



Universia Business Review
ISSN: 1698-5117
ubr@universia.net
Portal Universia S.A.
España

Björkman, Ingmar; Smale, Adam
La gestión global del talento: Retos y Soluciones
Universia Business Review, núm. 27, 2010, pp. 28-41
Portal Universia S.A.
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

La gestión global del talento: Retos y Soluciones

Global talent management: Challenges and Solutions

I. INTRODUCCIÓN

El interés por la gestión del talento (GT), cuyos inicios es ampliamente aceptado que se sitúan a finales de la década de 1990, con la publicación de un informe de consultoría de McKinsey sobre “La guerra por el talento” (“The War for Talent”, Chambers *et al.* 1998), se ha intensificado en la última década. El centro de interés del movimiento de la “guerra por el talento” recae sobre la competencia por los mejores trabajadores, que impulsan los resultados de la organización (demanda de talento) y su escasez mundial, en particular en los principales mercados emergentes (oferta de talento). Si bien la analogía con la “guerra” parece un poco fuera de lugar a la luz de la reciente confusión financiera y de la reducción del tamaño de las empresas, existe una fuerte escasez de talento en los países más desarrollados y en Brasil, Rusia, India y China (BRIC), y las empresas siguen compitiendo por los mejores trabajadores tanto en Europa como en Norteamérica.

El presente trabajo aborda algunos de los retos inherentes a la “gestión global del talento”², que ha sido definida como “*todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos (los roles necesarios para alcanzar las prioridades estratégicas de la organización) a escala mundial*” (Scullion, Collings & Caligiuri, 2010: 106). Si bien cada vez hay más empresas que cuentan con sistemas mundiales para identificar y desarrollar el talento, una parte considerable de los mismos se describen como la adopción de un “enfoque *ad hoc* o sin ningún orden establecido” (McDonald *et al.*, 2010: 150), y a menudo las organizaciones mundiales son

28



Ingmar Björkman¹
Hanken School of Economics (Finlandia)
 ingmar.bjorkman@hanken.fi



Adam Smale
University of Vaasa (Finlandia)
 adam.smale@uwasa.fi

CÓDIGOS JEL:
M12, M51, F23

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 9 de junio de 2010.
Fecha primera evaluación: 10 de junio de 2010. Fecha de aceptación: 28 de junio de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Dado que la oferta de empleados con talento no es suficiente para abastecer la demanda, cada vez hay más empresas multinacionales que responden creando sistemas de ámbito mundial para identificar y desarrollar el talento. Sin embargo, muchas de estas empresas han comenzado a reconocer la gran cantidad de retos que supone diseñar e implementar tales sistemas. En el presente artículo debatimos los retos a los que se enfrentan las multinacionales en la identificación del talento, discutimos la acciones que éstas llevan a cabo con sus *pools* de talentos, y hacemos sugerencias sobre cómo podrían abordarse estos retos.

EXECUTIVE SUMMARY

As the supply of talented employees fails to keep up with demand, a growing number of multi-national firms have responded by putting in place global systems to identify and develop talent. However, many of these firms have begun to acknowledge the host of challenges involved in the design and implementation of such systems. In this article we discuss the challenges that multinationals face in identifying talent, the actions they take with their pools of talent, and make suggestions for how these challenges might be addressed.

La gestión del talento se centra en el conjunto o pool de empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias, y que se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento futuro

incapaces de identificar cuáles son sus empleados de mayor talento y dónde están ubicados (Collings, Scullion, & Morley, 2007).

En la siguiente sección proporcionamos los antecedentes de esta cuestión describiendo los aspectos relativos a la oferta y la demanda en la gestión del talento. A continuación discutimos dos conjuntos de retos asociados con la gestión global del talento —cómo identificar el talento (sección 3) y qué hacer después de la evaluación del talento (sección 4)— y hacemos sugerencias sobre cómo podrían abordarse estos retos. Si bien identificar y contratar el talento del mercado laboral exterior es una parte esencial de la gestión del talento, nuestro enfoque se centra en la identificación del talento entre los empleados existentes.

2. ASPECTOS RELATIVOS A LA DEMANDA Y LA OFERTA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Los motivos que se esconden tras los intereses actuales en la gestión del talento pueden dividirse ampliamente en los factores de la demanda y los factores de la oferta.

