



LA GESTIÓN DEL TALENTO: RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

Roberto Luna-Arocas

Catedrático Dirección Empresas
Facultad de Economía, Universidad de Valencia
Director Master Gestión del Talento
Coach Senior Certificado CS44
@roberiluna
www.robertoluna.es



NUEVOS ENTORNOS

Entornos V.U.C.A.

**Vulnerability
Uncertainty
Complexity
Ambiguity**

Introducido por la U.S. Army War
College al final de la guerra fría.

Teoría de los Cisnes
Negros o de los
hechos improbables



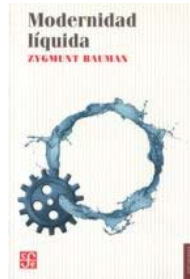
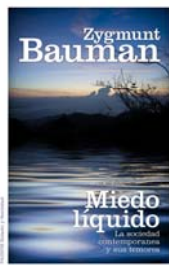
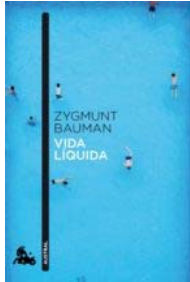
El cambio hacia la economía
del conocimiento: un nuevo
contrato psicológico



Espacios de mercado no
aprovechados



ZYGMUNT BAUMAN



- las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas de actuar se consoliden en unos hábitos y en unas rutinas determinadas
- en una sociedad moderna líquida, los logros individuales no pueden solidificarse en bienes duraderos porque los activos se convierten en pasivos y las capacidades en discapacidades

REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LA INNOVACIÓN



Para **David Ulrich**, la **tecnología**, es decir, la aplicación del conocimiento para la transformación de las cosas en otras cosas, impulsa muchos de los cambios que se producen en los entornos de negocio

De su libro en 2005 *HR Value Proposition*. Coautor con Wayne Brockbank.

Industria 4.0

donde “se difuminan las líneas entre lo físico, lo digital y lo biológico

Un término acuñado en la Feria de Hannover de 2011 para describir cómo la industria 4.0 revolucionará la organización de las cadenas de valores globales. Gracias a las fábricas inteligentes se genera un mundo en el que confluyen los sistemas virtuales y físicos cooperando de modo flexible en todo el planeta (Schwab, 2016).

big data y la computación cuántica, el cloud computing o la computación en la nube, los sistemas cyber-físicos, la robótica, la nanotecnología la biotecnología y el IoT -Internet of Things o Internet de las cosas que es la interconexión digital de objetos en internet.

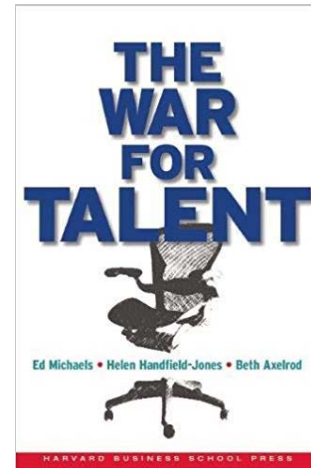
Talento = Competencia x Compromiso x Contribución

4

PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

The war for talent Mckinsey & Company

- Existen tres fuerzas que alimentan la guerra por el talento:
 - “el cambio irreversible de la Era Industrial a la Era del Conocimiento,
 - la demanda intensa de talento de alto calibre
 - y la creciente propensión de las personas a cambiar de una empresa a otra”
- 5 imperativos para las empresas si querían ganar esa guerra por la GT:
 - 1) adoptar una mentalidad de talento;
 - 2) hacer individualmente una proposición de valor ganadora del empleado;
 - 3) reconstruir la estrategia de reclutamiento;
 - 4) crear el desarrollo en la organización; y
 - 5) diferenciar y afirmar a las persona
- El cambio supone
 - pasar de la “vieja realidad”, donde las personas necesitan a las empresas, a la “nueva realidad”, donde las empresas necesitan a las personas, siendo las personas la clave de esta fuente de competitividad



CAMBIOS NECESARIOS EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

De la mentalidad de Talento a la cultura de Talento

Comprender la motivación y el papel del reconocimiento

Lo que el dinero no puede comprar en la empresa

La Dirección de Personas es responsabilidad de todos

Empleabilidad y Marca Personal: itinerarios personalizado

6

GESTIÓN DEL TALENTO: RENDIMIENTO & POTENCIAL



7

LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO NO FUNCIONA

¿Cómo las empresas siguen utilizando el esquema tradicional de la evaluación del rendimiento si tiene tan mal impacto en los empleados y no sirve como herramienta de mejora?

