

XXVI CONGRESO DE ACEDE
JUNIO 2016, VIGO

REVISIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO EN LA EMPRESA

Eva Gallardo Gallardo

Universitat Politècnica de Catalunya-Barcelona TECH

Datos de contacto:

Eva Gallardo Gallardo
Universitat Politècnica de Catalunya – Barcelona TECH
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona (ETSEIB)
Departamento de Organización de Empresas
Av. Diagonal, 647, Edificio H – Planta 7 (Despacho 7.48)
08028, Barcelona
Teléfono: +34 93 401 17 31
e.gallardo@upc.edu

XXVI CONGRESO DE ACEDE
JUNIO 2016, VIGO

REVISIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO EN LA EMPRESA

Eva Gallardo Gallardo
Universitat Politècnica de Catalunya – Barcelona TECH

Resumen

La confusión existente sobre la definición, alcance y objetivos de la gestión de talento no sólo hace que sea cuestionada su legitimidad, sino que está obstaculizando su posible avance como disciplina. Una de las principales causas de la ambigüedad existente en el campo es la inadecuada definición del concepto subyacente de talento. Así, el presente artículo ofrece la primera revisión de la literatura académica sobre gestión de talento en español con el fin de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿qué se entiende por talento en empresa? y ¿cuánto se ha avanzado en este sentido en los últimos años? Dando respuesta a estas preguntas se contribuye al desarrollo del campo de la gestión de talento mediante la exposición de los avances hechos en uno de sus principales temas de debate.

Palabras clave:

Talento; Gestión de Talento; Revisión literatura

REVISIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO EN LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN

A finales de los 90 un grupo de consultores de McKinsey acuñaron la expresión “la guerra por el talento” enfatizando la importancia de saber atraer y retener al talento para poder optar a la excelencia organizativa. En otras palabras, estos consultores presagiaron que la lucha por atraer y retener “a los mejores” (personas inteligentes, con conocimientos de tecnología, con astucia a nivel global y ágiles operativamente hablando) marcaría la diferencia entre ganadores, sobrevivientes y perdedores. Desde entonces, el interés por la gestión del talento ha crecido de forma significativa tanto por parte de profesionales como de académicos.

De hecho, en los últimos diez años y, pese a la grave crisis financiera global, no sólo se ha convertido en un aspecto clave a nivel empresarial (BCG, 2014) sino que es una de las principales preocupaciones de los altos directivos (Skuzza et al., 2013). Y es que la gestión del talento se considera totalmente necesaria para éxito de la empresa; véase, para la supervivencia y el mantenimiento o generación de la ventaja competitiva de la misma (Hatsumi, 2010; Schuler, 2015). De hecho, tal como afirma Iles (2007), en la economía del conocimiento las fuentes tradicionales de ventaja competitiva se han perdido, siendo las personas el punto diferenciador de las empresas y las que pueden generar dichas ventajas competitivas. Asimismo, las constantes presiones y cambios que el panorama empresarial, a nivel global, está sufriendo (por ejemplo: los cambios en la demografía y en las regiones de crecimiento económico, los avances tecnológicos, la importancia creciente del análisis de datos, la creciente movilidad de las personas) obligan a las empresas a ser más creativas y eficientes en su aproximación a la gestión de talento. Tal y como subraya Dries (2013) está siendo cada vez más difícil la atracción y retención de las personas con talento debido a tendencias específicas tanto demográficas como de contrato psicológico (esto es, las creencias que los empleados tienen sobre los términos de su relación con su empleador). Respecto a las tendencias demográficas Calo (2008) identifica dos riesgos principales: (a) el riesgo de capacidad debido a las masivas jubilaciones de los *baby boomers* y, por tanto, la pérdida asociada de conocimiento y experiencia; y (b) el riesgo de productividad debido a los efectos negativos asociados (por ejemplo, coste laboral, falta de motivación, obsolescencia de sus habilidades) por tener empleados cada vez más mayores. Por otro lado, respecto a los cambios en el contrato psicológico, Dries (2013) apunta que en la literatura sobre el tema actual se asume que las organizaciones son cada vez menos capaces de prometer un trabajo estable y a largo plazo y, por tanto, que los empleados se están distanciando de las organizaciones, hasta el punto de considerarlas un recurso para ellos.

Sin embargo, la importancia del tema para el mundo empresarial también puede ser argumentada en base a las numerosas publicaciones (libros, informes de consultorías, artículos) que versan sobre el mismo. Basta hacer una búsqueda rápida en Google con el término “gestión de talento” para obtener casi 13 millones de resultados en 0,44 segundos. No digamos si buscamos el término en inglés (*talent management*) pues el buscador devuelve casi 49 millones de resultados en 55 segundos. Conviene destacar que gran parte de estos resultados nos conducen a informes y/o artículos de consultorías de negocio. Y es que no podemos olvidar su origen. Ya en 2006, Lewis y Heckman afirmaban que debido al volumen existente de literatura gris sobre el tema se podría decir que los profesionales del campo de los recursos humanos estaban en “el negocio de la gestión de talento”. Así, este artículo puede considerarse como una pieza clave en la investigación sobre gestión de talento ya que supuso el estímulo necesario para que la comunidad académica centrara sus esfuerzos en este tema. Lewis y Heckman no sólo evidenciaron la importancia que la gestión de talento tenía para las empresas, sino que también pusieron de manifiesto la confusión existente sobre el tema tanto respecto a su definición, como a su alcance y objetivos. No obstante, no ha sido hasta 2012 cuando la comunidad académica se ha volcado de lleno en el estudio de este concepto. Revisiones de la literatura recientes (Gallardo-Gallardo y Thunnissen, 2016; Gallardo-Gallardo et al., 2015) demuestran que el crecimiento de las publicaciones científicas ha incrementado de forma espectacular en los últimos cuatro años. En línea con lo expuesto, Al Ariss, Cascio y Paauwe (2014) afirman que la investigación en gestión de talento siempre ha ido detrás de las empresas para ofrecer una visión y liderazgo sobre el campo. Si bien, lo importante es que en estos últimos años se ha avanzado mucho a nivel conceptual intentando dotar de rigor y legitimidad a este campo de investigación.

