

## La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave

Alvaro Alonso, Fernando E. García-Muina

*Universidad Rey Juan Carlos I (Spain)*

[alonsosuna@gmail.com](mailto:alonsosuna@gmail.com), [fernando.muina@urjc.es](mailto:fernando.muina@urjc.es)

*Received April, 2014*

*Accepted November, 2014*

---

### Resumen

**Objeto:** La gestión del talento supone hoy en día un reto para las empresas, toda vez que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible. El paradigma actual de expansión de la tecnología y dinamismo competitivo, hace de la gestión del talento que las compañías realizan, un factor crítico del éxito en los actuales mercados. Sin embargo, no existe un marco teórico de general aceptación ni estudios empíricos que demuestren suficientemente el papel de la gestión del talento en la creación de ventajas competitivas. Por ello, el primer objetivo de este trabajo es el análisis de la evolución de la gestión del talento, para comprender con mayor detalle sus dimensiones fundamentales: personas y puestos clave de la organización. A partir de estas dimensiones, como segundo objetivo de la investigación, se proponer clasificar y caracterizar la literatura alrededor de cuatro vías alternativas de estudio, según el tratamiento que reciban tales dimensiones y, por tanto, mejorar la comprensión del papel de la gestión del talento en la estrategia empresarial.

**Diseño/metodología/enfoque:** Para el desarrollo del trabajo se han seleccionado las principales contribuciones al campo de la gestión del talento, destacando especialmente ciertos metanálisis de gran reconocimiento entre la comunidad científica (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010). Además, se han seleccionado trabajos adicionales publicados en revistas de impacto incluidas en ABI/Inform, Science Direct, SCOPUS y EBSCO (*Business Source Complete*), a través de las palabras clave "Gestión de talento", "Plan de gestión de talento", "Modelo de gestión de talento", y sus equivalentes en inglés "Talent management" "Talent Management plans/systems" y "Talent management frame/model".

**Aportaciones y resultados:** De la revisión mencionada, se extrae la existencia de diferentes formas de entender la gestión de talento y de aplicarla en las organizaciones e, incluso, diferentes formas de entender lo que es el talento en sí mismo. Para ello, se describen las dimensiones básicas de la gestión del talento (personas y puestos clave) y se establecen cuatro vías alternativas de gestión de talento, según el tratamiento de dichas dimensiones. Además, concluimos que todo plan de talento comprende los procesos o fases de: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención.

**Originalidad / Valor añadido:** A diferencia de otras propuestas, consideramos necesario incorporar una vía de estudio adicional en torno a las posiciones o puestos clave de la organización. De este modo, se facilita la caracterización y catalogación de la literatura previa, así como el análisis comparado de las heterogéneas definiciones sobre talento y gestión de talento. Además, proponemos que la gestión del talento no solo es un instrumento al servicio de la implantación o puesta en marcha de la estrategia, sino que cabe situarla desde el inicio del proceso estratégico, esto es, desde la formulación estratégica. De este modo, apostamos por el planteamiento defendido desde la tercera vía de estudio, tal y como se describirá en el trabajo.

**Palabras clave:** Gestión del talento, Ventajas competitivas, Capital intelectual

**Códigos JEL:** M12

---

**Title:** Talent Management: Working lines and key processes

**Abstract**

**Purpose:** Talent management represents today a challenge for companies, since the contribution of value comes increasingly from the area of intangible capital. The current paradigm of expanding technology and competitive dynamics, makes talent management that companies realize a critical success factor in today's markets. However, there is no generally accepted theoretical framework and empirical studies sufficient to demonstrate the role of talent management in creating competitive advantage. Therefore, the first objective of this paper is to analyze the evolution of talent management, to understand more deeply their fundamental dimensions: people and key positions in the organization. From these dimensions, as a second objective of the research is proposed to classify and characterize the literature about four alternative ways of study, according to the treatment they receive such dimensions and thus improve understanding of the role of talent management in business strategy.

**Design/methodology:** To develop this paper we have selected the major contributions to the field of talent management, with particular emphasis on certain meta-analysis

very quoted by the scientific community (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010). In addition we have select additional papers published in high impact journals seen in ABI/Inform, Science Direct, SCOPUS, and EBSCO (Business Source Complete), through the keywords "Gestión del Talento", "Plan de Gestión del Talento" and "Modelo de Gestión de Talento" and its English equivalent "Talent Management", "Talent Management Plans/Systems" and "Talent Management Framework/Model".

**Findings:** From this review, we extracted the existence of different ways of understanding and talent management apply in organizations and even different understandings of what is talent itself. For this, we describe the basic dimensions of talent management (people and key positions) and four alternative ways are established talent management as the treatment of these dimensions. Furthermore, we conclude that any talent plan includes processes or phases: attraction, selection, identification, development and retention.

**Originality/value:** Unlike other proposals, we consider it necessary to incorporate an additional referral study around key positions in the organization. Thus, characterization and cataloging of the previous literature is provided, as well as comparative analysis of heterogeneous definitions of talent and talent management. Furthermore, we propose that talent management is not just a tool for the implementation of the strategy, but it is situate since the start of the strategic process, that is, from strategic formulation. Thus, we focus on the approach advocated from the third line of study.

**Keywords:** Talent management, Framework, Precursor variables

**Jel Codes:** M12

---

## **1. Introducción**

La literatura existente en el campo de la gestión del talento es extensa pero heterogénea. Dada su habitual inclusión dentro del ámbito de los recursos humanos, tanto sus objetos de estudio como las denominaciones de las variables involucradas, han sido diversos y han evolucionado con la propia disciplina de recursos humanos. Incluso, algunas corrientes dentro de este campo difuminan la distinción entre la gestión del talento y la dirección de recursos humanos; en este sentido Cappelli (2008a) considera que las prácticas de adquisición y retención de talento han sido algo habitual en las sociedades avanzadas, cuyas primeras referencias escritas cabe situarlas a finales del siglo XIX. Aun así, el empleo generalizado del término y, por tanto el surgimiento de un nuevo campo de trabajo con identidad propia, solo

se hace patente a finales del siglo XX y comienzos de XXI, constituyendo hoy día una variable estratégica de primera magnitud.

Una de las referencias clave en este campo es la propuesta de McKinsey Consulting Group (1998). En su artículo 'The War for Talent', se analizan grandes compañías estadounidenses y, entre otras cuestiones, se concluye que las empresas se enfrentarán en una guerra por el talento directivo senior, al considerarse un elemento clave para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Otros trabajos de esa época concluyen, además, que las empresas no están preparadas para esta abordar con éxito esta situación e, incluso, que las mejores compañías presentan notables debilidades (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III, 1998).