En lo que a la *demand*a se refiere, puede apuntarse al cambio general de la economía basada en las manufacturas a la economía basada en el conocimiento. A medida que los servicios y los productos van siendo cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido desviando hacia una gestión eficaz de los recursos intangibles y del capital humano. Más concretamente, la globalización ha aumentado la conciencia sobre el papel clave que desempeña el talento directivo en la implantación de estrategias globales. Ello es particularmente cierto para quienes tienen las competencias generales del ámbito de los negocios y las competencias interculturales necesarias para poder capitalizar el crecimiento de los mercados emergentes (Scullion, Collings & Gunnigle, 2007). Las multinacionales de distintas partes del mundo están compitiendo cada vez más por el talento de los mismos *pools* mundiales de talentos (Stahl *et al.*, 2007).

En cuanto a la *oferta*, la globalización de los mercados de trabajo profesional, junto con la reducción de las barreras a la inmigración, ha incrementado el nivel de movilidad internacional. Mientras que para algunas empresas ello representa una oportunidad de llegar a un mayor número de talentos y a un coste menor, para otras la movilidad constituye un escenario de posibles “fugas de cerebros”

y comporta retos importantes para la retención del talento. Entre los factores clave que han contribuido a la escasez en la oferta se encuentran, en primer lugar, las tendencias demográficas de disminución de las tasas de natalidad y la jubilación de una cantidad desproporcionadamente elevada de empleados pertenecientes a la generación del *baby-boom* posterior a la Segunda Guerra Mundial; en segundo lugar, los cambios en la relación de trabajo, que hacen que cada vez haya más personas “sin fronteras” que asumen más responsabilidades de su propia carrera profesional (véase por ejemplo Arthur & Rousseau, 1996); y, en tercer lugar, el hecho de que los sistemas educativos de muchos países en vías de desarrollo siguen sin producir el nivel de talento necesario.

PALABRAS CLAVE

Gestión del talento, empresas multinacionales, *pools* de talentos, identificación del talento

KEY WORDS

Talent management, multinational corporations, talent pools, talent identification

31

3. ¿CÓMO IDENTIFICAR EL TALENTO?

Por lo general la gestión del talento se centra en el conjunto o *pool* de empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias, y que por tanto se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento futuro. En las multinacionales, las decisiones en materia de gestión del talento son cada vez más globales en el sentido de que los empleados pueden ser identificados como “talentos” o como trabajadores “de alto potencial”—e incluidos por consiguiente en los *pools* de talentos de la empresa— independientemente de si son nacionales del país de origen de la empresa, expatriados o empleados locales que trabajan en unidades en el extranjero (Stahl *et al.*, 2007). Resulta de especial importancia identificar y posteriormente retener a las personas que ocupan puestos que son cruciales para la ventaja competitiva de la empresa (Boudreau & Ramstad, 2005).

Las empresas suelen integrar estrechamente las “evaluaciones del talento” en su proceso de gestión del rendimiento. La puntuación con la que se evalúa el rendimiento de una persona en las valoraciones anuales (o bianuales) del rendimiento tiene una clara relación con si se la considera o no un talento (Cascio, 2006; Stahl *et al.*, 2007). Normalmente el superior directo de la persona evaluada es el responsable del proceso de valoración, y por tanto la experiencia pasada y presente del superior con respecto al rendimiento del empleado influye en la puntuación de valoración. En ocasiones puede que también aporten información adicional los subordinados y/o los iguales de la persona evaluada.

La decisión relativa a quién incluir en un *pool* de talentos se toma por tanto por lo general en las reuniones de evaluación del talento. En dichas reuniones, los jefes de sección, con el apoyo de los directores de recursos humanos, realizan una evaluación tanto de los datos de valoración del rendimiento disponibles sobre los candidatos como de su potencial futuro previsto. Si bien el énfasis sobre las evaluaciones de valoración del rendimiento recae sobre los logros anteriores, en el caso del proceso de evaluación del talento se hace más hincapié en la difícil tarea de evaluar las competencias que pueden ser relevantes para el rendimiento futuro en otros puestos, por lo general puestos de mayor rango y/o más exigentes.

