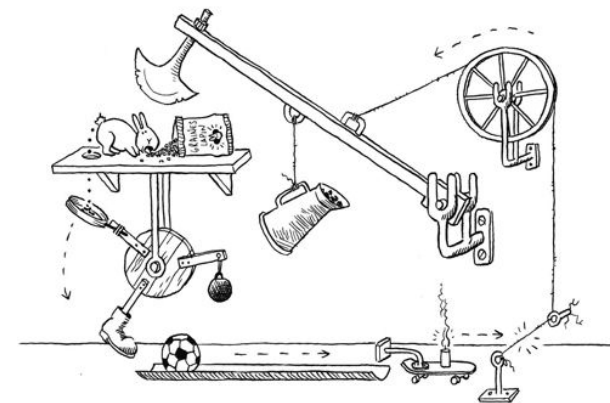


## Desarrollar el Talento...

Requiere de...



Una disciplina



Una metodología

Y un lenguaje  
común



Desarrollar el Talento...

Sobre todo...



Debe estar apoyado por la Alta Dirección  
CEO

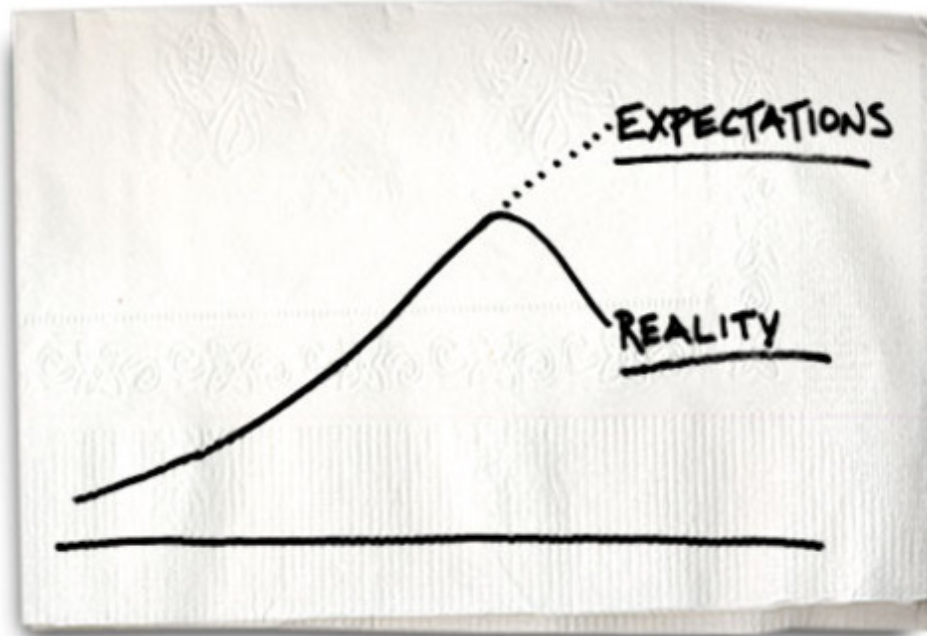
Asumiendo que podemos cometer errores...



...pero siendo muy perseverantes.



Las *expectativas* siempre son altas y diversas...



...pero es muy difícil *satisfacerlas todas*.



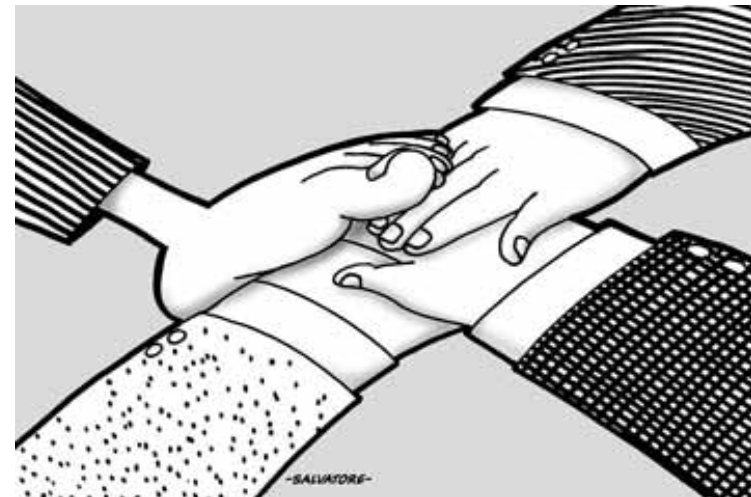
*Ideas a tener en cuenta!*



Proceso bien estructurado  
Objetivos realistas  
Dotación de recursos  
Gente experimentada liderando el proyecto



*Ideas a tener en cuenta!*



Cuidar sensación de favoritismo

Garantizar el rigor del proceso

*Siempre, siempre, siempre* consenso entre negocio y RRHH

Pedir validación externa en determinadas posiciones





*Ideas a tener en cuenta!*



*¿Quién es el propietario de los recursos?*

*Los recursos son Patrimonio de la Compañía.  
Nunca del Directivo inmediato.*

# La construcción del Talento...



Ejemplos...