Algunos autores, tales como Garrow y Hirsh (2008), Reilly (2008), Tansley et al. (2007) atribuyen la ambigüedad del concepto de gestión de talento a la inadecuada definición del concepto subyacente de talento. Y es que, en numerosos artículos y libros sobre gestión de talento no se define de forma explícita qué se entiende por talento pues se da por sentado que es conocido su significado por todo lector. Lo curioso es que no existe una acepción única: el autor tanto puede referirse a personas, como a aquellas características por las que destacan ciertos individuos, cuando no a ambas cosas en un mismo manuscrito. Según Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz (2013), la confusión existente sobre talento está bloqueando el establecimiento de teorías y prácticas ampliamente aceptadas sobre gestión de talento. Así, el presente artículo ofrece una revisión en profundidad y actualizada de la literatura académica sobre gestión de talento con el fin de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿qué se entiende por talento en empresa? y ¿cuánto se ha avanzado en este sentido en los últimos años? Respondiendo a estas preguntas se pretende contribuir al desarrollo del campo de la gestión de talento mediante la exposición de los avances y la discusión de las principales conclusiones en uno de sus principales temas de debate. Asimismo, es importante resaltar que sería la primera revisión de literatura escrita en español sobre este tema.

2. METODOLOGÍA

Con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada previamente hemos realizado búsquedas sistemáticas en dos bases de datos: ISI Web of Science (Thomson Reuters) y Scopus (Elsevier). Estas dos bases de datos si bien muestran un alto índice de solapamiento, son complementarias y ampliamente utilizadas en revisiones de literatura y estudios bibliométricos (cf. Gallardo-Gallardo et al., 2015).

Las palabras clave utilizadas han sido “Talent” y “Talent management” y las búsquedas se han hecho en título, resumen y palabras clave (según opciones de la base de datos). Hemos utilizado los términos en inglés debido a que dichas bases de datos son internacionales y el inglés es el idioma de referencia. Además, según Boselie et al. (2005) los artículos que no están escritos en inglés suelen dirigirse a un público nacional y tienen poca influencia en el debate internacional académico sobre un tema concreto. Cabe decir que durante las búsquedas en estas bases de datos hemos acotado los resultados a únicamente artículos, por lo que no se han tenido en consideración ni comunicaciones a congresos, ni entrevistas, ni presentaciones. Y, por último mencionar que, si bien no se han introducido filtros temporales, no hemos encontrado ningún artículo relevante previo a 2001; lo cual reafirma la “juventud” de la temática.

Tras un análisis del contenido de los resúmenes y en caso de duda de los artículos completos, sólo aquellas publicaciones realmente centradas en “talento” en empresa y en “gestión de talento” fueron seleccionadas. En línea con lo encontrado por Gallardo-Gallardo et al. (2015), muchas publicaciones fueron descartadas tras ese primer análisis por simplemente utilizar una o dos veces las palabras claves buscadas pero sin ser ellas el foco de atención del artículo. Finalmente, la muestra considerada incluye 200 artículos desde 2006 a 2016. No obstante, se consideró interesante complementar el análisis incluyendo 20 libros habitualmente citados en el campo (por ejemplo: Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001; Lawler, 2008; Silzer y Church, 2010; Smart, 2005). A continuación, se presentarán los resultados obtenidos.

3. ¿POR QUÉ LA DEFINICIÓN DE TALENTO IMPORTA?

Antes de 2012 la falta de desarrollo teórico en el campo de la gestión de talento se atribuía a que, tal y como se ha comentado previamente, la mayor parte de la literatura sobre el tema era literatura gris, es decir, informes de consultoría y artículos no académicos (Iles, Chuai y Preece, 2010; Preece, Iles y Chuai, 2011). Además, se trataba de literatura centrada en las prácticas (el cómo) en vez de, preguntarse quién y porqué alguien es considerado, o no, talento en la práctica (Mäkelä et al., 2010).

Algunos autores (Garrow y Hirsh, 2008; Lewis y Heckman, 2006; Reilly, 2008) atribuyen la ambigüedad inherente a la gestión de talento a la pésima concreción del concepto subyacente de talento. En línea con lo anterior, Tansley et al. (2007) afirman que la falta de una definición universal de talento o, al menos, de tener establecidos unos conceptos comunes a los que referirnos al hablar de gestión de talento es la razón por la que se trata de un campo de investigación complejo. De hecho, tal y como se ha podido comprobar (véase, Gallardo-Gallardo et al., 2013) son muchos los autores que en sus publicaciones sobre gestión de talento no definen de forma explícita el concepto de talento, quizás debido a que, como apuntan Barab y Plucker (2002) existen teorías implícitas sobre qué es talento. En otras palabras, no se considera necesario definirlo pues se presupone que es un concepto conocido por todos. Asimismo, Gallardo-Gallardo et al. (2013) afirman que cuando los autores definían el concepto de talento cada uno de ellos lo hacía a su manera. En palabras de Hatum (2010, p. 10) “parece ser que cada uno tiene su propia idea de lo que la palabra talento describe o captura”. De ahí que se puedan encontrar casi tantas interpretaciones como autores haya, hecho que añade confusión al campo y dificulta la concreción de la gestión de talento. No obstante, enfoques contingentes defienden la adaptación del concepto de talento a ciertas variables organizativas como, por ejemplo, el tipo de empresa, su estrategia y entorno. Según Scott y Revis (2008) las empresas obtienen un mayor valor al formular su propia definición de talento, debido a la posibilidad de ajustarlo a las metas organizativas.