A pesar de las considerables inversiones que las multinacionales europeas y norteamericanas han realizado para desarrollar sus procesos de identificación de talento, siguen enfrentándose a una serie de retos. A continuación discutimos tres de estos retos: en quién centrarse, cómo evaluar el “potencial”, y cómo evitar el sesgo del país de origen.

• Reto I: ¿En quién centrarse?

La cuestión de en quién centrarse en el proceso de evaluación del talento dista mucho de ser evidente. Por lo general las empresas multinacionales cuentan con varios *pools* de talentos. Es muy común dividir los grupos de talento con arreglo al rango, con lo cual se tiene, por ejemplo, un *pool* para los directivos senior, otro para los directivos intermedios y otro para las personas que están al inicio de su carrera. Varias empresas han decidido también crear *pools* de talentos separados para los especialistas funcionales, al darse cuenta de que es importante prestar la suficiente atención a las personas que tienen competencias valiosas y singulares en ámbitos que resultan cruciales para la competitividad de las empresas.

Sin embargo, ¿con qué amplitud dentro de la organización deberían llevarse a cabo las evaluaciones de talento, para personas en qué tipo de puestos y con qué tipos de competencias deberían realizarse, y cuántas personas deberían formar parte de los *pools* de talentos de las empresas?

Solución

Como ya hemos indicado, tiene sentido centrarse en las personas que actualmente ocupan o que pueden potencialmente ocupar puestos y funciones que son importantes para la ventaja competitiva de la empresa. Para empresas como P&G y Unilever los pue-

tos de gestión de la marca global son especialmente importantes, mientras que es probable que las competencias funcionales y de liderazgo de equipos que tienen las personas que trabajan en la función de I+D de la empresa sean más importantes para las empresas farmacéuticas.

Se recomienda a las empresas que sean selectivas, e incluso conservadoras, en sus juicios sobre quién tiene un potencial elevado, porque es preferible infrapronosticar que sobrepronosticar las necesidades futuras. Realizar evaluaciones rigurosas lleva mucho tiempo, y no vale la pena a menos que se haga bien. Si el énfasis es demasiado amplio, se diluirá la atención que le prestan los jefes de sección. Un estudio de 25 multinacionales llegó a la conclusión de que no debería considerarse trabajadores de alto potencial a más del 5% de la plantilla, y que las organizaciones más exitosas tienden a tener pequeños *pools* de talentos que revisan regularmente (Eddy *et al.*, 2006).

33

• Reto 2: ¿Cómo evaluar el “potencial”?

Una larga tradición de investigación ha explorado la noción de “intransitividad” del liderazgo, el reconocimiento de que las habilidades de liderazgo que se necesitan a un nivel determinado de la empresa multinacional son distintas de las que se necesitan al siguiente nivel. Esta intransitividad tiene importantes implicaciones para la identificación y el desarrollo del talento, especialmente para los puestos de liderazgo de alto nivel. Muchas personas que se desempeñan bien en roles profesionales y directivos a nivel operativo tendrán dificultades para ajustarse a roles de liderazgo más ambiguos y exigentes. Las puntuaciones de rendimiento que han recibido en roles anteriores pueden por tanto convertirse en indicadores mediocres de cómo se desempeñarán en estos otros roles. La cuestión clave es cómo identificar a las personas que tienen potencial para dominar esta transición.

Solución

Para que las empresas puedan predecir lo bien que se desarrollará una persona en otros puestos necesitarán determinar las competencias necesarias para los distintos tipos de tareas. Hay empresas que abordan esta cuestión tanto desarrollando un modelo general de competencias para el liderazgo en la empresa como especificando las competencias clave que se necesitan en los distintos niveles del canal de liderazgo (Charan *et al.*, 2001). El modelo empresarial



de competencia en el liderazgo puede considerarse como un pegamento que une las distintas actividades de gestión del talento, desde la gestión del rendimiento, las evaluaciones del talento o los programas de formación y desarrollo hasta las decisiones de promoción.

• **Reto 3: ¿Cómo evitar el sesgo del país de origen?**

En marcado contraste con los objetivos de los sistemas de gestión global del talento para identificar, desarrollar y promover a las mejores personas independientemente del pasaporte que puedan tener, en las multinacionales occidentales la mayoría de los puestos de mayor rango se siguen cubriendo con personas del país de origen de la corporación. En muchas empresas parece que hay un “techo de cristal” para los empleados extranjeros similar a aquél al que se enfrentan las mujeres directivas en muchas sociedades y organizaciones. Hay por lo menos tres posibles razones para ello (Mäkelä, Björkman, & Ehrnrooth, 2010).