## La Construcción del Talento...

Aprender  
“el negocio”  
desde niveles  
más bajos

Nuevas tareas o  
destinos  
(Experiencias  
en el extranjero)

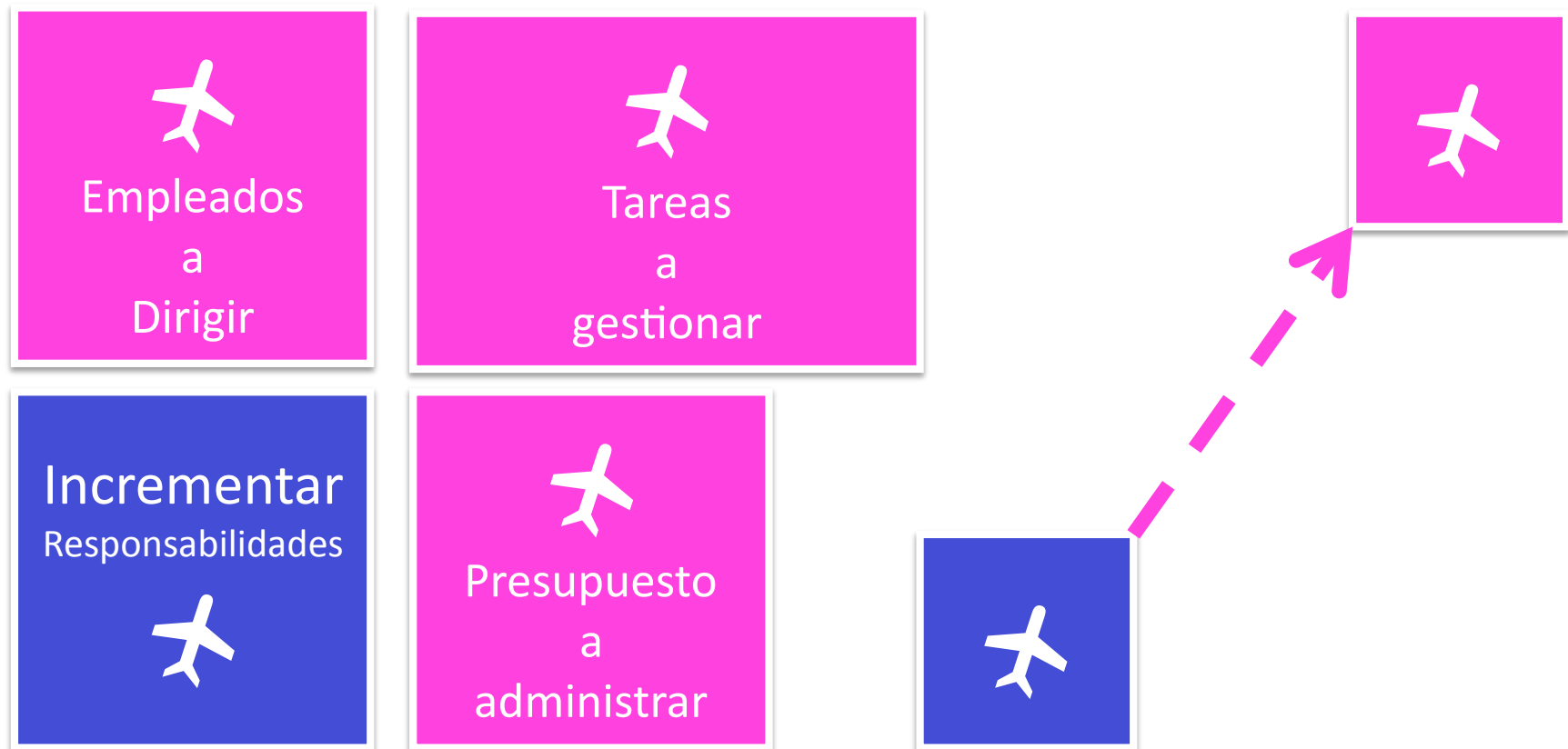


Trabajo  
realista  
al ingreso

Dar  
Feed Back  
continuado  
(Evaluación Desempeño  
Anual)

Nuevos  
desafíos  
y motivaciones  
**RETOS**

## La Construcción del Talento...



## La Construcción del Talento...

Dedicar Tiempo y Atención a todos!  
No sólo las “estrellas” son importantes!

ROMA 2009

Final Champions League (Manchester United **0** – **2** FC Barcelona)



**SANCIONADO**

PARÉS SERRA, Joan



**SANCIONADO**

Área de RRHH

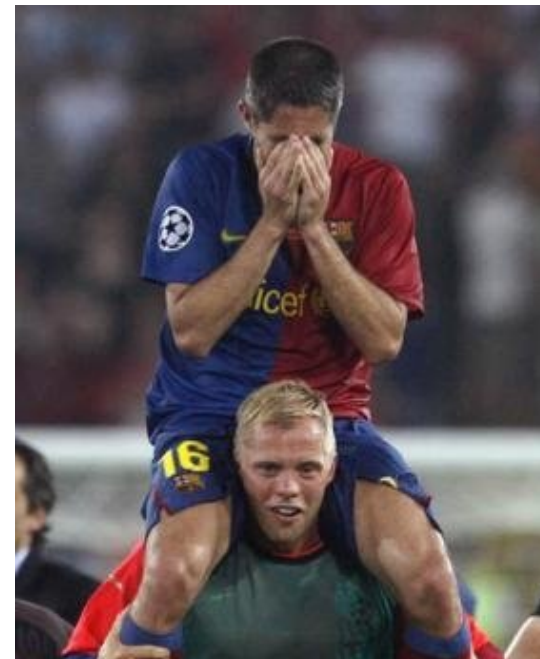


**LESIONADO**

Página 56

## La Construcción del Talento...

Dedicar Tiempo y Atención a todos!  
No sólo las “estrellas” son importantes!



## La Construcción del Talento...

El Reconocimiento!  
Los “símbolos” motivan!



## La Construcción del Talento...

***“Las Compañías que retienen el talento clave utilizan estrategias adicionales a la remuneración”.***

El dinero es ofrecido fácilmente por cualquier otra compañía, pero no así las estrategias de fidelización no monetarias, por eso es de vital importancia desarrollar un modelo de retención de talento.

*“El que viene por dinero, se marcha por dinero”*

***Jesús Bezanilla – Mi primer Director de RRHH***



La construcción del Talento...



**9** Ideas finales...



- 1** Definir bien para que queremos el Talento.
- 2** Origen y fin siempre pensando en el negocio.
- 3** Estrategia – Talento – Operativa (día a día) perfectamente alineadas.
- 4** Necesidad de conocer y gestionar las expectativas y motivaciones de nuestros empleados.