En cualquier caso, lo que es evidente al hacer una revisión de literatura sobre el concepto de talento en empresa es que existen diferencias sustanciales en su definición que hacen que su gestión deba plantearse de forma diferente. Luego, se hace necesario saber qué queremos decir con talento para poder plantearnos cómo gestionarlo de forma eficiente. Blass (2009) enfatiza la importancia de cómo las organizaciones eligen definirlo para el éxito del sistema de gestión de talento. De hecho, la conceptualización de talento ha sido identificada como uno de los principales temas de discusión en el debate académico actual (Thunnissen et al., 2013; Gallardo-Gallardo y Thunnissen, 2016).

4. DIFERENTES APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE TALENTO

En 2004, Honey afirmaba que preguntarse por una definición del concepto de talento era como abrir la caja de pandora. Recientemente diversos investigadores han tratado de avanzar en la conceptualización de este constructo en el mundo empresarial. Gallardo-Gallardo et al. (2013) ofrecen el primer marco conceptual para entender las diferentes aproximaciones posibles al concepto de talento en empresa. Tomando como referencia la evolución lingüística del término talento distinguieron entre dos aproximaciones generales: (I) talento como objeto (esto es, talento hace referencia a las características de las personas); y (II) talento como sujeto (en este caso, talento se refiere a las personas). Que a su

vez podían entenderse de forma inclusiva (todo el mundo lo posee o son talento) o de forma exclusiva (sólo unos pocos, los elegidos, son quienes tienen talento o son considerados talento). En la Tabla 1 se ha hecho un resumen de las diferentes acepciones del concepto talento en empresa. Obviamente, y como se podrá ver más adelante, cada una de ellas tiene implicaciones prácticas para la gestión de talento. A continuación, explicaremos cada una de ellas.

Tabla 1. Marco conceptual de las definiciones de talento en empresa

	OBJETO	SUJETO
INCLUSIVO	Talento se entiende como todas aquellas habilidades, tanto innatas como desarrolladas, de las personas que pueden crear valor. Cada persona tiene unas determinadas fortalezas	Todas las personas de la organización son consideradas talento
EXCLUSIVO	Talento se entiende como aquellas habilidades, tanto innatas como desarrolladas, que permiten a la persona que las posee y aplica, obtener un rendimiento excepcional. Normalmente, dichas habilidades y, por tanto, su rendimiento está asociado a una determinada área o actividad. Sólo unos pocos las poseen	Talento se refiere a unas pocas personas de la organización que demuestran ser excepcionales (tener un rendimiento extraordinario o un alto potencial) y, por tanto, contribuyen de forma significativa a la empresa

4.1. Talento entendido como ciertas características de las personas

Según Gallardo-Gallardo et al. (2013), son muchos los académicos y las empresas que entienden el talento como una habilidad innata (es decir, el talento no puede enseñarse ni desarrollarse) y, por tanto exclusiva de unos pocos, que les permitía tener un desempeño excelente o, al menos, mejor que los demás. Según estos autores, el entender el talento como aquellas habilidades excepcionales que una persona posee y por las que destaca, es una de los primeros significados del término talento y proviene de las interpretaciones cristianas sobre la Parábola de los Talentos (Evangelio de Mateo 25: 14-30) hechas a partir de la edad media. Desde entonces y durante muchos años, se entendía el talento como un don divino que se debía cultivar y, sobre todo, que no podía dejarse perder, con el que unos pocos (los elegidos) eran dotados. He aquí el origen de la visión de talento como habilidades innatas de las personas, así como también de su concepción elitista. Sin duda esta interpretación está en línea con lo proclamado en su “guerra por el talento” los consultores de McKinsey: *dado que el verdadero talento no puede ser desarrollado y es escaso, la única opción es luchar por él*. De ahí que las prácticas de

identificación, reclutamiento y retención sean de especial importancia en estos casos. Meyers, van Woerkom y Dries (2013) en su artículo sobre si el talento es innato o adquirido señalan, además, la importancia de la marca del empleador para crear una buena reputación y así poder atraer a numerosos candidatos cualificados. Es interesante mencionar que Nijs et al. (2014) en una revisión multidisciplinar sobre la definición y medida del talento ofrecen diferentes indicadores y medidas para poder identificar dichas habilidades innatas.

No obstante, Meyers et al. (2013) afirman que aquellos académicos que investigan el talento y/o constructos relacionados siguen sin ponerse de acuerdo sobre si el talento está determinado por factores innatos o por factores desarrollables. De hecho, en la revisión de la literatura hecha por Gallardo-Gallardo et al. (2013) son también muchas las definiciones que mezclan ambas opciones (véase, definen el talento como un conjunto de habilidades tanto innatas como desarrollables). El considerar el talento como una habilidad adquirida encaja con la premisa de que “los expertos se hacen, no nacen” (véase, Ericsson et al., 2007). Según Nijs et al. (2014) una práctica deliberada es condición necesaria para la manifestación del talento en excelencia ya que tener habilidades innatas, si bien son necesarias, no son suficientes para asegurar un alto nivel de rendimiento. Cabe decir que, en estos casos predomina una aproximación inclusiva y, la gestión de talento se centrará en la formación y desarrollo de las personas de la organización (llevando al extremo la aproximación inclusiva, consistirá en la formación y desarrollo de todas las personas de la organización). Según Meyers et al. (2013) dependerá de la propia organización que la formación y las iniciativas de desarrollo afecten a más o menos empleados. Y, también, en este caso la identificación de talento se centrará, en vez de buscar dentro o fuera de la organización aquellos empleados con talento, en sacar a la luz las fortalezas de cada uno de los empleados para poder ser asignados a aquellas tareas que mejor casen con ellas.