Cabe situar, pues, a finales de la década de los noventa del pasado siglo el origen de este campo de investigación, en el que subyace en gran medida una cuestión demográfica. De hecho, según esta primera literatura, el carácter estratégico del talento descansa, entre otras cuestiones, en su creciente escasez. En este sentido, según el contexto geográfico de que se trate, expertos en la materia cifran que el talento cualificado en edad productiva se irá reduciendo paulatinamente, como consecuencia del progresivo envejecimiento de la población (entre el 25%-30% de la población tendrá más de 60 años en Europa y EE.UU., a mediados del siglo XXI; en Asia los porcentajes se sitúan entre el 10 y el 20% (Cohn, Khurana & Reeves, 2005)).

Si bien es cierto que algunos autores consideran que esta menor disponibilidad de talento podría verse compensada con tecnología (Pegels, 1981; Stahlman & Lewis, 1994), las empresas deben ser capaces de afrontar esta transición con una eficiente gestión del talento.

Incluso en contextos de crisis en los que parece existir un exceso de oferta de mano de obra cualificada, las organizaciones tienen que hacer frente a la dificultad para atraer y retener personal con el perfil competencial adecuado para ocupar posiciones clave (Athey, 2008).

Estos antecedentes sirven para justificar el interés creciente de la gestión de talento y su influencia en la consecución de ventajas competitivas sostenibles y la creación de valor de las organizaciones (Byham, 2001; Chohanec & Newstrom, 1991; Heinen & O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000).

Desde el ámbito de la estrategia empresarial, la Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento (Grant, 1996), no ha hecho sino reforzar el papel del conocimiento en el éxito de las organizaciones y la consideración de la empresa como un agente económico eficiente a la hora de desarrollar y explotar el conocimiento organizativo, en general, y el talento humano, en particular.

La importancia otorgada a la gestión del talento contrasta con el reducido número de investigaciones empíricas y trabajos teóricos que profundicen en los fundamentos básicos, así como su escasa implantación en el tejido empresarial.

Desde un punto de vista teórico, los trabajos de Dries (2013) y Al Ariss, Cascio y Paauwe (2014) actualizan el estado de arte en esta temática y concluyen que, desde las aportaciones de Lewis y Heckman (2006) y Collings y Mellahi (2009), no se han realizado avances sustanciales. Desde un punto de vista empírico, con la salvedad de ciertos trabajos como los de Joyce y Slocum (2012) o Claussen, Grohsjean, Luger y Probs (2014), la mayoría de propuestas anteriores, bien son estudios con muestras reducidas y empresas pertenecientes a distintas realidades sectoriales y geográficas (Kehinde, 2012; Stahl et al., 2012), bien son estudios de casos de grandes empresas, cuyos resultados no son generalizables (Ready & Conger, 2007).

Por ello en este trabajo proponemos un marco de referencia, mediante la descripción de las distintas "vías" o formas de concebir la gestión del talento, que permite comprender con mayor detalle sus dimensiones fundamentales: personas y puestos clave de la organización. A diferencia de propuestas recientes como la de Al Ariss et al. (2014), consideramos necesario incorporar una vía de estudio adicional en torno a las posiciones o puestos clave de la organización. De este modo, se facilita la caracterización y catalogación de la literatura previa así como el análisis comparado de las heterogéneas definiciones sobre talento y gestión de talento (Dries, 2013).

Además, cabe considerar este trabajo como una referencia para diseñar, por una parte, posteriores investigaciones empíricas y, por otra parte, orientar a las empresas hacia una implantación efectiva de la gestión del talento.

A partir de aquí el trabajo aborda el estudio teórico de la gestión del talento, centrándose en la evolución que ha experimentado desde las últimas décadas del siglo XX. Posteriormente, se realiza un análisis comparado de las diferentes vías de estudio de la gestión del talento, que aportan una panorámica completa del fenómeno, ayudando a la definición de modelos de análisis sobre los que realizar contrastes empíricos. Finalmente el artículo presenta las principales conclusiones y líneas futuras de investigación.

## ***2. El estudio de la evolución de la gestión del talento***

Dada la relevancia que ha adquirido la gestión del talento en las últimas décadas, el análisis de sus definiciones y modelos de análisis permite apreciar la evolución que ha experimentado durante estos años.

A lo largo de la década de los años noventa el centro de atención se sitúa en el desarrollo y la retención de los profesionales competentes. De esta forma, compatibilidad, continuidad y ajuste son las características fundamentales de los empleados que son tenidas en cuenta a la hora de su incorporación a los planes y sistemas de gestión de talento en aquella época (Jackson & Schuller, 1990; Rothwell, 1994; Kristof, 1996). El principal problema que trata de neutralizarse a través de una adecuada gestión del talento es la fuga de ejecutivos de alto nivel y, en caso de producirse, se desea promover la creación de una base interna de empleados cualificados para abordar su sustitución lo más ágil posible. Por ello, cabe concluir que en esta década el enfoque predominante de la gestión del talento es de carácter interno.

En este contexto, el estudio de Mckinsey (1998) defiende la necesidad de escalar la gestión del talento, de forma que los departamentos de recursos humanos apliquen los mismos principios de talento a toda la estructura de personal cualificado de la compañía, extendiendo sus potenciales beneficios más allá de la alta dirección.

Autores	Definición	Procesos	Valoración
<b>Kristof (1996)</b>	La <b>compatibilidad</b> entre persona y organización alcanzada cuando al menos una parte proporciona lo que la otra necesita o cuando ambas poseen similares intereses o éstos son coincidentes	Retención	Enfocado al <b>ajuste</b> de los profesionales y su puesto de trabajo y no tanto a la gestión del talento como tal. Sin embargo, está muy relacionado con las tácticas de <b>retención</b> que, para algunos autores, es la fase más importante de la gestión del talento
<b>Rothwell (1994)</b>	El esfuerzo sistemático y deliberado de una organización por asegurar <b>continuidad</b> en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el <b>desarrollo</b> personal	Desarrollo Retención	El centro de atención recae en el <b>desarrollo</b> de los profesionales. De forma implícita, el desarrollo de planes de carrera incluye también el análisis de la <b>retención</b> del talento
<b>Jackson y Schuller (1990)</b>	Los esfuerzos que la empresa hace por asegurar que la <b>persona</b> adecuada esté en el <b>puesto</b> adecuado en el <b>momento</b> adecuado	Desarrollo Retención	Se centra <b>más en</b> el <b>resultado</b> de la gestión del talento <b>que en</b> los <b>procesos</b> . Desarrollo y retención se reconocen de forma implícita

Tabla 1. Aportaciones teóricas a la Gestión de Talento (años 90 S. XX)

Con el nuevo siglo la gestión del talento incorpora nuevas variables. La ampliación de la gestión del talento a todos los niveles de la empresa, por un lado, y los mayores niveles de dinamismo del entorno, por otro, dificultan que la empresa pueda alcanzar los objetivos establecidos para la gestión del talento con personal únicamente interno. Por ello, la atracción de capital humano con talento se plantea como una nueva prioridad de la gestión del talento; de esta forma, se adopta un enfoque externo en el proceso de administración del talento.