**5**

**El Talento es propiedad de la Organización.**

**6**

**Desarrollar e implantar un Sistema ó Política creíble:  
coherente, rigurosa y transparente.**

**7**

**Poder realizar una valoración objetiva y transversal  
del Desempeño y del Potencial.**

**8**

**CEO *lidera*, RRHH *facilita* y Directivos inmediatos  
se responsabilizan del Desarrollo del Talento (*desarrollan*).**

**9**

**Debemos gestionar su exceso y las expectativas frustradas.**

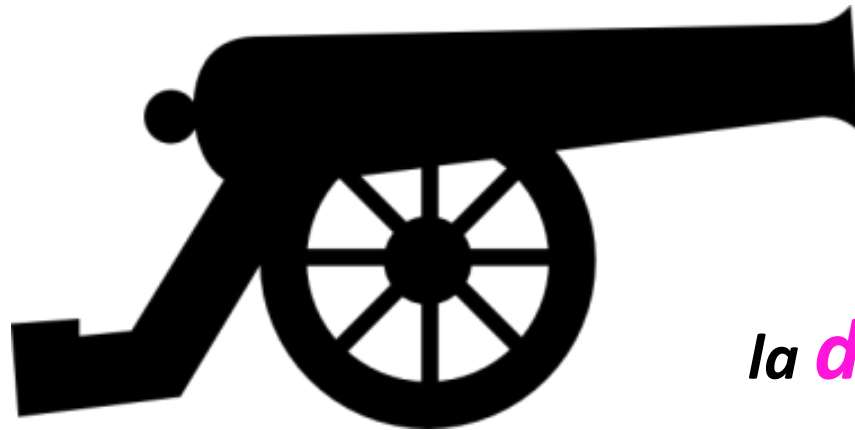
# La retención del Talento...



mejor... Fidelización...

## La Fidelización del talento... nuestras ARMAS...

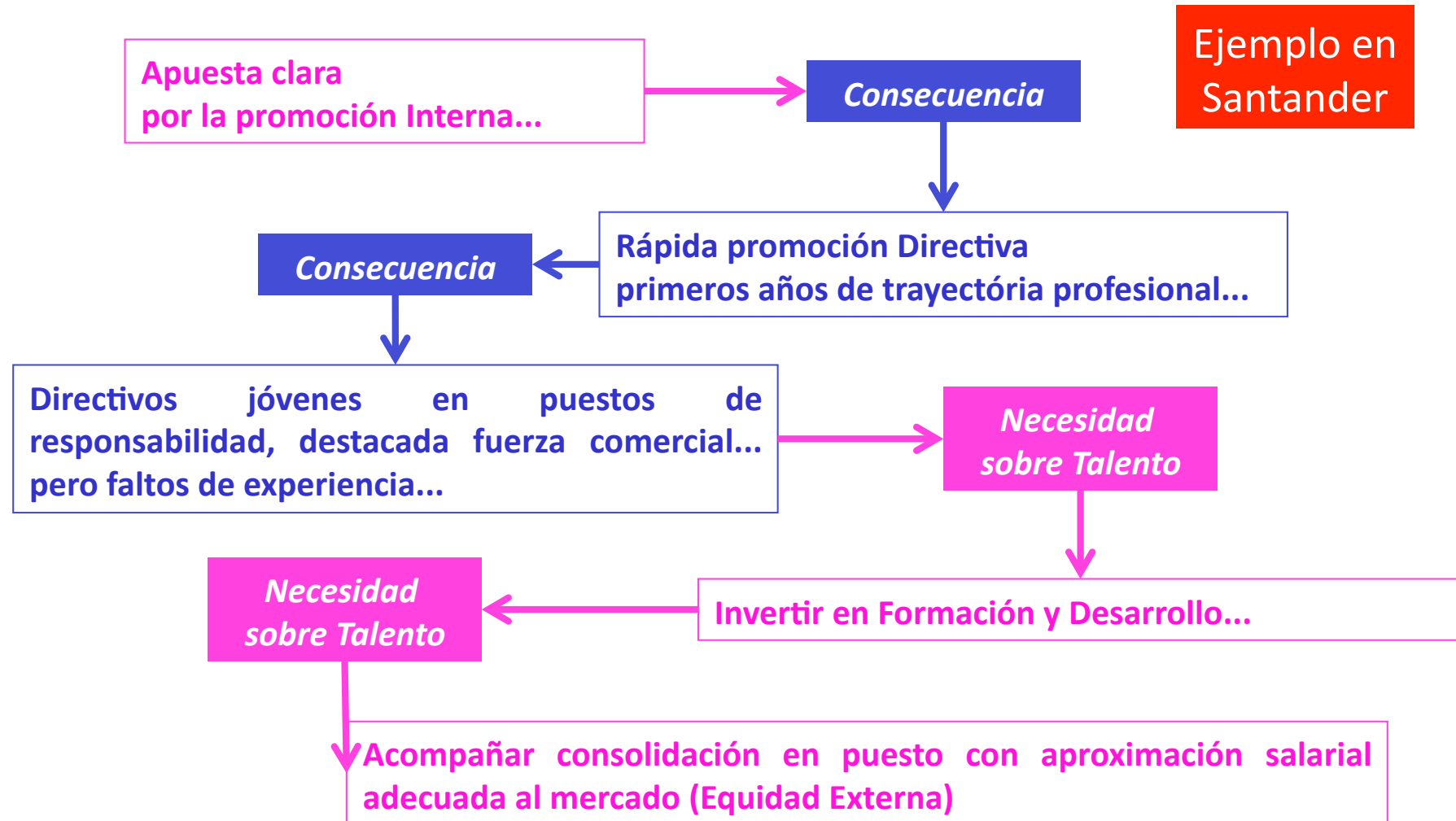
*la **promoción** interna*



*la **diferenciación***

*la **tutela** Directiva*

## La Fidelización del talento... la *promoción* interna...



## La Fidelización del talento... la *promoción* interna...



1985 – 1990. 5 años/8

5 Ligas  
2 Copas de la UEFA  
1 Copa de la Liga



La “Quinta del Buitre”

PARÉS SERRA, Joan



2007 – 2012. 4 años/14

3 Ligas  
2 Champions  
2 Mundiales de Clubs  
2 Supercopas de Europa  
3 Supercopas de España  
2 Copas del Rey



2 ejemplos  
Deportivos

“La Masía”  
Escuela de Talento

Área de RRHH

Página 66

La Fidelización del talento... la *promoción* interna...