El ajuste (*fit*) entre los talentos individuales y el contexto es una cuestión fundamental a tener presente en el debate sobre talento pues será lo que facilite detectarlo y definirlo. Pfeffer (2001) afirma que el talento debe definirse en función de la cultura organizativa, entorno y tipo de trabajo. Y es que el talento se debe identificar y conceptuar de forma contingente ya que en una empresa se pueden requerir diferentes tipos de talento en función de los diferentes puestos de trabajo, no digamos los diferentes talentos requeridos en empresas de distinto sector. Así pues, el concepto de talento es en esencia relativo, lo que justaría que no sólo cada empresa pudiera tener una definición propia de talento sino que dentro de la misma empresa pueda haber varias. Según Iles (2008) el contexto es crucial para entender el talento ya que se puede esperar un mayor o menor rendimiento de una persona en función de su entorno inmediato, del liderazgo al que está sometida y del equipo en el que trabaja. De hecho, la investigación sobre el desempeño de estrellas, desarrollada principalmente por Groysberg y sus colegas, ha demostrado que las estrellas no son siempre transferibles de un contexto a otro, es decir, que en una organización pueden destacar por su talento y en otra no (véase, por ejemplo,

Groysberg, Sant y Abrahams, 2008). La preocupación por el contexto en la definición de talento ha tomado importancia en los estudios recientes sobre gestión de talento, sobre todo, en el contexto europeo, donde se preocupan por el significado de talento no sólo en el sector o industria, sino en el país o región, dado que puede ser que por temas de cultura nacional se opte por una interpretación más inclusiva o exclusiva (véase, Gallardo-Gallardo y Thunnissen, 2016). De hecho, Tansley (2011) apunta diferencias importantes en el significado estándar del concepto de talento entre culturas occidentales y orientales. Según ella, en la cultura japonesa el talento es visto como algo que va ligado a muchos años de práctica y perfeccionamiento, por tanto, es adquirido y desarrollado. Hecho cultural que seguramente impactará en la concepción de la gestión de talento en las empresas japonesas.

Según Lubinski y Benbow (2000) para predecir en qué entorno un individuo trabajará, prosperará y florecerá no sólo se debe conocer que es lo que puede hacer (sus habilidades) sino que es lo que quiere hacer (sus intereses, necesidades o motivaciones). Y es que, al hablar de talento no podemos ceñirnos únicamente a múltiples habilidades, innatas o adquiridas, de las personas, sino también a sus actitudes voluntades y comportamientos. Nijs et al. (2014), en su esfuerzo de síntesis de la literatura, ofrecieron una definición propia de talento en la que distinguían dos componentes principales del talento (p. 182): la habilidad y la actitud. Concretamente, definieron el talento como: *aquellas habilidades innatas sistemáticamente desarrolladas de los individuos que son aplicadas en aquellas actividades que les gustan, las encuentran importantes y en las que quieren invertir su energía. Esto permite que esos individuos tengan un desempeño excelente en una o más facetas, lo cual se podría medir por el hecho de que su desempeño es mejor que el de otros de su misma edad o experiencia, o bien, que siempre trabajan a su máximo nivel.* Tal y como mencionan, numerosos estudios desde los años 80 argumentan que existen una serie de factores afectivos que son cruciales para obtener un alto rendimiento o desempeño. De hecho, dentro de la concepción del talento como características de las personas se debe mencionar que el talento suele vincularse al compromiso, perseverancia, motivación, interés y pasión por algo (Weiss y MacKay, 2009). Y es que, el talento como características personales es aquel conjunto de habilidades tanto innatas como adquiridas que hacen que la persona que las posee, cuando las aplica, destaca por su alto desempeño y extraordinarios resultados. De hecho, el talento se detecta si se aplica, para lo cual son fundamentales los componentes actitudinales. Gladwell (2009) afirma que sólo unos pocos individuos (*outliers*) muestran la motivación para invertir 10.000 horas en perfeccionar ciertos talentos lo que está demostrado como necesario para alcanzar excelentes resultados. De ahí que el énfasis esté en identificar en esos pocos individuos con alto rendimiento para, según la literatura de recursos humanos, invertir en ellos de forma desproporcionada ya que ellos son capaces de mejorar el desempeño organizativo debido a su capacidad de alcanzar la excelencia (Lepak y Snell, 1999). Habitualmente, el talento se vincula al interés por la tarea a realizar y, por tanto, al compromiso. Ulrich (2007) lo vincula a la voluntad de los empleados en invertir cierta energía en el éxito de su organización mediante la alineación de sus metas con las organizativas. De hecho, siempre

al definir el talento el concepto de compromiso sale como algo complementario y de efecto multiplicativo. Así, Ulrich y Smallwood (2012) definen el talento como “competencia x compromiso x contribución”. Y es que el compromiso, así como la motivación y el interés, pueden explicar que una persona persevere en esforzarse en su trabajo hasta el punto que puede convertirse en un experto destacando por su desempeño. En el artículo de Nijs et al. (2014) se pueden encontrar diferentes medidas e indicadores de cada uno de los componentes del talento.

4.2. Talento entendido como personas

Pese a que el concepto de talento en empresa haya pasado a resumir varios atributos (conocimientos, experiencia, habilidades y comportamientos) que un individuo aporta a la organización, según Cheese et al. (2008), habitualmente suele usarse para describir a los recursos humanos que las organizaciones quieren adquirir, retener y desarrollar. Gallardo-Gallardo et al. (2013) ratifican esta afirmación al encontrar en su revisión de literatura numerosas definiciones de talento que hacen referencia a las personas de una organización. Denominaron a este enfoque como “talento como sujeto” y en dentro de él distinguieron entre una interpretación inclusiva (talento son todas las personas de la organización) y una exclusiva (talento sólo son unos cuantos, los mejores).