En primer lugar, los responsables de tomar las decisiones en la sede central de la empresa pueden cuestionar la validez de las evaluaciones de rendimiento realizadas en las unidades en el extranjero. Por consiguiente, si bien una puntuación estelar en las evaluaciones de rendimiento para alguien en el país de origen puede llevar más o menos automáticamente a que se le considere un talento, es posible que a una puntuación similar en un país culturalmente y/o institucionalmente extranjero no se le dé la misma importancia. En otras palabras, cuanto mayor sea la distancia cultural y/o institucional de la ubicación del candidato con respecto a la ubicación desde la que se toman las decisiones (por lo general la sede central), menor será la probabilidad de que quienes toman las decisiones se fíen de las evaluaciones institucionales, lo cual puede a su vez afectar negativamente a las oportunidades del candidato de que se le incluya en un *pool* de talentos.

En segundo lugar, los empleados del país de origen tienen más probabilidades de mantener relaciones más estrechas y más personales con los responsables de la toma de decisiones sobre el *pool* de talentos de la sede central. Tal como evidencia la investigación sobre el valor de las redes sociales para obtener un puesto de trabajo y para promocionarse, los contactos a alto nivel en la organización están asociados con la promoción de la carrera, lo cual está positivamente asociado con la mejora profesional. La distancia geográfica

con respecto a la sede central también puede conducir al fenómeno de encontrarse “fuera de la vista, fuera de la mente” en lo que a la inclusión de una persona en un *pool* de talentos y a la promoción profesional se refiere. Resulta simplemente más probable que los responsables de tomar decisiones sobre la evaluación del talento conozcan personalmente y confíen en los candidatos que trabajan en la sede central o en una filial central, o en aquellos que han formado parte de proyectos o de comités internacionales de alto nivel. En tercer lugar, la “ocultación del talento” puede resultar más fácil de hacer en las unidades situadas lejos de la sede central de la corporación. Los directivos tienen una tendencia natural a actuar según sus propios intereses y a ocultar a sus mejores colaboradores (Mellahi & Collings, 2010). Cuanto más elogian a una persona, más probable es que dicha persona sea trasladada a otro lugar en nombre del desarrollo del liderazgo corporativo. Un estudio realizado entre los ejecutivos de recursos humanos de empresas multinacionales destacó este problema como uno de los mayores retos en la gestión del talento (Guthridge *et al.*, 2008).

Solución

Las empresas pueden abordar de distintos modos el sesgo del país de origen en la gestión del talento. La **tabla 1** contiene una lista de sugerencias sobre cómo podrían las multinacionales mejorar su capacidad para identificar y desarrollar a un grupo estratégicamente equilibrado y diversificado de talentos clave que sean capaces de liderar la empresa en los próximos años.

35

Tabla 1. Medidas que las multinacionales pueden tomar para reducir el sesgo del país de origen en la gestión del talento

FORMAS DE SESGO DEL PAÍS DE ORIGEN	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • La sede central cuestiona la validez de las evaluaciones de rendimiento realizadas en las unidades en el extranjero • Los candidatos del país de origen tienen una relación más estrecha con quienes toman las decisiones en la sede central • Los empleados de alto potencial de las unidades en el extranjero son “ocultados” del radar corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de personas de las unidades en el extranjero que trabajan en la sede central • Dotar a los proyectos de alto nivel y a los comités importantes con personal procedente de distintas partes de la corporación • Asegurarse de que los ejecutivos de la corporación se reúnen siempre con los talentos locales durante sus visitas a las unidades en el extranjero • Establecer y realizar el seguimiento de objetivos para la distribución de las personas en distintos pools de talentos • Asegurarse de que los responsables de la toma de decisiones en materia de gestión del talento comprenden los factores que afectan sus decisiones de selección (potencialmente sesgadas) • Transmitir claramente el mensaje de que es inaceptable ocultar el talento, por las consecuencias negativas que de ello se derivan para la unidad en cuestión

Una de las mayores debilidades de la identificación del talento es la falta de atención que se presta a los resultados de la identificación, y en concreto a las inversiones en formación y desarrollo de los talentos

4. ¿QUÉ OCURRE DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN DEL TALENTO?

Una vez identificados los empleados de alto potencial, el siguiente paso que debe dar la empresa es asegurarse de que estas personas profundizan en el desarrollo de sus competencias, de que permanecen en la organización y de que ocupan puestos en los que pueden hacer uso de sus habilidades en beneficio de la empresa. Ello requiere la correcta integración de una serie de procesos de gestión de las personas, desde la gestión del rendimiento y la identificación del talento hasta la formación y el desarrollo, la compensación y las recompensas, y cómo cubrir los puestos en todas las partes de la empresa multinacional. Discutimos tres de los

retos a los que se enfrentan las empresas en este sentido: si decírselo o no decírselo a quienes han sido etiquetados como talentos, qué actividades de desarrollo pueden realizarse, y los roles que desempeñan los *pools* de talentos en oposición a la planificación de la sucesión en la toma de decisiones en materia de promoción. Se realizan sugerencias con respecto a cómo abordar cada una de estas cuestiones.

• Reto 4: ¿Se lo dirá a los que han sido seleccionados, y a los que no lo han sido?

Muchas firmas multinacionales se debated entre si informar o no a los empleados de alto potencial sobre su estatus tras las evaluaciones de talento. El trato diferencial de estos empleados en términos de apoyo o compensación del desarrollo puede ser una cuestión sensible, tal como se desprende, entre otros, de nuestra experiencia personal en nuestro trabajo con multinacionales nórdicas. Si no se hace público el estatus de alto potencial, ello puede provocar frustración y un cambio entre los mejores empleados que no se sienten adecuadamente reconocidos.

Sin embargo, si se comunica el estatus de alto potencial, existen dos temores relacionados: el primero, que los empleados con un buen rendimiento que no han sido identificados como empleados de alto potencial puedan perder motivación y abandonar la empresa; y en segundo lugar, que podrían suscitarse falsas expectativas sobre la promoción entre quienes han sido identificados como empleados con potencial. Con respecto al primer temor, puede argumentarse que mantener a la gente en la sombra sobre sus progresos profesionales

con la esperanza de que se quedarán en la empresa es un planteamiento miope, e incluso poco ético. Y en cuanto al segundo temor, si aceptamos que las personas se desarrollan al aceptar tareas exigentes (volveremos sobre esta cuestión más adelante), entonces es muy probable que estos empleados con un alto potencial deban saber que se espera de ellos que asuman este tipo de tareas.

Solución

Algunos de los riesgos asociados con el hecho de informar a las personas sobre si han sido identificadas o no como empleados de alto potencial pueden minimizarse asegurándose de que los juicios sobre el potencial se revisan con regularidad. Así, al demostrar que la inclusión en un *pool* de talentos es un proceso dinámico, quienes no han sido aún identificados como empleados de alto potencial tienen el incentivo de trabajar para que se les incluya en el *pool* de talentos, mientras que quienes ya han sido cualificados como empleados de alto potencial se dan cuenta de que deben seguir demostrando sus cualidades para poder progresar en su carrera. La calidad de estas evaluaciones periódicas puede considerarse como uno de los aspectos más importantes de la gestión del talento. Es crucial que los procesos de evaluación y selección sean percibidos como justos, y que se sustenten en criterios bien conocidos que se apliquen de manera coherente.

37

• Reto 5: ¿Hasta qué punto hay que centrarse en la identificación del talento, y hasta qué punto en el desarrollo?

Una de las mayores debilidades de la identificación del talento no son las herramientas y los procesos de identificación del talento en sí, sino a menudo la falta de atención que se presta a los resultados de la identificación, y en concreto a las inversiones en formación y desarrollo de los talentos, así como a las promociones oportunas. Por tanto, ¿cómo se convierte a los empleados de alto potencial en profesionales de alto rendimiento en puestos de la dirección senior? La investigación ha demostrado que las personas se desarrollan sobre todo a través de asignaciones exigentes y de experiencias tales como gestionar procesos de cambio, liderar proyectos especiales y funciones de consultoría, y llevar a cabo misiones internacionales. Las empresas multinacionales expresan cada vez más su enfoque de desarrollo de la dirección con el principio 70-20-10: el 70% del desarrollo se produce en el puesto de trabajo (desarrollo de tareas



exigentes), el 20% se produce a través del *feedback*, el *coaching* y la relación con los demás, y el 10% restante se produce a través de la formación formal.

Muchas empresas multinacionales caen en la trampa de implicarse en una identificación y una evaluación excesiva del potencial, en detrimento de las acciones de desarrollo. Ello se debe en parte a que los aspectos de identificación se ven facilitados por la función de recursos humanos, utilizando herramientas y procesos estandarizados. Por otra parte, Recursos Humanos puede hacer poca cosa en el ámbito del desarrollo sin el compromiso de los directivos de la empresa y de los directivos locales, a parte de mandar a alguien a un programa de formación de la empresa.

Solución

Los jefes de sección senior de la empresa o de las unidades funcionales deben adoptar una mentalidad de desarrollo del talento y tomar el control no sólo de la identificación y de las evaluaciones del liderazgo, sino asegurarse al mismo tiempo de que a los empleados con un alto potencial se les anima y se les da la oportunidad de asumir tareas exigentes. Deben ponerse en marcha acciones de *coaching*, *mentoring* y programas formales de formación con el objetivo de facilitar el aprendizaje y de reducir los riesgos asociados con el hecho de que las personas asuman tareas que aún no se les ha mostrado que son capaces de dominar (Evans, Pucik & Björkman, 2010). La función de recursos humanos debe realizar un importante trabajo previo, pero lo que cuenta es la atención de los jefes de sección y de los altos directivos de la organización.

• Reto 6: ¿Planificación de la sucesión o pools de talentos?

La utilización de los *pools* de talentos difiere en algunos aspectos importantes de la utilización de la planificación de la sucesión. Esta última consiste en tener un plan para cubrir un puesto determinado con una persona determinada (o con una persona de entre un reducido grupo de personas) cuando el puesto queda vacante. La planificación de la sucesión es una práctica muy extendida en Europa; en Estados Unidos, en cambio, es mucho menos corriente, excepto a los más altos niveles, y en Asia la planificación de la sucesión se ha utilizado principalmente en los niveles operacionales a causa de la grave escasez de talentos que afectó a las empresas durante los años del *boom* (DDI, 2009).

La planificación de la sucesión ha sido objeto de críticas por distintos motivos. La decisión sobre quién consigue el puesto puede tomarse mediante la discusión informal sin consultar el plan de sucesión, que en ocasiones los jefes de sección perciben como poco más que un ritual de la función de recursos humanos. Además, los requisitos para un rol pueden cambiar una vez se ha acordado el plan original, o un nuevo CEO puede tener criterios distintos para los nombramientos de directivos. Cuando sólo el 60% de los movimientos se producen como se había planificado, ello puede generar escepticismo sobre el conjunto del proceso de liderazgo. De hecho, en Estados Unidos la mayoría de las empresas han abandonado toda pretensión de planificar la sucesión (Cappelli, 2008). Los *pools* de talentos comportan varias ventajas con respecto a la planificación de la sucesión, que se resumen en la **tabla 2**.

39

Tabla 2. Fortalezas relativas de los *pools* de talentos con respecto a la planificación de la sucesión

FORTALEZAS RELATIVAS DE LOS POOLS DE TALENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Constituyen una mayor base de talentos entre los que elegir • Son más aptos para facilitar la movilidad entre funciones, países y unidades de negocio y para garantizar que los empleados de alto potencial acumulen una experiencia de desarrollo considerable • No dependen de unas pocas personas que pueden marcharse o que pueden ser trasladadas • Son más robustos que los planes de sucesión, por ejemplo durante las reestructuraciones o cuando se incorpora un nuevo talento • Pueden consultarse cuando se hace evidente que hacen falta nuevas competencias para determinados puestos

Sin embargo, los *pools* de talentos no están exentos de problemas. Puede que los ejecutivos intenten ignorar los *pools* de talentos a la hora de cubrir puestos, eligiendo en su lugar entre personas con las que han trabajado y en cuya capacidad para hacerlo bien por tanto confían. También es probable que prefieran a alguien con un historial probado dentro de la función, de la unidad de negocio o del país como sucesor de una persona que se jubila, que es ascendida o que se marcha de la empresa en vez de a una persona

que promete procedente del *pool* de talentos. Por tanto, en muchas situaciones prevalecerá la opinión de los ejecutivos locales —que son responsables de los resultados de la unidad en cuestión— y el plan de sucesión (formal o informal) invalidará el *pool* de talentos global.

Solución

Los ejecutivos de toda la corporación tienen que comprender la solución de compromiso que existe entre el rendimiento a corto plazo y el desarrollo a largo plazo a la hora de tomar decisiones sobre nombramientos. A menudo a los fuertes directivos de recursos humanos de ámbito regional o mundial les corresponde asegurarse de que los candidatos con un alto potencial procedentes del *pool* de talentos sean por lo menos seriamente considerados para los puestos que se abren en distintas partes de la organización mundial. La influencia de la función de recursos humanos en general y la de los distintos directivos de recursos humanos en particular afectará a su capacidad para persuadir a los ejecutivos locales o incluso para anular las opiniones de los mismos. Las empresas también pueden realizar el seguimiento del número de puestos que se cubren con personas procedentes del *pool* de talentos en comparación con otros candidatos internos y también externos, por ejemplo incluyéndolos en unas “jornadas de las personas” anuales en las que se debatan con la alta dirección de la corporación las cuestiones relativas a la gestión de las personas.

5. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo nos hemos centrado en algunos de los retos inherentes a la “gestión global del talento” y hemos sugerido maneras de abordarlos. Los ciclos económicos continuarán con su flujo y reflujo, pero es probable que las corporaciones multinacionales que realizan una excelente tarea en la gestión del talento sigan siendo competitivas.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos dar las gracias a la Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (Tekes) (Nº 53/31/08) y a la Academy of Finland (Nº 122402) por haber financiado esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, M. y Rousseau, D. (1996) The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. *Oxford University Press*, Nueva York.
- Boudreau, J.W., y Ramstad, P.M. (2005) "Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human Resource Management*, Vol.44 No.2, p. 129-136.
- Cappelli, P. (2008) Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Cascio, W.F. (2006). Global performance management systems. Pp. 176-196 in Stahl, G., y Björkman, I. (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., y Michaels III, E.G. (1998) "The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, No.3, p. 44-57.
- Charan, R., Drotter, S., y Noel, J. (2001) The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Collings, D.G., Scullion, H., y Morley, M.J. (2007) "Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives", *Journal of World Business*, Vol.42 No.2, p. 198-213.
- DDI (2009) Global leadership forecast 2008/2009: Overcoming the shortfalls in developing leaders, by A. Howard and R. Wellins. URL: www.ddiworld.com/leadershipforecast (consultado el 2 de noviembre de 2009).
- Eddy, J., Hall, S., y Robinson, S. (2006) "How global organizations develop local talent", *McKinsey Quarterly*, No.3, p. 6-8.
- Evans, P., Pucik, V., y Björkman, I. (2010) *Global Challenge: International Human Resource Management* 2nd edition. Nueva York: McGraw-Hill.
- Guthridge, M., Komm, A.B., y Lawson, E. (2008) "Making talent a strategic priority." *McKinsey Quarterly*, No.1, p. 49-59.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. y Lavelle, J. (2010) "Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises", *Journal of World Business*, Vol.45 No.2, p. 150-160.
- Mellahi, K., y Collings, D.G. (2010) "The barriers to effective global talent management: the example of corporate élites in MNEs", *Journal of World Business*, Vol.45 No.2, p. 143-149.
- Mäkelä, K., Björkman, I., y Ehrnrooth, M. (2010) "How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent", *Journal of World Business*, Vol.45 No.2, p. 134-142.
- Scullion, H., Collings, D.G., y Caligiuri, P. (2010) "Global talent management", *Journal of World Business*, Vol.45 No.2, p. 105-108.
- Scullion, H., Collings, D.G., y Gunnigle, P. (2007) "International HRM in the 21 st Century: Emerging Themes and Contemporary Debates", *Human Resource Management Journal*, pp. 17:4, 309-319.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., y Wright, P. (2007) "Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline", *Faculty & Research Working Paper*, INSEAD, Fontainebleau, Francia.

41



NOTAS

1. Autor de Contacto: Department of Management and Organization; Hanken School of Economics ; Post Box 479; 00101 Helsinki; Finland.
2. Para lecturas complementarias sobre el tema véase la edición especial sobre "Global Talent Management" en el *Journal of World Business* (2010) Vol. 45 Nº 2.