## *Lectura Recomendada*



***La Masía, escuela de talento***  
***Caso IESE. Julio 2010***



## La Fidelización del talento... la *diferenciación*...



Valorado  
internamente

Diferenciado por sus Directivos  
Evaluaciones Destacadas



Comprometido

Destacado en Resultados  
Profesional de Éxito

Un ejemplo en Santander  
**PROGRAMA VALOR**



Consolidado

Identificado con Cultura  
Empresarial

Puede seguir creciendo  
No ha tocado techo



Potencial

## La Fidelización del talento... la *diferenciación*...

***Programa VALOR***  
***Grupo Santander***  
***2004 – en la actualidad***

***Ponerse en su Lugar***

***Comunicación***

***Experiencias Prácticas***

***Invertir en los Mejores***

## La Fidelización del talento... la *diferenciación*...

### ***Ponerse en su Lugar***

*Compartir jornada de trabajo con un Directivo*

### ***Comunicación***

*Desayuno con Director Territorial  
Comida con Director RRHH  
Convención BCE Anual  
Junta de Accionistas*

### ***Experiencias Prácticas***

*Comisión de Riesgos Territorial  
Comité Comercial semanal  
Training por Servicios Centrales  
Colaboración como formadores internos*

### ***Invertir en los Mejores***

*Plan de Carrera Salarial  
Programa APOLO  
Programa Mundo Santander  
Programa Alcanza  
Programas Formativos (IE – PDNB)*

## La Fidelización del talento... la *tutela Directiva*...

Implicación de los Directivos  
en la Formación

El Directivo  
como Formador interno

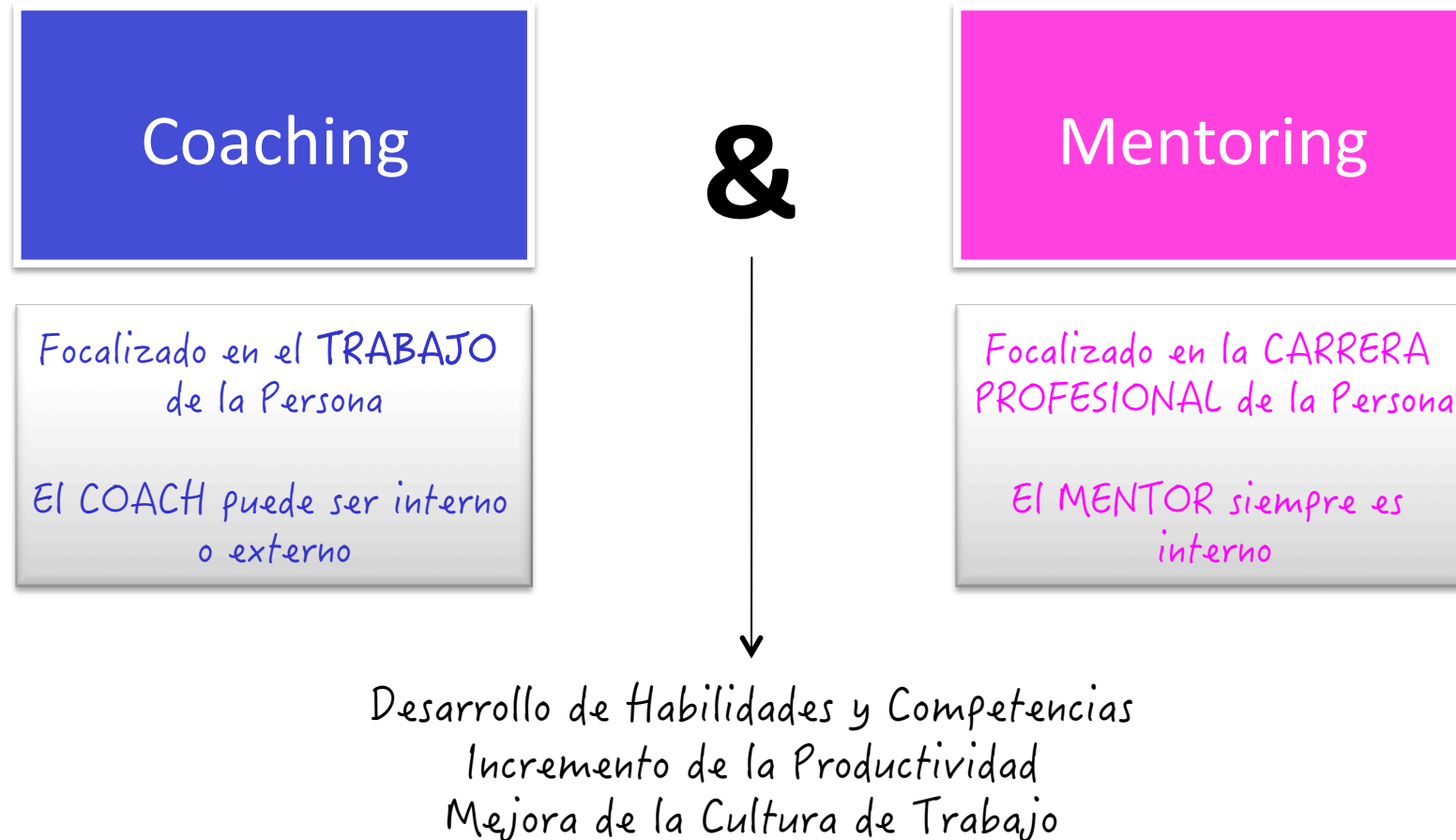
Transmiten  
Valores

Transmiten  
Cultura Corporativa

Transmiten Experiencias  
(Personales y Profesionales)



## La Fidelización del talento... la *tutela Directiva*...



## La Fidelización del talento... la *tutela Directiva*...



## La Fidelización del talento... la *tutela Directiva*...



**"El indomable Will Hunting" (1997)**  
Gus Van Sant

# La retención del Talento...



mejor... Fidelización...



## Claves para fidelizar *el talento...* en tiempos difíciles...

- Clave1      Importancia del trabajo útil.
- Clave2      Prestar atención a las zonas peligrosas.
- Clave3      Importancia del buen liderazgo.
- Clave4      Importancia de la comunicación.

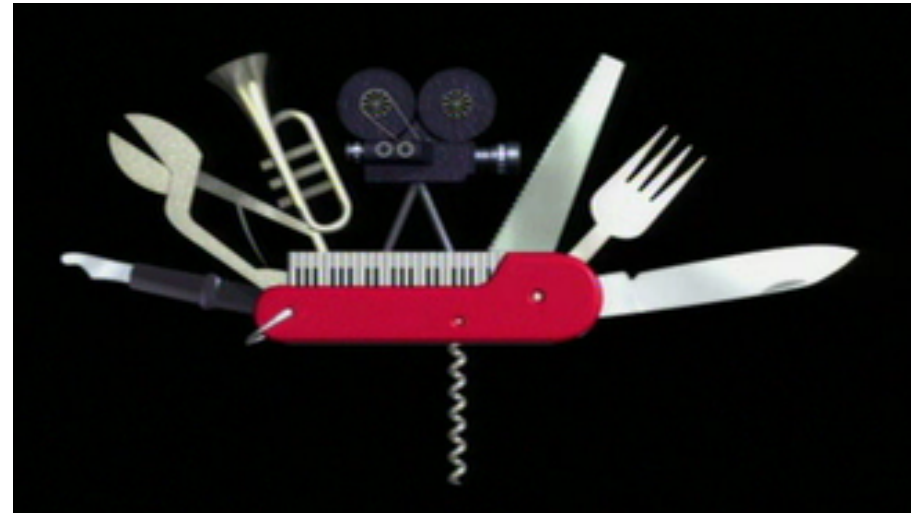


## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

### Clave1 **Importancia del trabajo útil.**

*Los empleados que “creen” que hacen un buen uso de sus habilidades y cualificación en su puesto de trabajo, son menos propensos a buscar un nuevo empleo.*

*Muy importante!  
Empleados infrautilizados más riesgo de fuga! +42%*



## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

### Clave2 Prestar atención a las zonas peligrosas.

*Antigüedad en la organización:*

**+ Riesgo** de fuga...

< 2 años antigüedad (1 de cada 3)

**- Riesgo** de fuga...

> 5 años

*Muy importante!*

Importancia de los Programas de Integración!



## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

### Clave2 Prestar atención a las zonas peligrosas.

#### *Edad de los empleados:*

Baby-Boomers (45 – 65) ↑Fidelidad

Generación X (32 – 47) ↓Fidelidad

Generación Milenio (18 – 31) ↓Compromiso

*Muy importante!*

Promoción más efectiva en los jóvenes

Incentivos Económicos en los mayores



## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

### Clave3 **Importancia del buen liderazgo.**

*A mayor confianza de los empleados en sus Jefes...*

*A mayor capacidad de la organización en desarrollar su estrategia...*

*A mayor comunicación que los empleados reciben de sus mandos...*

**Menor  
Riesgo  
de  
Fuga**

## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

### Clave4 Importancia de la comunicación.

*Fortalece la relación profesional  
entre Empleados y Directivos*



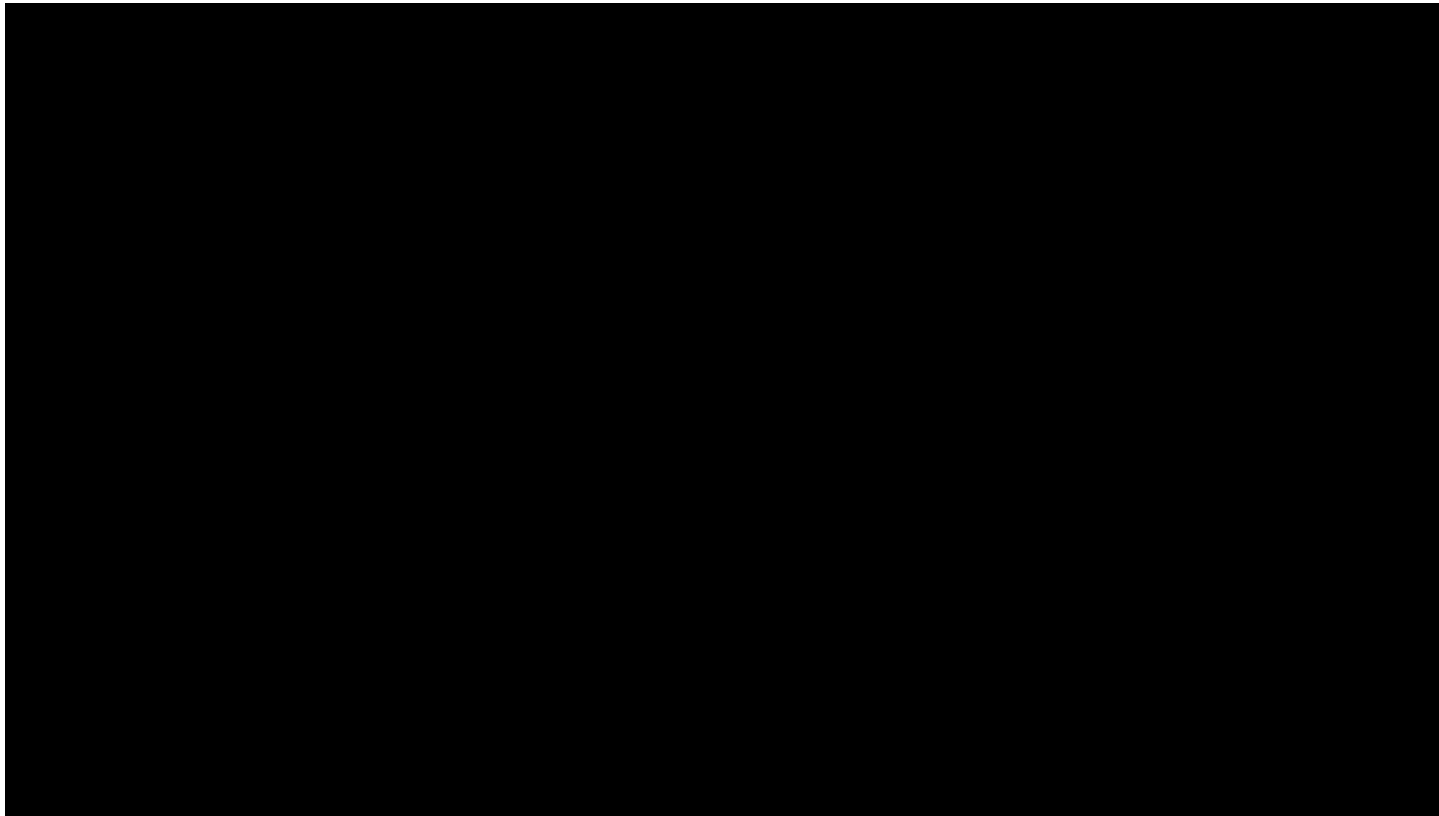
## Claves para fidelizar *el talento...* en tiempos difíciles...

### Clave4 **Importancia de la comunicación.**

*“La gente no recuerda lo que dijiste  
sino como la hiciste sentir”.*

*“Tenemos un problema cuando escuchamos para responder  
y no para comprender”.*

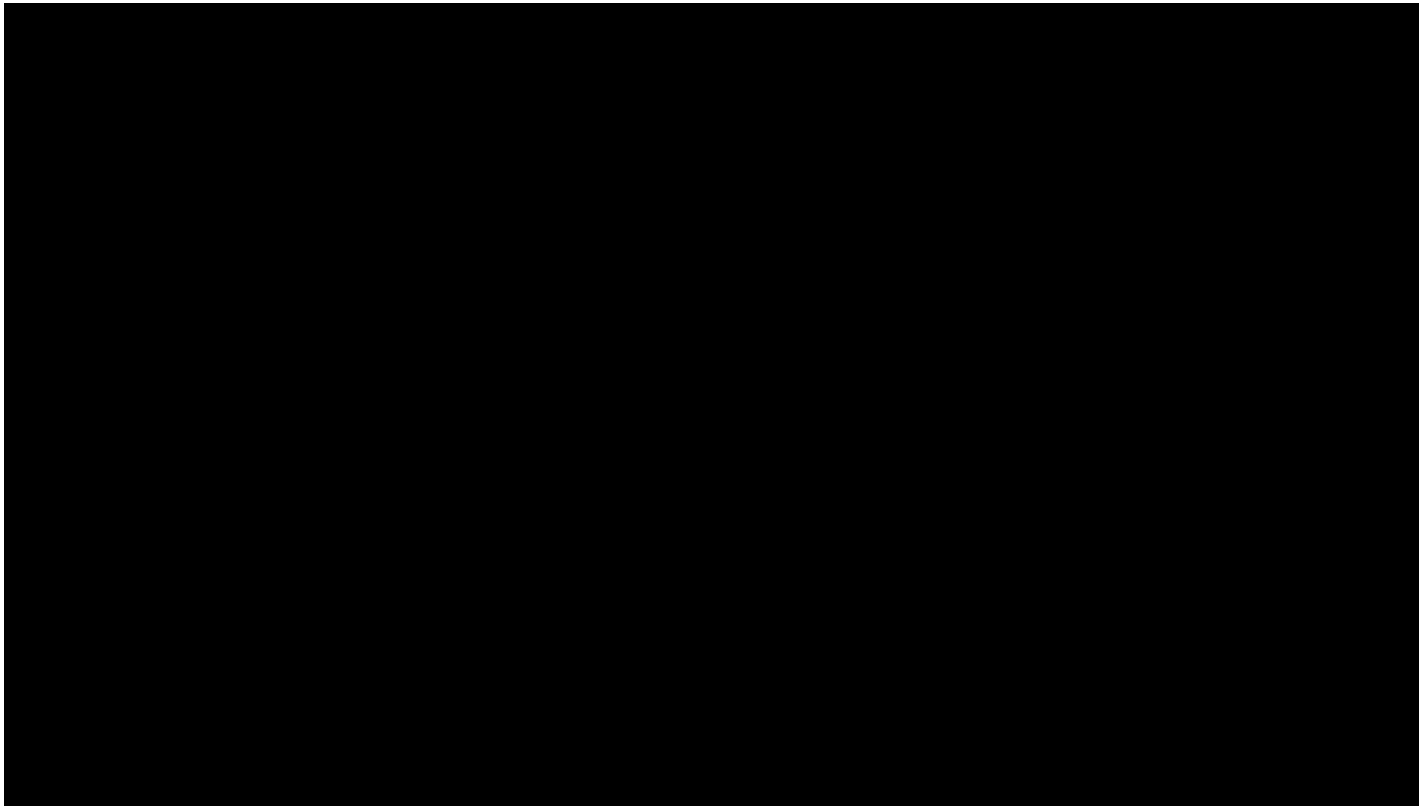
*“La gente no recuerda lo que dijiste sino como la hiciste sentir”.*



**“Red Army” (2015)**  
Gabe Polsky



*“La gente no recuerda lo que dijiste sino como la hiciste sentir”.*



**“Miracle” (2004)**  
Gavin O’Connor

## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

### Clave4

Importancia de la comunicación.

*"La gente no recuerda lo que dijiste sino como la hiciste sentir".*



## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

**Carlos Torrecilla**

*Profesor del IESE*

*“Todo el mundo tiene algún talento y es labor de un Directivo captar y diferenciar los talentos de su equipo, de forma que puedan realizar un buen desarrollo de sus tareas”.*



## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

**Carlos Torrecilla**

*Profesor del IESE*

*“El talento emerge sólo y, normalmente, se tiene la costumbre de aplastarlo. Propongo hacer políticas para no aplastar el Talento y dejar que el sólo florezca”*



## Claves para fidelizar el talento... en tiempos difíciles...

**Carlos Torrecilla**

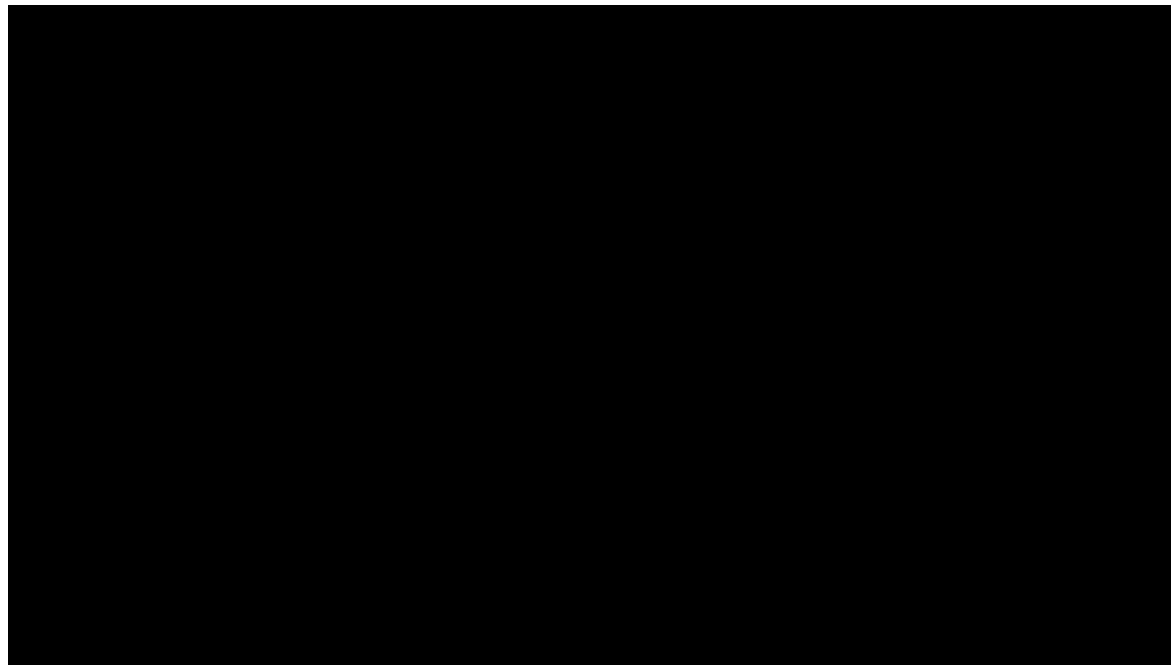
*Profesor del IESE*

*“Un jefe malo siempre piensa que su equipo no tiene talento”.*



## Claves para fidelizar *el talento...* en tiempos difíciles...

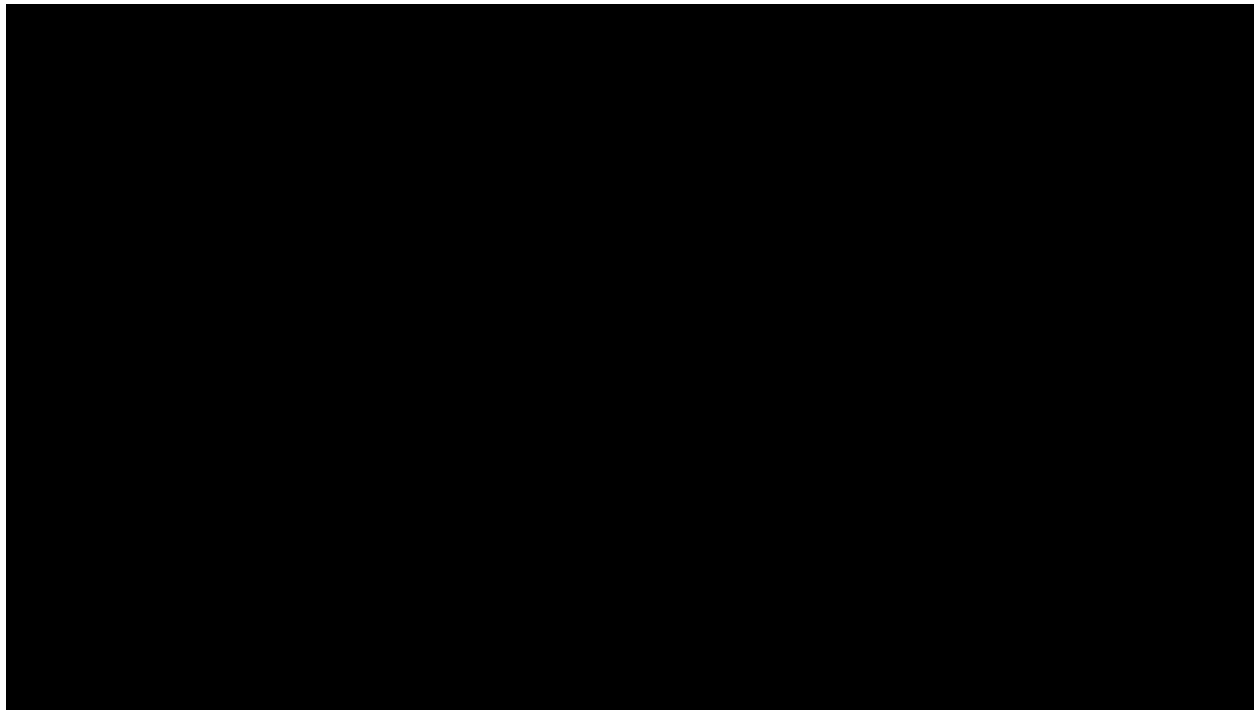
*“Un jefe malo siempre piensa que su equipo no tiene talento”.*



**“Glengarry Glen Rose” (1992)**  
James Foley

## Claves para fidelizar *el talento...* en tiempos difíciles...

*Podemos comunicar siempre mejor... en situaciones de máxima presión...*



**"La Vida es Bella" (1997)**  
Roberto Benigni



**5** principales retos...

para la gestión del talento... en el futuro...



## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto1

Diseñar itinerarios laborales.

### Reto2

Invertir estratégicamente.

### Reto3

Medir la efectividad.

### Reto4

Tener claras las habilidades y competencias necesarias.

### Reto5

Preparar el cambio generacional.

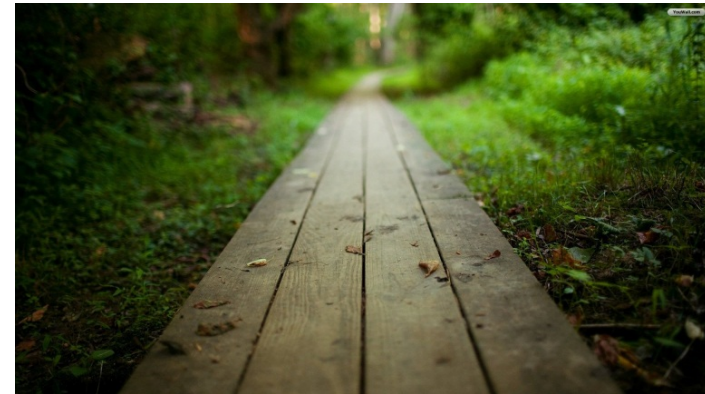


## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto1 Diseñar itinerarios laborales.

Que permitan a los Directivos tener contacto con diferentes mercados, negocios y culturas.

*Muy importante!  
Saber fidelizarlos una vez  
destinados en el extranjero!*



## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto2 Invertir estratégicamente.

Una inversión adecuada en Talento, es una forma más de alcanzar los objetivos de la organización.

*Muy importante!*

*Definir muy bien las competencias que deben tener los profesionales para alcanzar los objetivos!*



## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto3 Medir la efectividad.

Utilizar indicadores distintos a los actuales (tasa retención ó encuestas de calidad).

*Muy importante!*  
Saber identificar las habilidades cruciales de los Directivos.  
Más útil para gestionar el talento!



## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto4 Tener claras habilidades y competencias necesarias.

Lo que antes valía ahora no vale.  
Los negocios del futuro están cambiando.

*Muy importante!*  
Capacidad de liderazgo en entornos internacionales ó habilidad para encarnar los valores corporativos!



## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto5 Preparar el cambio generacional.

Capaces de disponer de una “cantera” de futuros líderes o “banquillo” de sucesores a puestos clave.

*Muy importante!*  
Definir y estructurar bien  
mecanismos y metodología a seguir  
para una selección objetiva!





## La gestión del talento... en el futuro...

### Reto Final Entenderlo como un Reto Estratégico

Entendido como una transformación a Largo Plazo.

Medido y Evaluado de forma adecuada.

Integrado y Ejecutado con disciplina, en toda la organización (no sólo en estructura sino también geográficamente).





**Y 2 reflexiones  
para terminar...**



**Oblidem...** *el que* **LLEGIM...**

**Recordem...** *el que* **VEIEM I SENTIM...**

**Som...** *el que* **FEM I TREBALLEM...**

Al principio nos conocen por... lo que SABEMOS...

Luego por... lo que HACEMOS...

Más adelante por... lo que SOMOS...

Y al final por... a quién hemos DESARROLLADO y PROMOCIONADO...



Directivos/as



[jpires@gruposantander.com](mailto:jpires@gruposantander.com)

## Referencias



### **Las Claves del Talento**

**DAN COYLE**

Editorial Zenith/Planeta

<http://thetalentcode.com/>



### **Fueras de serie (Out Liers)**

**MALCOM GLADWELL**

Editorial Taurus

<http://gladwell.typepad.com/gladwellcom/>



### **La buena suerte**

**ALEX ROVIRA**

Editorial Activa/Urano

<http://www.alexrovira.com/>



### **Blog hablemos de talento**

**JUAN CARLOS CUBEIRO**

<http://jcubeirojc.blogspot.com.es/>



### **Blog basket & talent**

Deporte, juego en equipo y empresa

<http://basketandtalent.com/>



### **TED**

Ideas Worth Spreading. Talks en Español

<http://www.ted.com/translate/languages/es>

## Referencias



### **La Magia**

**LYN HEWARD & JOHN U. BACON**

*Empresa Activa. 2006*

<http://www.thelavinagency.com/>



### **Cambio de paradigma en la gestión del talento**

**ERNST & YOUNG**

<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond---Paradigm-Shift---Overview/>



### **La escuela de fútbol brasileño**

**SIMON CLIFFORD**

<http://braziliansoccerschools.com/>



### **Claves para retener el talento en tiempos difíciles**

**DELOITTE**

[http://www.deloitte.com/view/es\\_ES/es/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/index.htm)