Talento = todas las personas de la organización

Ya en 2006 Lewis y Heckman afirmaban que talento es, en esencia, un eufemismo de personas. De hecho, en numerosas publicaciones (por ejemplo: Lawler, 2008; O’Reilly y Pfeffer, 2000) ambos conceptos se utilizan como sinónimos. Pese a ser una conceptualización extremadamente genérica diversos autores la justificaban con argumentos como: “en la economía del conocimiento las empresas no pueden tener beneficios sin sus empleados pues son éstos los que crean valor para las organizaciones y pueden ser la fuente de su ventaja competitiva” o bien “en las empresas de servicio, que son las predominantes hoy en día, el modelo de negocio está definido por y en base a su personal”. Buckingham y Vosburgh (2001) defendían que todo empleado tiene sus propias y particulares fortalezas y que, por tanto, puede potencialmente crear valor para la organización. En línea con lo mencionado, O’Reilly y Pfeffer (2000) afirmaron que el éxito de una organización proviene de capturar el valor de toda la fuerza de trabajo y no sólo de las estrellas.

No obstante, esta interpretación inclusiva de talento ha sido ampliamente criticada por el hecho de que no permite diferenciar la gestión de talento de la gestión de recursos humanos. Según Iles et al. (2010), si talento se refiere a todos los empleados de la organización, entonces su gestión consistiría en un conjunto de prácticas de recursos humanos tales como reclutamiento, selección, desarrollo, formación y retención; Lewis y Heckman (2006) añaden que un uso así del concepto de “gestión de talento”

serviría únicamente para renombrar las prácticas de recursos humanos con el fin de que parezcan nuevas, pero no serviría para avanzar en entender la gestión efectiva y estratégica del talento. Además, otra crítica importante a esta interpretación inclusiva es el hecho de que adoptarla significaría generar elevados e innecesarios costes relacionados con la inversión de recursos humanos (Lin, 2006), lo que desmentiría la estrategia de ganar-ganar (tanto para empleados como para organización) que reclamaban los defensores de la misma. De hecho, actualmente, las interpretaciones inclusivas apenas se están teniendo en consideración en el debate internacional académico sobre gestión de talento.

Talento = un determinado grupo de personas de una organización (“la élite”)

Por muy atrayente que suene el discurso inclusivo, se encuentran muchos más argumentos a favor del exclusivo. Collings y Mellahi (2009) afirman que las aproximaciones elitistas de la gestión de talento son las más efectivas y eficientes. Éstas se basan en la segmentación de la fuerza de trabajo y entienden el talento como aquellos individuos (unos pocos; los mejores) que pueden contribuir de forma diferencial al desempeño organizativo, bien por su alto desempeño o por su alto potencial (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Así, la gestión de talento se centrará sólo en un reducido segmento de la fuerza de trabajo, aquél que tiene un mayor rendimiento, maximizando así el uso de los recursos.

Pepermans, Vloeberghs y Perkisas (2003) definen a los empleados con un alto potencial (*high potentials*) como aquellos que tienen el potencial para promocionar de forma más rápida que sus iguales, a la vez que demuestran necesidades, motivaciones y comportamientos diferentes a los de los “empleados normales”. No obstante, en el enfoque de talento como sujeto, habitualmente el concepto de talento suele vincularse a personas con un alto rendimiento (*high performers* o *A players*), véase, “las estrellas”. Stahl et al. (2007) definen el talento como un grupo selecto de empleados que están posicionados en la cima de los rankings en términos de capacidad y desempeño. En línea con lo anterior, Silzer y Dowell (2010) afirman que talento puede ser visto como una cartera de empleados que tienen unas habilidades excepcionales tanto en un área técnica y específica como en una más genérica. Existe cierto consenso sobre el requisito para ser considerado como una persona con un rendimiento “excepcional” y éste es pertenecer al 10% que sobresalen de las personas de tu especialidad (véase, por ejemplo: Gagné, 2000). Cabe decir que los defensores acérrimos del enfoque exclusivo abogan por rellenar el 75% (si bien, preferiblemente el 90%) de los puestos de trabajo de la organización con estrellas (Smart, 2005).

Huselid et al. (2005) afirman que debido a que las compañías no pueden permitirse cubrir todos los puestos con los mejores, se debería optar por situar a “los mejores” en aquellos puestos que tengan un mayor impacto estratégico para la compañía. Se trata de colocar a los mejores (el talento) en las posiciones estratégicas para poder optar a generar un impacto diferencial en el desempeño

organizativo, y de invertir en ellos de forma desproporcionada, pues son los que ofrecen un mayor retorno de inversión (Huselid y Becker, 2011). Además, según Netessine y Yakubovich (2012) siempre y cuando el desempeño de los empleados pueda ser correctamente evaluado, el hecho de que los mejores tengan más recursos y privilegios animará a los que tengan un peor desempeño bien a esforzarse para hacerlo mejor o a irse de la organización. En línea con esto, Höglund (2012) argumenta que el trato diferente a los empleados según su talento puede crear una competición continua en la que los más motivados desarrollarán y aplicarán las habilidades que la organización necesita. Sin duda alguna, este punto de vista está alimentando la visión estratégica de la gestión de talento que es lo que la diferencia de la gestión de recursos humanos (ver Dries, 2013). Así, Collings y Mellahi (2009) en el que se considera uno de los artículos clave de la disciplina, definen la gestión de talento como *un conjunto de actividades y procesos que implican la identificación sistemática de los puestos clave de la organización (aquellos que contribuyen de forma diferencial a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la organización), al desarrollo de una cartera de talento de personas con un alto potencial y rendimiento para poder cubrir dichos puestos, y al desarrollo de una arquitectura diferencial de recursos humanos para facilitar cubrir dichos puestos con los mejores para ellos, asegurando su continuo compromiso con la organización* (p. 304; traducción propia). Dos de las más recientes revisiones sistemáticas de la literatura de gestión de talento (Gallardo-Gallardo y Thunnissen, 2016; Gallardo-Gallardo et al., 2009) identifican esta definición como la más utilizada en los artículos sobre gestión de talento. Luego, se puede decir que la interpretación estratégica y exclusiva es la predominante actualmente en el campo.

