

---

# Gestió del talent i innovació en la gestió de persones

---

PID\_00250379

Israel Cobo Sanchez

---

Material docent de la UOC



**Israel Cobo Sanchez**

L'encàrrec i la creació d'aquest material docent han estat coordinats per la professora: Pilar Ficapal (2017)

Segona edició: setembre 2017  
© Israel Cobo Sanchez  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2017  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Disseny: Manel Andreu  
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*

## Introducció

La gestió del talent és el procés mitjançant el qual les empreses anticipen i satisfan les seves necessitats de capital humà. L'enorme desafiament de qualsevol organització és tenir a les persones necessàries amb les capacitats adequades en els llocs de treball clau de l'empresa. Si bé és cert que la gestió del talent s'ha centrat en els llocs directius de primer nivell i en el personal de més especialització, les qüestions sobre com gestionar el talent són aplicables a tots els treballs que resulten difícils de cobrir, i fins i tot a qualsevol lloc de l'empresa.

Els errors en la gestió del talent poden ser més recognoscibles que el mateix concepte sobre allò que entenem per gestió del talent. El fracàs més gran són els desajustos entre la oferta i la demanda: d'una banda, hi ha el fet de tenir un nombre excessiu d'empleats (que condueix a acomiadaments i reestructuracions) o bé empleats sense aportacions significatives de valor –fet que pot portar a una falta de rendibilitat empresarial i per tant de competitivitat en el seu mercat–, i d'altra banda, tenir molt poc talent en l'organització o no ser capaç de trobar-ne fora les capacitats i habilitats necessàries perquè l'empresa resulti competitiva.

La majoria de les males pràctiques de gestió del talent a les organitzacions es divideixen en dos camps:

- La primera i més comú és no fer res. No cal intentar anticipar necessitats ni desenvolupar cap pla per fer front a l'escassetat del talent. Això implica confiar en la contractació exterior, la qual cosa suposa establir un enfocament reactiu que ha començat a fallar a l'hora de trobar candidats en determinats àmbits d'especialització o àrees geogràfiques, atès que la competència entre empreses es dilucida sota una perspectiva que abasta un creixent nombre de països.
- La segona estratègia es basa en complexos models burocràtics de previsió i planificació de successió de la dècada dels anys cinquanta. Aquests sistemes van ser efectius quan el mercat era molt predictable, poc canviant i els models de negoci estables. Avui es demostren inexactes i no responen amb eficàcia als bruscos gir de nivell de demanda, competència i mobilitat de les persones.

Avui en dia, un creixent nombre d'organitzacions operen els seus negocis globalment per mitjà del comerç, el flux de tecnologia de la informació, les finances, la fabricació i els moviments de persones. S'estima que el comerç mundial de béns i serveis es multiplicarà per tres l'any 2030, respecte als vint-i-set bilions de dòlars actuals.

### Referència bibliogràfica

Banc Mundial, 2007.

Com les organitzacions es tornen veritablement globals, resulta essencial anar més enllà dels enfocaments tradicionals de dotació de personal. Per això, és imprescindible alinear les pràctiques de dotació de personal amb les estratègies dels negocis crítics de cada organització. La demanda de directius i professionals competents i amb experiència està creixent ràpidament i, per tenir èxit, les organitzacions han d'identificar i contractar el talent allà on es trobi.

Així que una nova manera de pensar sobre la gestió del talent passa per ajudar a l'organització a assolir els seus objectius estratègics, reconeixent que el problema més important a què s'enfronten gairebé totes les organitzacions és la gestió de la incertesa. Això es tradueix en la necessitat d'oferir una resposta més ràpida als canvis en entorns globalment competitiu: les empreses canvien les estratègies, les estructures i les operacions de forma ràpida i repetidament en resposta a les demandes dels clients, a les innovacions de la competència, als canvis legislatius i a la tecnologia disponible. L'evolució d'aquestes respostes és difícil de predir, costosa si el temps de resposta d'espera és massa llarg, o inútil si s'arriba massa tard per introduir el canvi necessari per seguir sent competitiu.

L'agilitat d'aprenentatge, per part de les persones i les empreses, és un factor que ha rebut molta atenció com un predictor d'èxit. McCall, Lombardo i Morrison (1988) van dur a terme la investigació seminal en aquesta àrea fa més de dues dècades. Els autors van descobrir que els gestors de molts negocis que han donat resultats positius –sobre la base de les seves habilitats tècniques actuals– no funcionen bé quan són promocionats. Així mateix, van veure que nombrosos gerents i executius fracassaven perquè, en comptes d'evolucionar en l'aprenentatge de noves habilitats, tendien a dependre en gran mesura de les competències que els havien donat l'èxit o les aplicaven incorrectament: els punts forts del passat s'havien convertit en debilitats. En canvi, els treballadors que van prosperar semblaven molt més còmodes en les situacions noves, diferents i difícils, i estaven disposats a aprendre i desenvolupar-se a partir de les seves «llicions de l'experiència».

Dues dècades més tard, Eichinger i Lombardo (2000) i McCall i Hollenbeck (2008) van advertir que els empleats i executius reeixits presenten forts patrons d'aprenentatge actiu: no són més intel·ligents, sinó que tenen un aprenentatge més eficaç d'habilitats i estratègies, que són el denominat «aprenentatge àgil». En contrast, els empleats i executius ineficaços, molts dels quals havien triomfat en el passat, aprenien menys en els seus llocs de treball quan subestimaven els nous reptes i intentaven fer les coses com sempre. En definitiva, la capacitat d'aprendre de l'experiència és el que fa i desenvolupa els professionals amb talent.

Les organitzacions d'avui, més que mai, necessiten empleats que estiguin mentalment oberts, disposats a aprendre i prou flexibles per dur a terme estratègies complexes. Calen professionals que tinguin curiositat sobre el món, ràpids en l'aprenentatge i que sàpiguen créixer davant els nous reptes i experiències, amb capacitat per tolerar l'ambigüitat, establir una visió a llarg termini i

innovar la manera de conquerir-la. En altres paraules, els professionals amb «agilitat d'aprenentatge» seran fonamentals per a l'èxit en el món del treball de les properes dècades.

Així doncs, la qüestió clau –una vegada que sabem que aquests «professionals de l'aprenentatge» han estat identificats– és saber quant de temps romandran en un lloc de treball i com una organització pot mantenir i maximitzar la quantitat d'esforç per part d'aquestes persones clau. La resposta és el compromís: els empleats compromesos són molt més productius perquè el seu comportament a la feina s'activa, estan més centrats i alineats amb les necessitats, la missió i els valors de l'organització, són més proclius a assumir reptes i donen suport a les estratègies de la direcció en rebre major apoderament dels caps.

Els estudis semblen indicar una correlació directa entre la productivitat dels professionals de talent i una adequada gestió d'aquest personal en termes de sentir-se estimats, escoltats i recolzats per l'organització.

## Continguts

Mòdul didàctic 1

### **Gestió del talent**

Israel Cobo Sanchez

1. Entorn: globalització, *learning organizations* i capital humà
2. La gestió estratègica del talent i la tecnologia
3. Mètrica en la gestió del talent
4. Nous models de futur

Mòdul didàctic 2

### **Innovació en la gestió de persones**

Israel Cobo Sanchez

1. Eines innovadores en la gestió de persones

## Bibliografia

**Aguirre, D.; Post, L.; Hewlett, S.** (2009). «The Talent Innovation Imperative». *Strategy+ business* (vol. 56, pàg. 39-49).

**Boudreau, J.; Ramstad, P. M.** (2005). «Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition». *Human Resource Management* (vol. 44, núm. 2, pàg. 129-137).

**Buckingham, M.; Vosburgh, R.** (2001). «The 21st Century Human Resources Function: It 's the Talent, Stupid!» *Human Resource Planning* (vol. 4, núm. 24, pàg. 17-23).

**Frank, F.; Taylor, C.** (2004). «Talent Management: Trends that Will Shape the Future» *Human Resource Planning* (vol. 1, núm. 27, pàg. 33-41).

**Loehr, J.; Groppe, J.** (2004). «Full Engagement». *Chief Learning Officer* (vol. 3, núm. 2, pàg. 13).

**Patel, D.** (2002). «Managing Talent». *HR Magazine* (núm. 47, pàg. 112).

**Thomson J.** (2004). «Innovation through people». *Management Decision* (vol. 42, núm. 9).