La propuesta de Smart (1999) es una de las pioneras en este sentido. En ella se plantea el crecimiento de la empresa a partir de la técnica de “topgrading”. En este caso se apuesta por el empleo de incentivos económicos muy superiores a la media para atraer y retener a este personal de talento, por lo que cabe concluir que solo están a disposición de las empresas con una mayor fortaleza financiera. Dicha propuesta consigue un notable reconocimiento empresarial, y se convierte en un estándar habitual de las compañías que adoptan la gestión de talento como medio para dirigir a sus recursos humanos (Lockwood, 2007).

En este contexto, otras acciones complementarias se muestran determinantes de la eficacia de la gestión del talento. Entre ellas cabe destacar el esfuerzo de la empresa por darse a conocer a través de acciones de comunicación, o el desarrollo de ciertas prácticas orientadas a mejorar su reputación en los mercados de trabajo (Handfield-Jones, Michaels & Axelrod, 2001; Axelrod, Handfield-jones & Michaels, 2002).

Lawler, Levenson y Boudreau (2004) y Pascal (2004) integran las perspectivas interna y externa de la gestión del talento, puesto que junto a la atracción, reconocen la importancia del desarrollo profesional y la retención del personal valioso que forma parte de la empresa. El desarrollo se considera una de las partes importantes de la gestión de talento, al convertirse en un medio para conseguir nuevos talentos dentro de la organización ante una eventual salida de personal valioso.

Además, apoyándose en el enfoque de recursos y capacidades, el trabajo de Lawler et al. (2004) destaca por el hecho de definir la gestión del talento como una capacidad organizativa fuente de ventajas competitivas, responsable de la integración de diferentes recursos empresariales (Grant, 1991).

Aproximando este planteamiento al ámbito de la Dirección Estratégica de la empresa cabe considerar la gestión del talento como una capacidad dinámica o metacapacidad (Teece, Pisano & Shuen, 1997), que hace posible que la empresa, a través de sus empleados de alto potencial, analice y diagnostique el entorno y sea capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones competitivas y, de este modo, crear ventajas competitivas sostenibles.

El año 2006 supone un punto de inflexión en la evolución de la gestión del talento con el trabajo de Lewis y Heckman. Este artículo es una referencia básica que nutre de nuevas preguntas al campo de investigación; una de las que recibe mayor atención es la de identificación del talento interno.

No exento problemas, los primeros intentos de desarrollo tras la identificación de las personas de mayor potencial se realizaron con sistemas de banquillos de talento –talent pools– o de planes de sucesión; sin embargo, Cappelli (2008b) concluye años después que las formas de acceso a esos programas a menudo eran demasiado subjetivas e interesadas, propiciando el

acceso de los más favorecidos por la estructura en lugar de los más capaces, llegando los directivos, incluso, a ocultar a sus mejores trabajadores para evitar así su transferencia a otra unidad.

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>	<b>Procesos</b>	<b>Valoración</b>
<b>Ashton y Morton (2005 pp.30)</b>	<i>“No existe una sola definición suficientemente consistente o precisa”</i>		<b>Análisis comparado</b> de definiciones anteriores Vinculación entre la gestión del <b>talento</b> y las <b>ventajas competitivas sostenibles</b>
<b>Pascal (2004)</b>	Gestionar la <b>oferta</b> y la <b>demanda</b> y el <b>flujo</b> de talento	Atracción Desarrollo Retención	Exhaustiva recopilación de <b>mejores prácticas</b> de atracción, retención y planificación del desarrollo
<b>Lawler, Levenson y Boudreau (2004)</b>	La <b>capacidad</b> de la organización de <b>adquirir, desarrollar</b> y <b>asignar</b> el talento	Atracción Desarrollo	La gestión del talento se define como una <b>capacidad organizativa</b>
<b>Axelrod et al. (2002); Michaels et al. (2001); Smart (1999)</b>	Proceso para <b>atraer</b> a los individuos más talentosos y <b>retenerlos</b> en la organización, ofreciéndoles unos <b>incentivos</b> superiores a los que ofrece el mercado	Atracción Retención	Centrado en la identificación, atracción y contratación de <b>talento externo</b> , dejando en un segundo plano aquél de carácter interno

Tabla 2. Aportaciones teóricas a la Gestión de Talento (años 2000-2005)

Además, Lewis y Heckman (2006) caracterizan y clasifican las principales propuestas de la literatura en torno al concepto que denominan *vías* en la gestión del talento. Establecen la existencia de tres *vías* claramente diferenciadas, según el objetivo perseguido por dicha gestión de talento y sus dimensiones más relevantes (ver detalle de las *vías* en tabla 3 en la contribución de Lewis y Heckman (2006)).

En gran medida, los trabajos posteriores toman como referencia esta clasificación para abordar sus modelos de análisis, lo que ha permitido su catalogación y comparación, de acuerdo con la propuesta de Lewis y Heckman (2006), completada años después por Collings y Mellahi (2009).

Junto a la clasificación de los trabajos según las *vías*, otra contribución de Lewis y Heckman (2006) es la creación de un marco terminológico común y el mayor consenso posterior por parte de los investigadores, en cuanto a las fases o procesos que componen la gestión del talento. A partir de su trabajo, se consideran los procesos de atracción, identificación, desarrollo y retención como piezas esenciales de la gestión del talento, para que las empresas puedan dotarse de las personas adecuadas en las posiciones clave y, todo ello, con el necesario ajuste temporal (Kehinde, 2012).