En cualquier caso, tanto talento entendido como aquellas personas con un alto desempeño como aquellas con un alto potencial (de hecho, es común encontrar en las definiciones de talento mención a ambas tipologías) implica exclusividad. Y, dicha exclusividad es si bien es la fuente de diferenciación también puede ser considerada el foco de los detractores de esta aproximación. Y es que el énfasis excesivo en el desempeño individual según Pfeffer (2001) crea una competencia destructiva dentro de la organización que retrasa el aprendizaje y la difusión de las mejores prácticas dentro de la misma. Además, afirma que etiquetar solo a unos pocos como “estrellas” conlleva que el resto de empleados hagan menos porque, indirectamente, se les está pidiendo que hagan menos, se les da menos recursos, formación y seguimiento y, por tanto, se les desincentiva. Como bien apunta este autor se trata de la profecía de la auto-realización funcionando a la inversa. En línea con esta apreciación, DeLong y Vijayaraghavan (2003) sostienen que destinar una elevada suma de los recursos de la organización a unas pocas “estrellas” puede dañar la moral de la organización y la lealtad de los empleados causando resentimiento entre los trabajadores. Tampoco es fácil identificar de forma correcta y perfecta a estas estrellas ya que, por un lado, muchos de los indicadores utilizados para medir el rendimiento de un trabajador no son objetivos, sino que dependen de las reflexiones de su superior (Pepermans et al., 2013; Pfeffer y Sutton, 2006). Es interesante mencionar que Martin y Schmidt (2010) afirman que en

la práctica, la etiqueta de “alto potencial” suele ponerse en base al desempeño pasado lo que puede verse como un sesgo debido al efecto halo. Según Buckley et al. (2001) la evaluación es una actividad muy política y las puntuaciones pueden variar en función de los intereses de los implicados en el proceso. Por otro lado, la identificación de estas estrellas está supeditada al desempeño pasado y el rendimiento de una persona puede variar a lo largo del tiempo. Así, alguien identificado en el pasado como un trabajador “A”, actualmente puede ser visto como uno “B” y viceversa (Netessine & Yakubovich, 2012). Según Mellahi y Collings (2010) la distancia geográfica es un factor también a tener presente en la identificación de talento, dificultando esta tarea en empresas multinacionales. Swailes (2013) apunta también las problemáticas asociadas a la identificación por causa de un liderazgo masculino (las mujeres suelen salir perjudicadas) y la tipología de contrato (las personas a tiempo parcial suelen ser excluidas de estos procesos). Luego, el proceso de identificación de empleados con talento es inherentemente subjetivo y susceptible de sesgos (Silzer y Church, 2010; Swailes, 2013; Walker y LaRocco, 2002).

5. CONCLUSIÓN

La gestión de talento se ha convertido en una de las áreas académicas del campo de la dirección de empresas con un mayor crecimiento en las últimas décadas (Collings, Scullion y Vaiman, 2015). No obstante, ciertas lagunas impiden su consolidación y diferenciación frente a otros conceptos previos como puede ser la gestión estratégica de recursos humanos. Concretamente, la ambigüedad y confusión existente sobre el concepto de talento en el mundo empresarial se considera uno de los aspectos clave para el avance en la conceptualización y práctica de la gestión de talento y, por tanto, uno de los temas centrales de la discusión académica del campo (Thunnissen et al., 2013). De ahí que este artículo trate sobre este tema.

Tras haber hecho una revisión de la literatura en profundidad sobre la definición de talento en empresa la principal conclusión que podemos extraer es que en los últimos años se han hecho avances significativos. En primer lugar, se ha conseguido ofrecer un marco para la conceptualización de las diferentes aproximaciones existentes. Este marco conceptual ofrecido por Gallardo-Gallardo et al. (2013) ha permitido no solo ordenar ideas sobre el concepto en el mundo empresarial sino ofrecer un punto de partida para la discusión y el análisis de cada una de las diferentes aproximaciones existentes. Según estos autores, talento en empresa puede definirse como sujeto (refiriéndose a personas) o como objeto (refiriéndose a las características de las personas) y, a su vez, en función de su alcance (inclusivo o exclusivo). La conceptualización de talento en cada una de las diferentes categorías tiene importantes consecuencias para la investigación y práctica de la gestión de talento. Aquellas interpretaciones de talento como sujeto centran su atención en la identificación y desarrollo de las

personas con talento, mientras que aquellas interpretaciones de talento como objeto se centran en la identificación y desarrollo de las *características y habilidades* de las personas con talento (Dries, 2013). Si bien en la práctica la diferenciación entre ambas interpretaciones puede llegar a ser compleja, cuando una organización asume la interpretación de talento como objeto tiene como prácticas centrales dentro de su sistema de gestión de talento, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento (Vance y Vaiman, 2008). Sin embargo, aquellas organizaciones que apuestan por una aproximación de talento como sujeto se basan en prácticas de sucesión y gestión de carrera profesional (Duttagupta, 2005).