- **Dos terceras partes** de los empleados son evaluados todos los años, y sufren la misma **tortura**, una evaluación que muchas veces **poco tiene que ver con su realidad**, con una métrica que **no alcanza a comprender** lo intangible de su esfuerzo y dedicación, y que encima se vincula con **dos elementos claves como profesionales**, uno **extrínseco**, el **dinero** que cobra, y otro **intrínseco** su **mejora profesional y de oportunidades** en la organización
- Los estudios de la *Society for Human Resource Management* indican que solo la **mitad** de los **profesionales en RRHH** creen que la evaluación anual del desempeño refleja de modo claro y fidedigno el rendimiento de los colaboradores.



8

LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO NO FUNCIONA



- Edward Lawler, uno de los más prestigiosos expertos de RRHH comenta también que **“las evaluaciones están muertas”**, a pesar de que el 93% siga utilizándolas y solo un 6% haya considerado deshacerse de ellas en EEUU



CIPD: 80% de los profesionales del sector llevan adelante las evaluaciones del rendimiento, pero del mismo modo Hay Group encontró que la **mitad** de los empleados públicos y **una tercera parte** de los líderes de negocios pensaban que la evaluación era **un ejercicio mecánico de marcar los cuadros de respuesta**.

En el **caso español**, **uno de cada dos** profesionales opina que el proceso de evaluación del rendimiento está muy **desacreditado** al no considerarlo objetivo, y por lo tanto, **no** generando **credibilidad** interna en la empresa



9

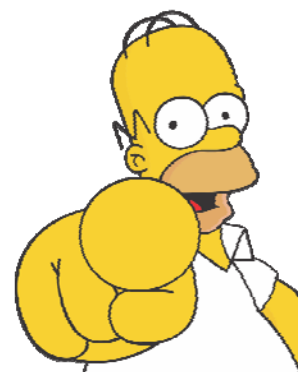
LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO NO FUNCIONA

Mejorar en 3 aspectos:

1. Diseño como herramienta de logro de objetivos
2. Valor de los logros individuales frente al equipo
3. Seguimiento de calidad

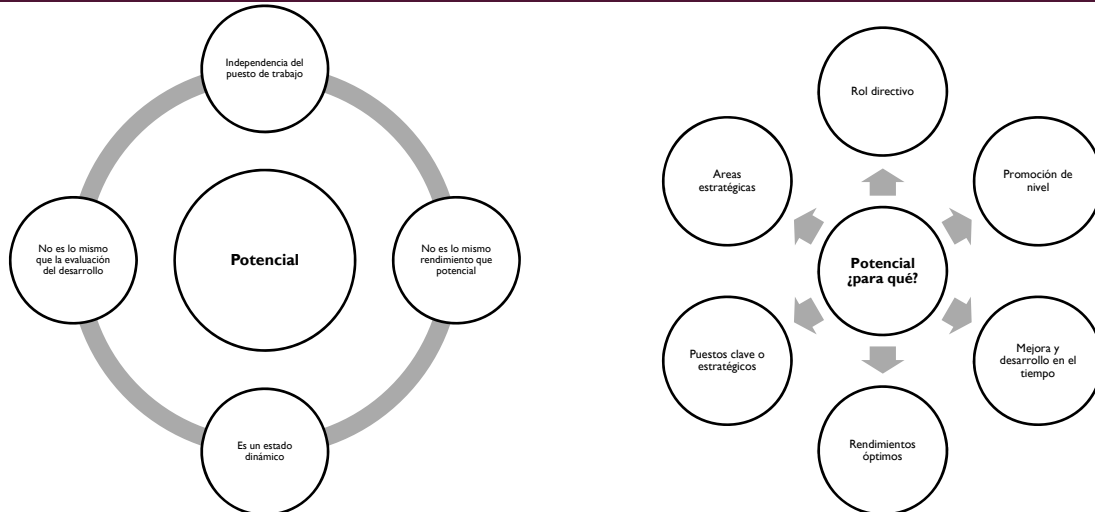
Estudio de Gallup

- **solo el 23%** considera que los directivos les dan *feedback* con sentido y significado
- **solo un 20%** ha tenido una conversación con sus supervisores en los últimos seis meses sobre los pasos a desarrollar para alcanzar sus objetivos
- los profesionales que reciben *feedback* de conversaciones sobre los objetivos y el logro con sus supervisores están 2.8 veces más en situación de *engagement* que los que no
- solo un 14% de los empleados afirma que las evaluaciones que reciben les inspiran a la mejora, y solo 1 de cada 5 indica que el modo en que se les mide está dentro de su control

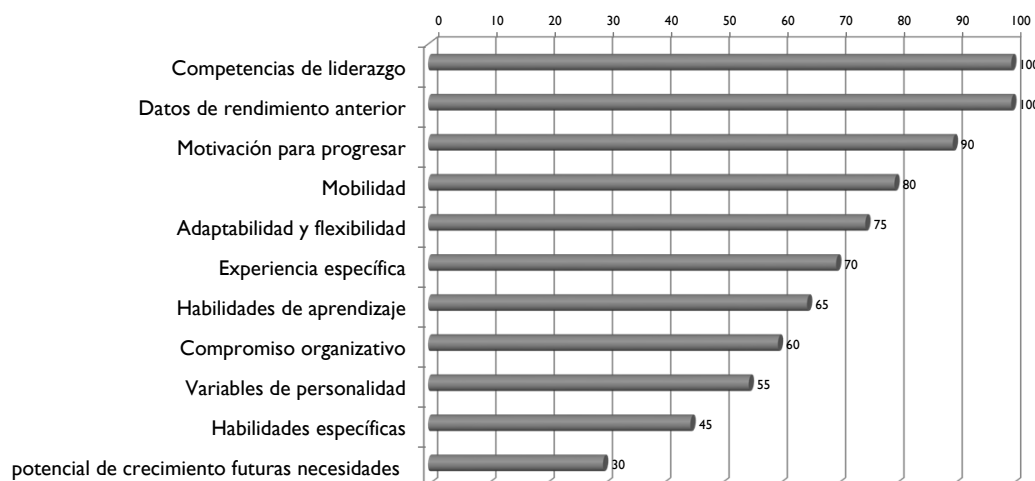


10

SUPUESTOS BÁSICOS DEL POTENCIAL DE SILZER Y CHURCH



FACTORES UTILIZADOS PARA IDENTIFICAR ALTOS POTENCIALES DEL ESTUDIO DE SILZER Y CHURCH



GESTIÓN DEL TALENTO DIMENSIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA



13

OBSTÁCULOS A SUPERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO (ESTUDIO DE MCKINSEY)

- Los altos directivos no le dedican suficiente tiempo (59%)
- La organización se aísla en compartimentos estancos (48%)
- Los jefes de línea no están demasiado comprometidos con el desarrollo de las capacidades y la carrera de sus empleados (45%)
- Los jefes de línea no son partidarios de diferenciar a los mejores empleados de los mediocres (40%)
- La alta dirección no está demasiado involucrada en la gestión estratégica del talento (39%)
- Los jefes de línea no gestionan el talento de los profesionales de bajo rendimiento de forma adecuada (37%)

14

LA ESTRATEGIA DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

Modelo de Zingheim y Schuster

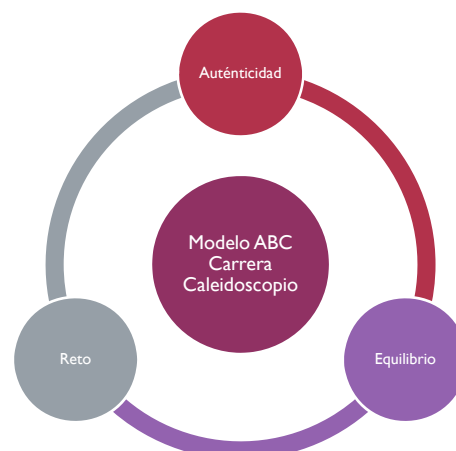


15

NUEVOS MODELOS DE DESARROLLO DE CARRERA

Modelo ABC de la Carrera Caleidoscopio de Mainiero y Sullivan

Refleja la carrera que hace una persona por sí misma, a su propio modo, y que no viene definida por las empresas sino por los valores propios de las personas y las elecciones y parámetros de la vida



16

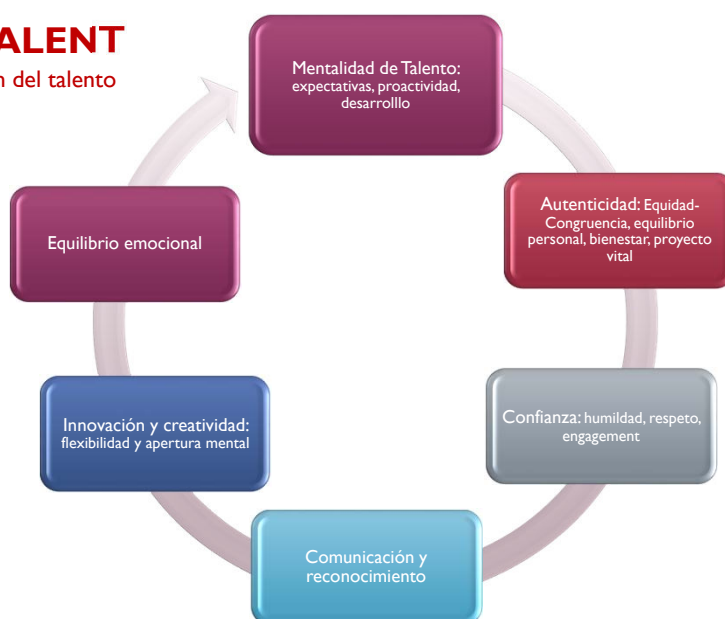
EL MIX DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL TALENTO



17

MODELO LIDER TALENT

La clave de la atracción y retención del talento



18

GESTIÓN DEL TALENTO: JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA



Talento, Satisfacción Laboral y productividad Talento, Innovación y Rendimiento Organizativo



Luna-Arocas & Morley (2014)



Luna-Arocas, Morley & Danvila (2018)



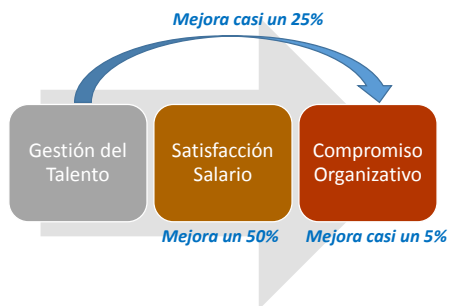
19

GESTIÓN DEL TALENTO: JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA

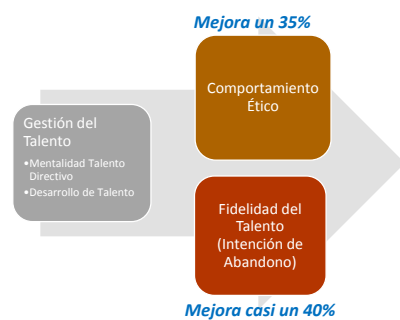


Talento, Satisfacción Salario y Compromiso Organizativo Talento, Comportamiento Ético y Fidelización del Talento

Luna-Arocas, Danvila & Lara (2018)



Luna-Arocas, Danvila & Lara (2018)



20

3 CONSEJOS FINALES

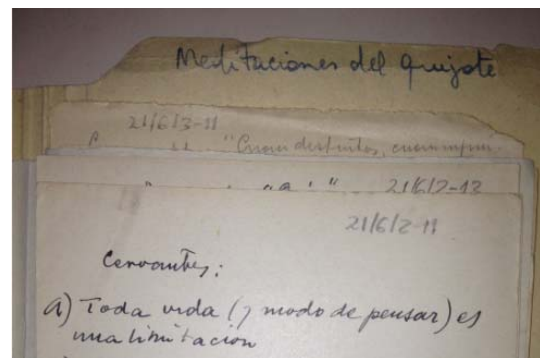


21



Consejo I

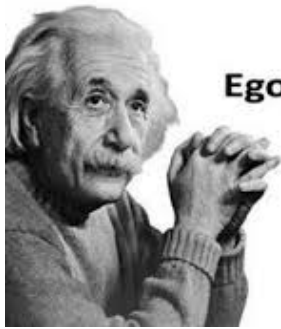
- **“Nuestras convicciones más arraigadas, más indubitables, son las más sospechosas. Ellas constituyen nuestro límite, nuestros confines, nuestra prisión” Ortega y Gasset**



22

Demasiado ego, matará tu talento

Consejo 2



$$\text{Ego} = \frac{1}{\text{Knowledge}}$$

*"More the Knowledge
Lesser the Ego,
Lesser the Knowledge
More the Ego..."*

-Albert Einstein.



Agilidad del aprendizaje

Benjamin Barber

"no divido el mundo entre débiles y fuertes, o por sus éxitos o fracasos... Divido el mundo entre los que **aprenden y no aprenden**".



Consejo 3

Carol Dewck, profesora de psicología en la Universidad de Stanford:

la clave es la mentalidad ya que delimita **si estamos parados o fijos** (mentalidades fijas, *fixed mindset*), y por lo tanto no evolucionamos, o por el contrario si estamos en **continua evolución y cambio personal**, mejorando habilidades y logrando objetivos (mentalidades que crecen, *growth mindset*) ²⁴



LA GESTIÓN DEL TALENTO: RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

Roberto Luna-Arocas

Catedrático Dirección Empresas
Facultad de Economía, Universidad de Valencia
Director Master Gestión del Talento
Coach Senior Certificado CS44
@roberiluna

www.robertoluna.es