Autores	Definición	Etapas	Detalles
Al Ariss, Cascio y Paauwe (2014)	Conjunto de actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones clave que contribuyen de forma significativa al sostenimiento de ventajas competitivas de la organización, el desarrollo de un banco de talento de altos potenciales para cubrir esos roles y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de RR.HH. para facilitar la cobertura de esas posiciones.	Selección Identificación Desarrollo Retención	Se basan para su definición en el trabajo de Collings y Mellahi (2009), sin embargo no contemplan tal como ambos autores preconizan la incorporación de la cuarta vía entre las corrientes actuales del campo.
Dries (2013)	Talento puede significar diferentes cosas para diferentes personas..., y considerando el actual estado de inmadurez de la disciplina es difícil evaluar que definiciones son más válidas que otras.	N.A.	Dries expone un punto de vista similar al de Ashton y Morton (2005) solo que 8 años después. Lo hace en un número especialmente dedicado a la gestión del talento de la <i>Human Resources Management Review</i>
Kehinde (2012)	Las estrategias de gestión del talento se centran en cinco áreas fundamentales: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención de empleados	Atracción Selección Identificación Desarrollo Retención	Basa su definición en Cappelli (2008a), pero <b>no</b> da importancia a la fase de la <b>recolocación</b> ; sin embargo, sí divide la <b>contratación</b> en dos procesos: <b>atracción</b> y <b>selección</b>
Scullion y Collings (2011)	Uso sistemático de <b>políticas de recursos humanos</b> como gestión de ubicación y reubicación del personal, planificación y previsión, gestión de personal (incluyendo el atraer, seleccionar, retener, reducir y despedir), formación y desarrollo y evaluación de los profesionales de forma consistente con la <b>estrategia de la empresa</b>	Colocación Planificación Gestión de personal Formación Desarrollo Evaluación	La definición de gestión del talento incluye fases más propias de los <b>clásicos recursos humanos</b> como la gestión de personal y políticas de recolocación interna
Scullion, Collings y Calligiuri (2010)	Todas las actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los <b>mejores profesionales</b> en los <b>roles más estratégicos</b> (a escala mundial)	Atracción Identificación Desarrollo Retención	Etapas presentes en la definición y claramente definidas Definición más <b>completa</b> , pero <b>sencilla</b> y <b>precisa</b> , y la que recoge más fases explícitamente. El concepto general que se extrae de la definición resulta coherente con la mayoría de definiciones, trabajos y fases presentes en la literatura. Definen los <b>roles estratégicos</b> para el caso de <b>multinacionales</b>
Tarique y Schuler (2010)	La utilización sistemática de <b>técnicas de gestión</b> de recursos humanos para atraer, desarrollar y retener a individuos con elevados niveles de capital humano (competencia, personalidad, motivación) coincidentes con la <b>Dirección Estratégica</b> de la empresa	Atracción Desarrollo Retención	<b>Etapas</b> presentes en la definición y plenamente <b>definidas</b> en el contenido de su trabajo Plantean el estudio para el caso concreto de los procesos de <b>internacionalización</b> de las multinacionales
González, Martínez y Pardo del Val (2009)	Capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento, <b>maximizando el valor</b> que éste genera	Atracción Desarrollo	Se incorpora la definición de Lawler, Levenson y Boudreau (2004) la importancia de maximizar el valor del talento

Autores	Definición	Etapas	Detalles
Collings y Mellahi (2009)	Actividades y procesos encaminados a identificar las <b>posiciones clave</b> para mantener las ventajas competitivas de la empresa, el desarrollo de una cantera de talento con personal de alto potencial para cubrir esos puestos y el desarrollo de los métodos y tácticas adecuadas para identificarlos	Identificación Desarrollo Retención	Se centra en identificar los puestos clave Defienden la existencia de una <b>vía IV adicional</b> en la gestión del talento: <i>conjunto de técnicas encaminadas a la cobertura de los <b>puestos de trabajo clave</b> con el personal adecuado</i>
Cappelli (2008a)	Sistemática <b>identificación, atracción, desarrollo, retención y recolocación</b> de los empleados individuales que poseen un <b>particular valor</b> para la organización, tanto por su alto potencial para el futuro como por la importancia de sus puestos actuales	Identificación Atracción Desarrollo Retención Recolocación	Aunque más desarrollada, la definición parece evolucionar de la <b>tercera vía</b> A diferencia de la mayoría de estudios, se incluye la necesidad de analizar la <b>importancia estratégica del puesto</b> en el sistema de gestión del talento
Huselid y Becker (2006)	La <b>gestión estratégica</b> de los recursos humanos se compone de los sistemas, prácticas, competencias y rendimiento personal que representan el desarrollo y la gestión del capital humano estratégico para la empresa. Con el objetivo de crear valor para la misma.	Sistemas Prácticas Competencias Rendimiento personal	Tiene una aproximación más cercana a la <b>primera vía</b> por tanto, no se centra en fases de gestión del talento. Se define lo que es la gestión estratégica de los recursos humanos, incorporando la función de recursos humanos (capital humano) en la estrategia de la empresa
Lewis y Heckman (2006)	<b>Vía I.</b> Hacer lo que recursos humanos hace, pero mejor y más rápido <b>Vía II.</b> Conjunto de procesos diseñados para asegurar el adecuado flujo de empleados en los diferentes puestos de la organización <b>Vía III.</b> Técnicas destinadas a buscar, contratar y recompensar de diferente forma a los empleados de alto potencial, independientemente de su puesto	Atracción Identificación Desarrollo	Establecimiento de las vías o corrientes principales en la gestión del talento

Tabla 3. Aportaciones teóricas a la Gestión de Talento (años 2006-2013)

Desde el ámbito clásico de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (primera vía) cabe destacar el estudio de Huselid y Becker (2006), puesto que adopta la terminología propia de la literatura tradicional de Recursos Humanos, identificando la gestión del talento con el proceso general de gestión del recurso humano, aunque mejorando el nivel su nivel de agilidad y eficacia.

La aportación de Cappelli (2008b) destaca por la consideración novedosa del puesto de trabajo como un elemento central de la gestión del talento y el papel del empleado como un elemento determinante de la formulación de la estrategia a futuro; esta última consideración justifica su posición dentro de la tercera vía. Además, incluye de forma casi exclusiva la recolocación de los empleados dentro del proceso de talento, como fuente esencial de motivación del personal.

Tomando el argumento de Cappelli (2008b) sobre la relevancia de los puestos o posiciones clave dentro de la empresa para la consecución de ventajas competitivas sostenibles, Collings y Mellahi (2009) hacen pivotar la gestión del talento alrededor de esta variable, puesto que la cobertura de tales puestos con el personal adecuado es su máxima prioridad. Es en este punto en el que plantean la necesidad de definir una cuarta vía en la gestión del talento, que reconozca esta forma alternativa de aproximarse al fenómeno objeto de estudio a través de los puestos clave de la organización, en lugar de hacerlo a través del factor humano exclusivamente.

La vinculación de la gestión del talento –entendida como una capacidad organizativa– con las ventajas competitivas que hacen Cappelli (2008a) o Ashton y Morton (2005) también se muestra en esta época en el estudio de González, Martínez y Pardo del Val (2009), al relacionar dicha capacidad de gestión con la creación de valor.

Los modelos de Scullion et al. (2010) o Tarique y Schuler (2010) incorporan nuevamente el análisis de la influencia de la gestión del talento en el desempeño, pero para el caso concreto de los procesos de expansión internacional de la compañía. En este sentido, algunos autores consideran que la gestión de talento en el ámbito internacional es un campo de trabajo con personalidad propia, de forma que las variables analizadas y los resultados obtenidos no tienen porqué ser extrapolables a otras estrategias (Leonard, 2011). Se defiende que la gestión del talento es una herramienta útil para afrontar los nuevos retos y desafíos que se derivan de la globalización de los mercados y los procesos de internacionalización.

Desde 2010, la mayoría de propuestas de definición de la gestión del talento incluyen una referencia a la estrategia empresarial, y consideran que toda estrategia –y no solo las de internacionalización– son relevantes en el proceso de gestión de talento (p. ej. Scullion & Collings, 2011).

En este punto del trabajo, deseamos destacar expresamente las propuestas de Collings y Mellahi (2009) y Scullion et al. (2010), puesto que incorporan en su definición el papel determinante que juega la estrategia empresarial a lo largo del proceso. No obstante, también hemos de reconocer la importancia del trabajo de Jackson y Schuler (1990) puesto que, a pesar de ser una de las primeras contribuciones, ya destacaba las dos dimensiones clave de la gestión del talento (personas y puestos o posiciones clave), así como la importancia que tiene el ajuste temporal a la hora de cubrir tales posiciones con personas de alto potencial.

Tomando en consideración estas aportaciones, concluimos definiendo en este trabajo la gestión del talento como: “el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización”.

De esta definición se desprenden las dos diferencias esenciales entre la gestión del talento y la dirección clásica de recursos humanos; la gestión del talento se limita, por un lado, a los puestos clave de la organización para la creación de valor y, por otro lado, a las personas de alto potencial en el presente o el futuro.

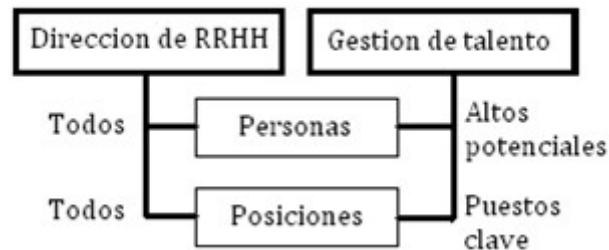


Figura 1. Diferencias entre la dirección de recursos humanos y la gestión de talento

Además, la función de recursos humanos realiza las actividades de administración rutinaria del personal, que no son objeto de interés para la gestión de talento. En esos procesos de recursos humanos en los que la capacidad de crear valor para la organización es limitada, la gestión del talento no entra. Es, por tanto, una herramienta con una alta implicación estratégica enfocada a crear valor.

A partir de esta literatura, cabe concluir que la gestión del talento es un proceso no solo al servicio de la estrategia, sino que también debe influir en la definición de la misma, en torno a dos dimensiones esenciales –personas y puestos de trabajo clave– y una serie de procesos o fases fundamentales –atracción, selección, identificación, desarrollo y retención.

### **3. Las cuatro vías de la gestión de talento: Un análisis comparado**

Tal y como hemos ido adelantando en los apartados anteriores, los antecedentes que proporcionan una base al área de la gestión del talento se encuentran adecuadamente recopilados y analizados en el metanálisis de Lewis y Heckman (2006). Si bien no establecen los criterios que les llevan a definir las diferentes vías ni profundizan en el que papel que juega la estrategia empresarial en cada caso, el trabajo de estos autores supone un interesante punto de partida desde el que abordar el estudio de las principales contribuciones a este campo de investigación.

Tres años más tarde Collings y Mellahi (2009), sin descartar las tres vías que describen Lewis y Heckman (2006), proponen completar esta catalogación con una cuarta vía, que amplía las perspectivas desde las que abordar el estudio de la gestión del talento en las organizaciones.

Una de las principales contribuciones de nuestro trabajo es el establecimiento de los criterios que permiten describir y comparar cada una de las vías de estudio, en torno al tratamiento que reciben las dos dimensiones de la gestión del talento (personas y puestos/posiciones clave), así como la forma en la que dicha gestión se integra en el proceso de Dirección Estratégica de la empresa (ver tabla 4). A continuación abordamos este análisis.

### **3.1. La primera vía en la gestión del talento**

La primera vía puede considerarse la bisagra entre la gestión del talento y la dirección de recursos humanos clásica. Tal y como hemos avanzado en los apartados anteriores, desde este planteamiento el talento se identifica exclusivamente con el personal cualificado, por lo que los objetivos y decisiones en el área del talento serán los mismos que se han considerado desde la dirección de recursos humanos, pero para el personal de alta cualificación.

Además, apenas incorpora la estrategia de la empresa en el proceso, ya que aborda la gestión del talento desde un enfoque industrial, considerando que el talento valioso de la empresa lo constituye aquellos empleados que tienen ciertos conocimientos formalmente adquiridos, y que el sector se ha encargado de catalogar como relevantes. De este modo, se limita la capacidad de la empresa para definir una estrategia fuente de ventajas competitivas gracias a un talento diferencial e, implícitamente, tampoco permite analizar el proceso de identificación y diseño de puestos clave en torno a las competencias esenciales de la compañía.

Esta perspectiva es la que suelen utilizar los especialistas en recursos humanos cuando se adentran en la gestión del talento. Lewis y Heckman (2006) hacen referencia a este sesgo presente en los estudios, y muestran cómo varios autores reconocidos en el campo de los recursos humanos dan su peculiar punto de vista sobre la gestión del talento.

Así, especialistas en selección de personal centran la gestión del talento en cómo encontrar a los mejores candidatos posibles (Sullivan, 2005). En el caso de la formación y el desarrollo, ponen especial hincapié en hacer crecer el talento (Cohn et al., 2005). Expertos en compensación y beneficios centran la gestión del talento en las compensaciones por rendimiento a este tipo de personal (Garner, 1999) y, por último, especialistas en liderazgo enfatizan el desarrollo de nuevos líderes y la organización de planes de sucesión (Conger & Fullmer, 2003).

En esta primera vía podemos identificar claramente el término gestión de talento y sustituirlo por el de dirección de recursos humanos, sin que se pierda parte alguna del significado de los estudios mencionados. Por todo ello, se trata de una vía de estudio que no plantea ni resuelve nuevas preguntas a las tratadas desde los recursos humanos.

Por esta razón, la gestión del talento en este caso pivota casi exclusivamente alrededor de la dimensión personas, y se obvia la dimensión puesto/posición clave. A nivel estratégico, la gestión del talento se plantea como un mero instrumento para poner en marcha las estrategias que la industria reconoce como las más adecuadas; así, el talento humano distribuido a lo largo de la organización no participa activamente en la formulación de nuevas estrategias que potencien las fortalezas basadas en conocimiento de la empresa.

### **3.2. La segunda vía en la gestión del talento**

Esta segunda vía comparte con la anterior su atención prioritaria a la dimensión personas. Pero en esta ocasión el análisis del talento se centra en el grado de dificultad para su reemplazo, en caso de que el empleado cambie de función o abandone la organización.

Parte del supuesto de que el abandono de un profesional depende, en cierta medida, de variables que se escapan al control de la empresa (Scullion et al., 2010); por tanto, la gestión del talento debe permitir cubrir de forma adecuada las necesidades de talento de la compañía en cualquier momento (Huselid & Becker, 2006). Este enfoque resulta muy adecuado para empresas dependientes de una gran cantidad de personal cualificado que, de forma natural, presenta altos índices de rotación (Huselid & Becker, 2005, 2006).

Plantea el estudio del talento desde un enfoque cuantitativo, considerando la gestión del talento como un conjunto de procesos diseñados para asegurar un adecuado flujo de profesionales en la organización, sin entrar a valorar el nivel de desempeño en el puesto de trabajo. El carácter estratégico del puesto se limita a la dificultad para reemplazar al empleado que lo ocupe, sin tener en cuenta otros elementos directamente vinculados con la consecución de ventajas competitivas. Por ello, aborda el mero estudio estadístico del flujo de personal cualificado, según las previsiones de la empresa.

Esta visión de la gestión del talento es muy cercana a lo que conocemos como planes de sucesión en el ámbito de recursos humanos (Jackson & Schuler, 1990; Rothwell, 1994). El desarrollo habitual de un plan de talento de estas características supone la realización de un cálculo de necesidades de personal en los diferentes puestos, y el desarrollo de planes de carrera que permitan a los individuos ir avanzando por las líneas de sucesión adecuadas. En ocasiones, para ello se utilizan sistemas basados en tecnologías de la información, que guían las carreras de los empleados a través de la organización, según se van desarrollando sus perfiles y van quedando vacantes disponibles (Huselid, Beatty & Becker, 2009).

Tal y como se plantea la cobertura de vacantes, el enfoque de esta segunda vía es fundamentalmente interno, ya que la prioridad es el diseño de planes de carrera específicos, de forma que las vacantes sean cubiertas con personal de la compañía que haya desarrollado

el talento necesario. En este sentido, Schweyer (2004, p. 20) afirma que “el primer paso en la gestión del talento, es conseguir un sólido conocimiento de la fuerza laboral existente”, a partir del cual ejercer las acciones necesarias para asegurar su correcto reemplazo.

Al igual que en la primera vía, este enfoque no integra con la profundidad necesaria la estrategia de la empresa, al identificar los puestos clave de la organización con la mera dificultad para su cobertura, en lugar de hacerlo con otros aspectos relacionados con su contribución a la creación de ventajas competitivas; la escasez del recurso humano es un elemento a tener en cuenta, pero no el único (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993).

### **3.3. La tercera vía en la gestión del talento**

La tercera vía supone un avance considerable en cuanto a la consideración y tratamiento del talento respecto a las dos anteriores. Según este enfoque, el talento no lo constituye todo el personal que forma parte de la empresa, ni siquiera el personal más cualificado, directivo o de mayor dificultad de reemplazo. Desde este punto de vista, e independientemente de su cualificación profesional, el talento está compuesto por los individuos que muestran un alto rendimiento en el presente o un elevado potencial futuro.

Por tanto, la identificación del talento implica la evaluación de las capacidades y potencial de los empleados dentro de la propia organización (Axelrod et al., 2002); de ahí que se abandone el enfoque estrictamente industrial anteriormente descrito, centrado en el estudio del perfil competencial valioso que el sector ha definido.

El objetivo prioritario de este enfoque es la preparación del personal identificado como talento, es decir, el que mayor rendimiento experimenta o del que se espera mejores resultados en el futuro. Por tanto, la tercera vía se centra en la mejora de las capacidades de los individuos talentosos para su mejor empleo dentro de la empresa, con la finalidad de mejorar su contribución a la creación de valor (Walker & Larocco, 2002).

Sin embargo, y a diferencia de la segunda vía, no se diseñan opciones de desarrollo concretas para cada empleado con talento, sino que se fomenta el desarrollo de todas las capacidades, de forma que se consiga un “banquillo de talento” (talent pool), que permita a la organización no solo tener agilidad en los procesos de reemplazo del talento ante un eventual abandono de personal para poder implantar la estrategia, sino también configurar un potente equipo humano capaz de influir en el diseño de futuras estrategias, que conduzcan a la organización hacia posiciones de ventaja competitiva sostenible (Walker & Larocco, 2002).

Michaels et al. (2001) y Axelrod et al. (2002) defienden en sus trabajos la catalogación de los trabajadores según su rendimiento en tres categorías (perfil A, perfil B y perfil C; A, los



mejores; B, los competentes y C, los funcionales). El enfoque proporcionado por Michaels et al. (2001), Axelrod et al. (2002) o Smart (1999), propone acabar con los perfiles C cuanto antes y paulatinamente con los perfiles B, si bien a través de diferentes fórmulas. Michaels et al. (2001) y Axelrod et al. (2002) plantean el desarrollo de las capacidades del personal actual; sin embargo, Smart (1999) considera necesario promover la salida de los empleados que no alcancen el perfil A y suplir tal carencia con la contratación exclusiva de este tipo de empleado excelente (fenómeno al que nos hemos referido anteriormente con el término Topgrading, (Smart, 1999)).

A este proceso de crecimiento del personal que defienden Axelrod et al. (2001, 2002), y a las técnicas empleadas en él, es a lo que estos autores y otros próximos denominan gestión del talento (Walker & Larocco, 2002).

La dificultad para poner en marcha el planteamiento más drástico de Smart (1999) queda justificada a través del cada vez más necesario talento, pero progresivamente más escaso, como consecuencia de la evolución demográfica de la población. Por tanto ante esta situación, la gestión del talento deberá promover el desarrollo de todo el personal con potencial, siempre que ello sea posible.

Esta escasez del talento, así como su carácter estratégico en sociedades avanzadas, justifica la necesidad de ampliar la problemática de la gestión del talento a otras cuestiones más allá de la atracción y contratación de personal valioso (Cappelli, 2008a). Más aun cuando la sociedad actual se encamina cada vez más a la especialización como vía de creación de valor. El éxito de la gestión de talento depende del diseño de planes capaces de convertir a todos sus miembros en perfiles A; o, al menos, en conseguir convertir los perfiles C en B. El planteamiento de estos autores es suficientemente coherente como para desarrollar costosos planes de gestión de talento en las compañías que consideran que a medio plazo pueden carecer de él en lugar de prescindir de los perfiles C.

De igual manera que Tarique y Schuller (2010) consideran esta tercera vía como la más completa, defendemos en el presente estudio que ésta es la más acertada, puesto que es la que permite reconocer un mayor potencial estratégico al factor humano, adquiriendo éste la auténtica consideración de capital humano (Tarique & Schuller, 2010), cuya aportación se extiende más allá de la implantación estratégica hacia su participación activa en la formulación de nuevas estrategias.

Así pues, esta tercera vía propone basar los planes de gestión de talento en las dos dimensiones clave. Por un lado, requiere trabajar con las personas y contemplarlas en la estrategia de la empresa, con sus facultades y conocimientos, y considerarlas como fuente de ventajas competitivas. Por otro lado, la empresa tiene que plantear en su estrategia un análisis de los puestos clave que participan en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas



de las empresas y enlazarla a la dimensión de las personas. De esa manera, se tiene en cuenta un ajuste entre personas y puestos clave. Además, esta vía permite crear nuevas posiciones para determinadas personas a la vez que desarrollar personas para determinadas posiciones. Es un enfoque completo que agrupa ambas dimensiones y tiene en cuenta ambas para el planteamiento estratégico de la compañía (tanto en la formulación como la implantación de estrategias) en cuanto a la gestión del talento se refiere.

### **3.4. Cuarta vía en la gestión del talento**

A estas tres vías propuestas por Lewis y Heckman (2006), hay que añadir una cuarta vía que proponen Collings y Mellahi (2009), que, además, encuentra apoyo en otros trabajos destacados como el de Cappelli (2008b). Collings y Mellahi (2009), proponen una visión de la gestión del talento próxima a la que proponen Lewis y Heckman (2006) en su tercera vía, pero en lugar de centrar su enfoque en los individuos de alto potencial de la compañía, lo hacen en el análisis de las posiciones clave de la compañía. Según estos autores, el objetivo de todo plan de gestión de talento en la empresa es asegurar el mantenimiento a largo plazo de las ventajas competitivas de primer orden de la compañía. El análisis, por tanto, debe hacerse en cascada desde la identificación de las ventajas competitivas de cada compañía, vinculándolas con los puestos clave a partir de los que se generan tales ventajas.

Así pues, el plan de gestión de talento debe analizar las posiciones clave dentro de la organización que ayudan a mantener y aumentar o mejorar las ventajas competitivas que posee la compañía. A partir de esas posiciones clave, el plan debe contemplar la retención o el reemplazo adecuado en esas posiciones, contando para ello con los individuos de alto potencial de la empresa.

En realidad, si analizamos con detenimiento la propuesta de Collings y Mellahi (2009), esta cuarta vía podría definirse como una combinación de la tercera y segunda vías descritas anteriormente. Por un lado, propone lo mismo que la segunda vía; esto es, disponer de un banquillo de talento planificado para evitar quedarse sin profesionales preparados para desempeñar funciones clave dentro de la empresa, pero de forma selectiva, tal y como propone, por otro lado, la tercera vía; es decir, no considerando a todo el personal de la empresa si no solo a las personas capaces de ocupar posiciones clave. El hecho diferencial que hace de esta perspectiva una nueva, es que en este enfoque la gestión del talento no se hace alrededor de las personas sino alrededor de las ventajas competitivas de la empresa. Se trata, por tanto, de una gestión del talento defensiva, en el sentido de que el plan de gestión de talento centra sus esfuerzos en “no perder” en lugar de en “ganar”. Por tanto, se trata de una aproximación teórica, cuyos resultados serán incompletos, puesto que no sitúa al talento al

comienzo del proceso de Dirección Estratégica, sino que lo sitúa exclusivamente en el momento de la implantación de las estrategias.

Como puede deducirse en este caso, esta aproximación considera el talento como un recurso intangible a disposición de la empresa en el momento actual. Pero no plantea la posibilidad de definir nuevas estrategias a partir de ese conocimiento ni de mejorar su base de capital humano para alcanzar nuevas ventajas competitivas, que hagan sostenible la posición de la empresa. Esta vía se centra en un control estratégico de la dimensión posiciones clave para, a raíz de ellas, ir generando un catálogo de necesidades de personal. Luego, a partir de ese catálogo de necesidades, el plan de talento tiene que ir desarrollando los altos potenciales de la empresa para cubrir esas posiciones clave. En conclusión, la dimensión referida a las personas no se encuentra especialmente representada ni valorada en esta cuarta vía.

<b>Gestión del talento: vías de estudio</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Vía I</b>	<b>Vía II</b>	<b>Vía III</b>	<b>Vía IV</b>
<b>Definición de talento</b>	Personal cualificado	Personal de difícil reemplazo	Personal de alto potencial (rendimiento superior presente y futuro) en puestos estratégicos	Personal con el perfil competencial necesario para ocupar puestos clave
<b>Personas</b>	Considera la mejora de las técnicas clásicas de recursos humanos para el personal de alta cualificación	Analiza el proceso de rotación de los empleados a partir de técnicas estadísticas	Identifica los empleados de alto potencial y establece planes de desarrollo específicos	Contempla la sucesión para los puestos clave
<b>Puestos/ Posiciones clave</b>	No se contempla	Estratifica el análisis estadístico por niveles de complejidad para la cobertura del puesto, independientemente de su carácter estratégico	Identifica los puestos clave, según su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas	Identifica los puestos clave según su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas
<b>Gestión del talento y estrategia empresarial</b>				
<b>Enfoque estratégico de implantación</b>	La mejora de las técnicas de RR.HH. facilitan la implantación de la estrategia	La implantación de la estrategia exige la cobertura de los puestos	Relación bidireccional: la estrategia formulada establece cuáles son los puestos clave; y el talento del personal puede influir en el diseño de opciones estratégicas	Relación unidireccional: la estrategia formulada establece cuáles son los puestos clave
<b>Enfoque estratégico de formulación</b>	No se contempla	No se contempla		No se contempla

Tabla 4. Las 4 vías de la Gestión de Talento

En definitiva, salvo en el caso de la tercera vía, el resto contempla la gestión del talento desde un punto de vista unidimensional, limitándose su papel a la mera implantación de la estrategia. Sin embargo, la tercera vía incluye las dos dimensiones (personas y puestos/posiciones clave) y reconoce que la gestión del talento no solo facilita el proceso de implantación estratégica, sino que puede y debe incorporarse en las líneas maestras que orientan la formulación de nuevas estrategias empresariales.

En la tabla 4 vemos un resumen integrado de las propuestas en cuanto a las vías de Gestión de Talento que hemos mencionado anteriormente.

#### **4. Conclusiones**

La escasez del talento es tal vez lo más fácil de explicar en este nuevo campo, pero las implicaciones que tiene son más profundas e invitan a preocuparse por ella. La creciente complejidad de las tecnologías de la información, la globalización, la inestabilidad de los mercados, así como el empleo y la dificultad tecnológica de desarrollar bienes y servicios competitivos para el futuro, urgen a las compañías a, al menos, analizar su talento interno. La teoría de la empresa basada en el conocimiento de Grant (1996) se expande a la sociedad entera, y con ella la preocupación por el talento como recurso vinculado a las personas y, por tanto a los recursos humanos, como auténtica competencia capaz de generar y añadir valor.

La gestión del talento es, actualmente, un fenómeno más que una construcción teórica (Dries, 2013), por lo que puede entenderse como un campo abierto a la pluralidad de perspectivas que se encuentran en la práctica de recursos humanos. La prueba reside en que el talento puede tener diferentes significados para diferentes personas (por ejemplo, los investigadores, las empresas, los profesionales de recursos humanos, los empleados individuales) y, teniendo en cuenta el estado inmaduro del campo, es difícil evaluar qué significados de talento son más válidos que otros.

Desde un punto de vista académico, en este estudio concluimos la necesidad de definir la gestión del talento alrededor de dos dimensiones: personas y puestos clave. No atender simultáneamente a ambas dimensiones limitará el papel de la gestión del talento en cuanto a la formulación e implantación de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, en la creación de valor. Además, consideramos relevante para la comunidad científica la atención a ambas dimensiones a la hora de describir las cuatro vías principales a través de las que definir la gestión del talento. Gracias a la propuesta presentada en este trabajo, todas las aportaciones anteriores pueden ser analizadas y comparadas mediante un marco de referencia común.

Desde el punto de vista de la práctica empresarial, cabe mencionar dos contribuciones principales. Por un lado, la necesidad de que los responsables del talento en la organización

deben prestar atención no solamente al factor humano, sino también al análisis de aquellos puestos de trabajo más relacionados con sus ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado, a través de la literatura analizada, se ha identificado una serie de procesos esenciales que deben de incorporarse en todo plan de talento: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención.

Como futuras líneas de investigación proponemos, en primer lugar, un estudio descriptivo del grado de adopción y tipo de prácticas de gestión de talento en el tejido empresarial, en función de las vías de trabajo expuestas. En segundo lugar, planteamos el contraste empírico de la relación entre la gestión del talento y el desempeño organizativo, profundizando en el efecto particular de cada una de las vías así como de posibles variables moderadoras de la relación.

### **Referencias**

AL ARISS, A.; CASCIO, W.F.; PAAUWE, J. (2014). Talent management: Current theories and future research direction. *Journal of World Business*, 49(2): 173-179.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>

ASHTON, C.; MORTON, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5): 28-31. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000819>

ATHEY, R. (2008). *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*. A Deloitte Research Study, Deloitte development.

AXELROD, B.; HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1); 80-88.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

BYHAM, W.C. (2001). Are leaders born or made?. *Workspan*, 44(12): 56-60.

CAPPELLI, P. (2008a). *Talent on demand*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

CAPPELLI, P. (2008b). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March: 74-81.

CHAMBERS, E.G.; FOULON, M.; HANDFIELD-JONES, H.; HANKIN, S.M.M.; MICHAELS III, E.O. (1998). *The war for talent*. McKinsey Consulting Group.

CHOWANEC, G.D.; NEWSTROM, C.N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly*, 56(2): 65-70.

- CLAUSSEN, J.; GROHSJEAN, F.; LUGER J.; PROBST, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2014): 236-244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007>
- COHN, J.M., KHURANA, R.; REEVES, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10): 63-70.
- COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(2009): 304–313.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- CONGER, J.A.; FULMER, R.M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12): 76-84.
- DRIES, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(2013): 267-271.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006>
- GARNER, T. (1999). Holding on to high performerís: A strategic approach to retention. *Compensation and Benefits management*, 15(4): 10-17.
- GONZÁLEZ, T.F.; MARTÍNEZ, C.; PARDO DEL VAL, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía industrial*, 374: 21-35.
- GRANT, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy. *California Management Review*, 33(Spring): 3.
- GRANT, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter): 109-122. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E.; AXELROD, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader job. *Business Journal*, 66(2): 53-58.
- HEINEN, J.S.; O'NEILL, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31: 67-82. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.20018>
- HILTON, D.M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5): 12-16.
- HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. (2005). "A Players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(10): 72-85.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>
- HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32: 898.

- HUSELID, M.; BEATTY, D.; BECKER, B. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2): 223-239.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>
- JOYCE, W.F.; SLOCUM, J.W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3): 183-193.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.001>
- KEHINDE, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2): 178-186. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>
- KRISTOF, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- LAWLER, E. III; LEVENSON, A.; BOUDREAU, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27: 27-36.
- LEONARD, K. (2011). *Talent Acquisition Factbook 2011: Benchmarks and Trends of Spending, Staffing and Key Talent Metrics*. BERSIN by Deloitte. <http://www.berstin.com/Talent-Acquisition-Factbook-2011-Benchmarks-and-Trends-of-Spending-Staffing-and-Key-Talent-Metrics/>
- LEWIS, R.E.; HECKMAN, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- LOCKWOOD, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR ´s strategic role. *Society for human research development*, 52(3): 1-10.
- MERCER, H.R. (2005). Research and Results. *Strategic HR Review*, 4(5): 14-15.
- MICHAELS, E.; HANFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. (2001). *The war for talent*. Watertown, MA: Harvard Business School Press.
- OLSEN, R. (2000). Harnessing the internet with human capital. *Management Journal*, 43(11): 24-27.
- PASCAL, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- PEGELS, C.C. (1981). A Mayor chain application to an engineering manpower. *IEEE Transitions on Engineering Management*, 28(2): 39-43. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.1981.6448575>

- READY, D.A.; CONGER, J.A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6): 68-70.
- ROTHWELL, W.J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amazon.
- SCHWEYER, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Wiley.
- SCULLION, H.; COLLINGS, D.G.; CALIGIURI, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45: 105-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- SCULLION, H.; COLLINGS, D.G. (2011). *Global Talent Management*. New York, NY: Taylor & Francis.
- SMART, B.D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press
- STAHL, G.K.; BJORKMAN, I.; FARNDALE, E.; MORRIS, S.S.; PAAUWE, J.; STILES, P. ET AL. (2012). Six principles of effective global talent management. *Mit Sloan Management Review*, 53(2): 25-42.
- STAHLMAN, E.J.; LEWIS, R.E. (1994). Workforce transition model for US Department of Energy in nuclear reconfiguration. *International Journal of Industrial Engineering*, 1(3): 1-12.
- SULLIVAN, J. (2005). Talent management: To build, buy or trade?. *Human Resources (Auz)* [www.erexchange.com](http://www.erexchange.com) (Web inactiva)
- TARIQUE, I.; SCHULER, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45: 122-133. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- WALKER, J.W.; LAROCCO, J.M. (2002). Talent Pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25(3): 12-14.

Intangible Capital, 2014 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>