Por otro lado, las interpretaciones inclusiva (todas las personas tienen talento) y exclusiva (algunas personas tienen más talento que otras, y por tanto, son más valiosas para la organización) también han generado mucho debate dentro del campo. Según Dries (2013) estas dos posturas tienen que ser vistas como un continuo con dos extremos. En el extremo exclusivo se encuentran aquellas organizaciones que dedican el 90% de sus recursos (recompensas monetarias y no monetarias, cursos y formación, oportunidades de promocionar) al 5% de sus empleados; mientras que en el otro extremo, el inclusivo, encontramos aquellas organizaciones que dedican sus recursos de forma igualitaria entre sus empleados, o incluso que asignan más recursos a los que tienen peor desempeño con la esperanza de alcanzar niveles de rendimiento satisfactorios en el conjunto. Tal y como hemos visto anteriormente, si bien la visión inclusiva se considera como generadora de un mejor ambiente laboral, la exclusiva es mucho más eficiente. De hecho, la exclusiva se caracteriza por generar más retorno de inversión en términos de beneficio, productividad e incluso de aumentar los niveles de motivación de los empleados considerados “estrellas” (Boudreau y Ramstad, 2005).

En cualquier caso la categorización de talento como sujeto-inclusivo podríamos decir que no sería una conceptualización apropiada. Y es que, talento estaría siendo usado como un mero sinónimo de las personas, lo que haría que la gestión de talento no se diferenciara de la gestión de recursos humanos. Tampoco la categoría de talento como objeto-inclusivo cuenta con muchos seguidores en la actualidad pues asumiría que todas las personas pueden ofrecer una serie de características que generan valor para la empresa. Y está demostrado que no siempre es así.

En segundo lugar, se puede decir que se ha llegado a cierto consenso sobre la definición de talento en empresa y es que los enfoques exclusivos son los que prevalecen en la actualidad tanto a nivel académico (Gallardo-Gallardo et al., 2015) como en la práctica (Ready, Conger y Hill, 2010). Gallardo-Gallardo y Thunnissen (2016) llegaron a la misma conclusión tras analizar los estudios empíricos existentes sobre gestión de talento. De hecho, afirman que cuando se explicita una definición de talento en los artículos, ésta hace referencia a una valiosa y escasa combinación de inputs excelentes (habilidades tanto innatas como adquiridas, comportamientos) con un output

extraordinario (desempeño). Entender el talento de forma exclusiva dota de significado estratégico a la gestión de talento pues la diferencia de la gestión de recursos humanos (Dries, 2013). No obstante, hemos de puntualizar que, actualmente, la mayoría de la literatura académica publicada es occidental o bien, si se realiza en países de oriente o asiáticos, normalmente, se lleva a cabo en multinacionales occidentales localizadas allí. Este hecho es relevante pues, de todos es sabido que, en las culturas orientales el individualismo no es una dimensión cultural definitoria. Así pues, sería interesante investigar cómo la gestión de talento se está llevando a cabo, si es que se está dando, en las empresas nacionales de otras culturas; dicho de otra manera, estudiar si la gestión de talento desarrollada a partir de una escala de valores occidental puede ser exportable a otras culturas. Asimismo, la cultura sigue siendo un factor determinante en la definición de talento pues, si bien en occidente, puede existir cierta controversia entre si el talento es innato o desarrollable (Meyers et al., 2013; Dries, 2013) en culturas orientales el talento se considera como fruto de mucho trabajo y años de dedicación para alcanzar la perfección. Luego, en culturas orientales dicho debate no existiría. A este respecto y como tercera conclusión podríamos decir que si bien el debate sobre si el talento es innato o desarrollable no está cerrado del todo se han conseguido ofrecer indicadores y argumentos que pueden ayudar a gestionarlo en la práctica. Según Tsay y Banaji (2011) la mayor parte de los responsables de la toma de decisiones en empresa creen que el talento es en gran parte innato. Esto implicaría que se centrarían en la selección, evaluación e identificación del talento. Mientras que, aquellos que consideren que el talento pueda ser desarrollado o adquirido apostarán por la formación, la experiencia y la educación como herramientas del desarrollo de talento (McCall, 1998). Meyers et al. (2013) proponen entender estas dos opciones como un continuo con dos extremos totalmente polarizados: en uno el talento es 100% innato y en el otro es 100% adquirido. En su artículo ofrecen una extensa discusión sobre ambas posiciones así como ofrecen guías para poder implementar prácticas. También, Nijs et al. (2014) ofrecen indicadores de medida que pueden ser de utilidad a la hora de plantearse la evaluación e identificación de talento. Así, actualmente y gracias al estudio multidisciplinar de la gestión de talento tenemos herramientas para medir las diferentes dimensiones de un constructo como el talento.

Como cuarta conclusión mencionaremos el hecho de que se ha llegado a un consenso respecto a que al hablar de talento existe un componente actitudinal que es fundamental. En otras palabras, poseer ciertas habilidades (sean innatas o adquiridas) excelentes no es condición suficiente para ser identificado como persona con talento. Es decir, no sólo se deben tener sino que se deben querer aplicar. Así pues, la motivación y el compromiso toman especial relevancia a la hora de plantearse el concepto de talento. Una vez más, conocer a las personas y, sobre todo, sus intereses y necesidades puede facilitar la aplicación de talento a la empresa.

Si bien en los últimos años se ha avanzado significativamente en la conceptualización de talento en la empresa, aún quedan muchos flecos por pulir. Y es que, la identificación y evaluación de las

habilidades y del rendimiento de las personas (características definitorias del talento) suelen estar sujetas a numerosos sesgos tal y como se ha comentado previamente. Por tanto, sería conveniente que las organizaciones fueran conscientes de las posibles fuentes de sesgos y avanzar en el diseño de medidas y procesos para contrarrestar los efectos negativos de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Al Ariss, A., Cascio, W.F. Paauwe, P. 2014. "Talent management: current theories and future research directions", *Journal of World Business* 49(2), 173-179.
- Barab, S. A. Plucker, J. A. 2002. "Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning". *Educational Psychologist* 37(3), 165–182.
- Blass, Eddie (ed). 2009. *Talent management: Cases and commentary*. Palgrave Macmillan: Hampshire.
- Boselie, P., Dietz, G. Boon, C. 2005. "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human Resource Management Journal* 15(3), 67-94.
- Boston Consulting Group. 2014. *Creating people advantage 2014-2015*. The Boston Consulting Group y World Federation of People Management Association. Disponible en: <https://www.bcgperspectives.com/>
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. 2005. "Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision Science". *Human Resource Planning Journal* 28(2), 17–26.
- Buckingham, M., Vosburgh, R. M. 2001. "The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!". *Human Resource Planning* 24(4), 17–23.
- Buckley, M., Beu, D., Frink, D., Howard, J., Berkson, H., Mobbs, T. and Ferris, G. 2001. "Ethical issues in human resource systems". *Human Resource Management Review* 11(1–2), 11–29.
- Calo, T. J. 2008. "Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer". *Public Personnel Management* 37(4), 403–416.
- Cheese, P, Thomas, R. J., Craig, E. 2008. *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page: London.
- Collings, D.G., Mellahi, K. 2009. "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review* 19(4), 304–313.
- DeLong, T. J., Vijayaraghavan, V. 2003. "Let's hear it for B players". *Harvard Business Review* 81(6), 96–102.
- Dries, N. 2013. "The psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review* 23(4), 272–285.

- Duttagupta, R. 2005. "Identifying and managing your assets: Talent management". PricewaterhouseCoopers: London, UK.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., Cokely, E. T. 2007. "The making of an expert". *Harvard Business Review* 85(7/8), 115–121.
- Gagné, F. 2000. Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. En K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2^a ed.). Oxford: Elsevier.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T.F. 2013. "What is the meaning of 'talent' in the world of work?". *Human Resource Management Review* 23(4), 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. Gallo, P. 2015. "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis", *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Garrow, V., Hirsh, W. 2008. "Talent management: Issues of focus and fit". *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.
- Gladwell, M. 2009. *Outliers: The story of success*. Penguin, London.
- Groysberg, B., Sant, L., Abrahams, R. 2008. "When 'stars' migrate, do they still perform like stars?" *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 41–46.
- Hatun, A. 2010. *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan: Hampshire.
- Honey, P. 2004. "What is talent?". *Training Journal* (December).
- Huselid, M.A., Becker, B.E. 2011. "Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management". *Journal of Management* 37(2), 421–428.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. E. 2005. "A players or A positions? The strategic logic of workforce management". *Harvard Business Review* 83 (12), 110-117.
- Iles, P. 1997. "Sustainable high potential career development: A resource-based view". *Career Development International* 2(7), 347–353.
- Iles, P. 2008. "Talent balancing: Staffing your company for long-term success". *Human Resource Development International*, 11(2), 215–218.
- Iles, P., Chuai, X., Preece, D. 2010. "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers", *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Lawler, E. E., III. 2008. *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. 1999. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review* 24, 31–48.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. 2006. "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.

- Lin, W. Z. 2006. "The new key word 'talent management' in retaining the top employees". *Human Capital Magazine*, May.
- Lubinski, D., Benbow, C. P. 2000. "States of excellence". *American Psychologist* 55, 137–150.
- Mäkela, K., Ingmar B., Ehrnrooth, M. 2010. "How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent". *Journal of World Business* 45 (2), 134-142.
- Martin, J., Schmidt, C. 2010. "How to keep your top talento". *Harvard Business Review* 88(5), 54-61.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Dries, N. 2013. "Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management". *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Netessine, S., Yakubovich, V. 2012. "The Darwinian workplace". *Harvard Business Review* 90(5), 25–28.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Sels, L. 2014. "A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talento". *Journal of World Business* 49(2), 180–191.
- O'Reilly, C. A., Pfeffer, J. 2000. "Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets". *Human Resource Planning* 23(3), 38–52.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., Perkisas, B. 2003. "High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies". *The Journal of Management Development* 22(8), 660-678.
- Pfeffer, J. 2001. "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health". *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
- Pfeffer, J., Sutton, R. I. 2006. *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press: Boston.
- Preece, D., Iles, P., Chuai, X. 2011. "Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing". *International Journal of Human Resource Management* 22(16), 3413–3428.
- Reilly, P. 2008. "Identifying the right course for talent management". *Public Personnel Management*, 37(4), 381–388.
- Schuler, R. 2015. "The 5-C framework for managing talent". *Organizational Dynamics* 44, 47-56.
- Scott, B., Revis, S. 2008. "Talent management in hospitality: graduate career success and strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality* 20 (7), 781-791.
- Silzer, R., Dowell, B. E. (Eds.). 2010. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Skuza, A., Scullion, H. McDonnell, A. 2013. "An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland", *The International Journal of Human Resource Management* 24(3), 453-470.

- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people* (Rev. ed.). Portfolio (Penguin Group): New York.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007). “Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline”. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB.
- Swales, S. 2013. “The ethics of talent management”. *Business Ethics: A European Review* 22(1), 32–46.
- Tansley, C. 2011. “What do we mean by the term “talent” in talent management?”. *Industrial and Commercial Training* 43(5), 266-274.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., et al. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. 2013. “A review of talent management: Infancy or adolescence?” *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Ulrich, D. 2007. “The talent trifecta”. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D., Smallwood, N. 2012. What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Vance, C. M., Vaiman, V. 2008. “Smart talent management: On the powerful amalgamation of talent management and knowledge management”. En V. Vaiman, y C. M. Vance (Eds.), *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage* (pp. 1–18). Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK
- Walker, J. W., LaRocco, J. M. 2002. “Talent pools: The best and the rest”. *Human Resource Planning* 25, 12–14.
- Weiss, A., Mackay, N. 2009. *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey.