

Estrategias y prácticas de gestión del talento: vinculación con variables contextuales

Mariela Natacha Golik* Profesora investigadora, Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.
mgolik@unsam.edu.arMaría Rita Blanco Profesora investigadora, Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
maria.blanco@urjc.es

Resumen

El presente estudio empírico tuvo por objetivo explorar las prácticas involucradas en las estrategias de gestión del talento exclusivas, inclusivas e híbridas, a partir de la implementación de prácticas de gestión del talento exclusivas. Asimismo, se examina la vinculación entre estas estrategias y diferentes variables contextuales (tamaño, origen del capital y orientación cultural). A través de un cuestionario basado en prácticas exclusivas de gestión del talento, se analizaron 104 empresas localizadas en Argentina. La muestra fue de conveniencia, pues está compuesta por las firmas que integran los rankings Mercado y MercoTalent. Los resultados revelaron la existencia de tres clústeres asociados con las distintas estrategias de gestión del talento; la híbrida fue la dominante. Las prácticas de segmentación adoptadas diferenciaron las empresas exclusivas de las híbridas. En las empresas inclusivas se observa solo el uso de algunas prácticas exclusivas. Las estrategias de talento adoptadas evidenciaron relaciones positivas con las variables contextuales analizadas.

Palabras clave: estrategias de gestión del talento; herramientas de gestión del talento; segmentación; colectivismo; variables contextuales.

Talent Management Strategies and Practices: Relationships with Contextual Variables

Abstract

This empirical study aimed to explore the practices involved in the exclusive, inclusive, and hybrid talent management strategies, based on the implementation of exclusive talent management practices. It also examines the relationships between these strategies and different contextual variables (size, origin of capital, and cultural orientation). A questionnaire based on exclusive talent management practices was used to examine 104 companies located in Argentina. The study sample is a convenience one comprising the companies featured in the Mercado and MercoTalent rankings. The results revealed the presence of three clusters associated with different talent management strategies, being the hybrid the dominant one. Segmentation practices differentiated exclusive and hybrid companies. At inclusive companies, the use of some exclusive practices was observed. The adopted talent strategies exhibited positive relationships with the contextual variables examined.

Keywords: talent management strategies; talent management tools; workforce differentiation; collectivism; contextual variables.

Estratégias e práticas de gestão de talentos: ligação com variáveis contextuais

Resumo

O presente estudo empírico teve como objetivo explorar as práticas envolvidas nas estratégias de gestão de talentos exclusivas, inclusivas e híbridas, a partir da implementação de práticas de gestão de talentos exclusivas. Além disso, examina-se a ligação entre essas estratégias e diferentes variáveis contextuais (tamanho, origem do capital e orientação cultural). Por meio de um questionário baseado em práticas exclusivas de gestão de talentos, foram analisadas 104 empresas localizadas na Argentina. A amostra foi de conveniência, pois é composta pelas empresas que integram os rankings Mercado e Merco Talento. Os resultados revelaram a existência de três clusters associados às diferentes estratégias de gestão de talentos; a híbrida foi a dominante. As práticas de segmentação adotadas diferenciaram as empresas exclusivas das híbridas. Nas empresas inclusivas, observa-se apenas o uso de algumas práticas exclusivas. As estratégias de talento adotadas evidenciaram relações positivas com as variáveis contextuais analisadas.

Palavras-chave: : estratégias de gestão de talentos; ferramentas de gestão de talentos; segmentação; coletivismo; variáveis contextuais.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: M1; M12.

Cómo citar: Golik, M. N. y Blanco, M. R. (2025). Estrategias y prácticas de gestión del talento: vinculación con variables contextuales. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 361-373. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7121>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7121>

Recibido: 10-09-2025

Aceptado: 13-11-2025

Publicado: 19-12-2025

1. Introducción

El contexto actual, caracterizado por acelerados cambios tecnológicos, demográficos y vinculados a la globalización, ha trastocado la gestión del talento (GT) tal como se ha conocido en las dos últimas décadas (Claus, 2019). Si bien las investigaciones coinciden en que la capacidad de una empresa para gestionar el talento internamente puede ayudarla a crear un desempeño sostenible y una ventaja competitiva (Al Aina y Atan, 2020; Gallardo-Gallardo et al., 2020; Mujtaba et al., 2022), su implementación puede llevarse adelante de diversas formas.

En un principio, la GT fue concebida como una construcción altamente exclusiva, es decir, dirigida a un grupo selecto de empleados cuyas habilidades, capacidades y desempeño son únicos y muy valiosos para la organización (Lepak y Snell, 1999), ya que estos ocupan posiciones estratégicas dentro de ella (Collings y Mellahi, 2009). La GT se centra en un subgrupo de colaboradores (entre el 5 y el 15 % del total) considerados "talentos"; por lo tanto, con mayores probabilidades de contribuir significativamente al desempeño organizacional y de convertirse en futuros líderes (Gallardo-Gallardo et al., 2013). No obstante, a partir de la implementación de la GT en diferentes tipos de contextos, y del análisis de sus consecuencias, tanto en términos organizacionales como individuales, comenzaron a plantearse otros enfoques o estrategias: las inclusivas y las híbridas.

Por oposición a la exclusiva, la estrategia inclusiva propone integrar a todos los colaboradores a la GT organizacional, pues se considera que todos ellos poseen fortalezas que pueden, potencialmente, crear valor para la organización (Swailes et al., 2014). Por su parte, la estrategia híbrida se caracteriza por inversiones mayores en algunos empleados clave y, en simultáneo, por inversiones menores en el desarrollo del talento de toda la organización (Meyers, 2016).

Las diferentes estrategias de talento, es decir, las suposiciones y creencias básicas sobre el valor, la naturaleza y la instrumentalidad del talento de los responsables de la toma de decisiones, "cómo las organizaciones ven, manejan y gestionan el talento" (Meyers y Van Woerkom, 2014, p. 197), han sido claramente definidas en la literatura. Sin embargo, la forma en cómo se implementan estas estrategias sigue siendo limitada, debido a que la mayoría de investigaciones se han centrado en los resultados de la GT (Thunnissen et al., 2013), en lugar de en las actividades y los procesos (Park, 2023b). Por otra parte, en términos empíricos, la mayoría de estudios que examinaron la implementación de diferentes estrategias a través de sus prácticas son cualitativos (Bolander et al., 2017; D'Armagnac et al., 2022; Festing et al., 2015; Guerri y Solari, 2012; Li et al., 2018; Marinakou y Giousmpasoglou, 2019; McCracken et al., 2016; Thunnissen y Van Arensbergen, 2015; Valverde et al., 2013), y solo dos son cuantitativos (Meyers et al., 2020; Pantouvakis y Karakasnakis, 2019). No obstante, de estos, el estudio de Pantouvakis y Karakasnakis (2019) se centró únicamente en las prácticas de identificación, mientras que el de Meyers et al. (2020) se basó en los modelos mentales

y percepciones de los gerentes de recursos humanos (RR. HH.) sobre las prácticas de GT de su organización. En consecuencia, los conjuntos específicos de prácticas involucradas en la implementación de cada estrategia de GT aún no han sido establecidos con precisión ni explorados empíricamente a través de metodologías cuantitativas. Con base en esta brecha en la literatura, este estudio tuvo como objetivo determinar el conjunto de prácticas de GT asociadas con las diferentes estrategias, considerando el número de prácticas exclusivas implementadas. A su vez, diversos estudios han evidenciado que la GT no constituye un sistema de gestión universal, por el contrario, este es contextual (Gallardo-Gallardo et al., 2020) y depende de una combinación de factores históricos, culturales e institucionales (Park, 2023b). Por lo tanto, al diseñar e implementar un enfoque de GT, se deben considerar las características contextuales, organizacionales y culturales (Meyers y van Woerkom, 2014). Sin embargo, las investigaciones de GT han prestado escasa atención a la naturaleza dinámica de las prácticas de GT específicas de cada contexto. Algunos factores contextuales ya fueron examinados empíricamente, tales como la industria (Chung y D'Annunzio-Green, 2018); el tamaño y el tipo de organización (Cui et al., 2018; Festing et al., 2013; Kravariti et al., 2021; Krishnan y Scullion, 2017; Valverde et al., 2013); el sector público (Thunnissen y Buttiens, 2017; Tyskbo, 2021); la cultura nacional (Cooke et al., 2014; Muratbekova-Touron et al., 2018; Skuza et al., 2013), y la cultura organizacional (Dalal y Akdere, 2023; Kontoghiorghes, 2016; Lucas et al., 2018; Meng et al., 2016; Thunnissen y Buttiens, 2017). En cuanto a la relación entre estrategia de GT y el tamaño, la mayoría de estudios son teóricos o estudios de casos cualitativos (Krishnan y Scullion, 2017; Kravariti et al., 2021; Meyers et al., 2020; Valverde et al., 2013). Solo Festing et al. (2013) realizaron un estudio cuantitativo en 700 pymes alemanas; no obstante, la definición de pymes empleada (hasta 2000 empleados) no es aplicable en esta región, y dado que la GT puede variar significativamente según el contexto nacional, se consideró pertinente evaluar la hipótesis en Argentina, en donde las pymes representan el 98,2 % de las empresas privadas (MTEySS, 2013).

En cuanto a la cultura nacional, el estudio de casos de pymes españolas identificó la adopción tanto de estrategias inclusivas como exclusivas de GT, y postuló que el trato diferenciado de los empleados talentosos estaba influenciado por la tradición cultural española como miembros del clúster GLOBE latino-europeo (Valverde et al., 2013). En el contexto polaco, Skuza et al. (2013) demostraron que en las sociedades colectivistas existe una aversión cultural a destacar individuos específicos dentro de la organización. En cuanto al clúster GLOBE germano, Meyers et al. (2020) encontraron que los gerentes de RR. HH. estaban más representados por una filosofía de talento inclusiva.

Dado que América Latina es una región poco explorada (Aguinis et al., 2020), este estudio analizó cuantitativamente la influencia de la cultura nacional en la estrategia de GT, con base en los antecedentes culturales del país de

origen. Finalmente, aborda el estatus de las compañías (multinacionales vs empresas nacionales) que fue examinado por Meyers et al. (2020), pero solo a partir de los modelos mentales y percepciones de los gerentes de RR. HH. sobre las prácticas de GT y no de su implementación concreta. En suma, el objetivo de este trabajo fue, en primer lugar, explorar cuantitativamente el conjunto de prácticas involucradas en las diferentes estrategias de GT descritas en la literatura, teniendo en cuenta el número de prácticas exclusivas implementadas, para contribuir, de este modo, a la literatura de GT, ya que hay una escasez de investigaciones empíricas que vinculen las diferentes estrategias con sus prácticas (Bolander et al., 2017). En segundo lugar, considerando que, según Park (2023a), la adopción de estrategias exclusivas y las prácticas derivadas pueden funcionar en un contexto/país determinado y no en otro, se analiza la influencia de distintos factores contextuales (antecedentes culturales del país de origen, tamaño y estatus) en la estrategia de talento adoptada.

De esta manera, se responde al llamado de realizar investigaciones para determinar si las características organizacionales se relacionan con una operacionalización determinada del talento (Nijs et al., 2014).

2. Marco teórico

2.1 Estrategias de gestión del talento

Las estrategias inclusivas y exclusivas de GT pueden ser concebidas como dos extremos de un espectro, con diversos grados de exclusividad (Garrow y Hirsh, 2008). En un extremo, la definición de GT y sus procesos es exclusiva. Esta estrategia puede definirse como

las actividades y procesos que implican la identificación sistemática de puestos clave que contribuyen de forma diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de una reserva de talento de individuos con alto potencial y alto desempeño para ocupar estos puestos, y el desarrollo de una arquitectura de recursos humanos diferenciada para facilitar la ocupación de estos puestos con personas competentes y asegurar su compromiso continuo con la organización. (Collings y Mellahi, 2009, p. 304)

Las organizaciones con una estrategia de talento exclusiva consideran que los talentos, por definición, contribuyen mucho más al desempeño organizacional que los empleados promedio. Así, la diferenciación de la fuerza laboral, concebida como enfoques formalizados de su segmentación, basada en la competencia de los empleados o la naturaleza de los roles desempeñados para generar valor (Collings, 2017), contribuye a la ventaja competitiva de una organización. Esta segmentación se lleva a cabo a través de una arquitectura de RR. HH. diferenciada (Collings y Mellahi, 2009), que se implementa a través de procesos y prácticas de GT específicos, dirigidos a un número limitado

de empleados “talentosos” o “potencialmente talentosos”. Al desarrollar un enfoque exclusivo de GT, esas prácticas diferenciadas deben considerarse dentro de los procesos clave de atraer, identificar, desarrollar, retener y desplegar el talento (Björkman et al., 2017, Kaliannan et al., 2023). Dado que no existe una lista exhaustiva de prácticas en la literatura de GT, en la [Tabla 1](#) se resumen aquellas que evidencian el enfoque exclusivo.

En el otro extremo del espectro, el enfoque inclusivo se basa en la creencia de que todos los empleados poseen talentos particulares que les permiten realizar contribuciones igualmente valiosas a una organización (Meyers y van Woerkom, 2014). La estrategia de GT inclusiva se puede definir como

el reconocimiento y la aceptación de que todos los empleados tienen talento, conjuntamente con la evaluación continua y el despliegue de los empleados en los puestos que mejor se adaptan y brindan la oportunidad para que los empleados usen esos talentos. (Swales et al., 2014, p. 5)

Este enfoque considera que todos los colaboradores poseen alguna cualidad valiosa para la organización, lo que resulta beneficioso si se ajusta al puesto y entorno adecuados. Es decir, implica ‘el arte de reconocer el talento natural de cada empleado y ayudarlo a desarrollar las habilidades y conocimientos específicos para convertir ese talento en un desempeño real (Buckingham y Vosburgh, 2001). Bajo esta estrategia, se brindan oportunidades de aprendizaje a todos, en función de sus talentos, y se contribuye así a “capturar el valor de toda la fuerza laboral y, no solo de unas pocas superestrellas” (O'Reilly y Pfeffer, 2000, p. 52). Es decir, todos los empleados tienen la capacidad de convertirse en trabajadores extraordinarios si se les brinda la formación, el desarrollo y las oportunidades adecuadas (Kaliannan, 2023).

Este enfoque inclusivo considera que es función de la organización identificar las habilidades de cada talento e involucrarlos de manera significativa para alinear sus capacidades con las oportunidades disponibles al interior de la organización (Swales et al., 2014).

Finalmente, el enfoque híbrido de GT se caracteriza por inversiones de RR. HH. ligeramente más altas en empleados clave e inversiones en el desarrollo del talento en toda la organización (Meyers, 2016). De acuerdo con esta conceptualización, se empleará una combinación de herramientas de GT exclusivas e inclusivas (King y Vaiman, 2019).

2.2 Estrategias y prácticas de gestión del talento

Las estrategias de GT antes mencionadas influyen en las prácticas o sistemas de prácticas que adoptan las organizaciones (Dries, 2022; Meyers et al., 2020) para ser competitivas. Una configuración específica de políticas y prácticas dentro del sistema de GT se entiende como una estrategia (Tarique y Schuler, 2015). Una arquitectura de

Tabla 1. Prácticas exclusivas según la literatura de gestión del talento

Prácticas de gestión del talento (GT)	Descripción	Autores
Staffing	Contratación selectiva / Uso de inventarios de talento para la selección / Programas de posgrado y de formación.	McCracken et al. (2016); Stahl et al. (2007)
Identificación	Actividades para encontrar talento [alto desempeño y alto potencial] entre los empleados actuales.	Meyers et al. (2013)
	Roles claves: posiciones críticas ancladas en la idea de diferenciación de la fuerza laboral.	Huselid y Becker (2011); Collings et al. (2019)
	Potencial: el enfoque exclusivo se enfoca únicamente en los empleados clave, [entre el 10 y el 15 % de empleados de alto desempeño-colaboradores de alto desempeño y alto potencial].	Gallardo-Gallardo et al. (2013); Ulrich y Smallwood (2012)
	Desempeño para <i>talent review</i> . Bajo el enfoque exclusivo de GT, una persona es vista como talentosa solo si se desempeña mejor que el resto.	Silzer y Dowell, (2010); Nijs et al. (2014)
Desarrollo	<i>Talent reviews</i> para identificar los altos potenciales y crear <i>talent pools</i> .	Becker et al. (2009); Mäkelä et al. (2010); Stahl et al. (2007)
	Constitución de <i>talent pools</i> basados en la diferenciación de los colaboradores.	Becker et al. (2009); Collings et al. (2019); Huselid y Becker (2011)
	Comunicación formal del estatus de talento.	Dries y De Gieter, (2014); Sumelius et al. (2019)
	Inversión mucho mayor en el desarrollo y capacitación de los empleados que se espera generen rendimientos desproporcionados.	Boudreau y Ramstad, (2005); De Vos et al. (2008); Van Vianen et al. (2018)
Retención	Acciones de capacitación y desarrollo dirigidas a mejorar aún más las habilidades de los identificados previamente como de alto potencial/desempeño.	
	Ser destinatario de mayores acciones de <i>mentoring</i> y de <i>coaching</i> de carrera en comparación con los compañeros constituye un indicador del potencial relativo de cada uno.	
	Planes de desarrollo individuales vinculados al proceso de planificación de la sucesión.	Collings y Mellahi, (2009); Stahl et al. (2007)
	Los programas exclusivos de desarrollo diseñados a la medida del grupo élite.	
	Actividades específicas para evitar la rotación de empleados de alto potencial/alto desempeño.	Narayanan et al. (2019); Ortlieb y Sieben (2012)

Fuente: elaboración propia.

GT es la combinación de sistemas, procesos y prácticas diseñados, y son llevados a cabo por una organización para garantizar que la GT se realice de forma eficaz y coherente (Sparrow y Makram, 2015).

Para clasificar las estrategias de GT, Tarique y Schuler (2015) propusieron considerar dos dimensiones: el alcance de la cobertura de talento, definido como el número de empleados que forman parte de la reserva de talento, y el alcance de las prácticas de GT, definido como el número o la variedad de prácticas de GT necesarias para apoyar la estrategia organizacional. Este estudio se basa en el segundo (el número y variedad).

A continuación, con base en la bibliografía sobre el enfoque exclusivo, se define el número y la variedad de prácticas exclusivas de GT. Esta elección se fundamenta en que, respecto a lo encontrado, las prácticas de GT inclusivas solo fueron examinadas en los estudios de Bolander et al. (2017) y Thunnissen y Buttiens (2017), ambos cualitativos. Asimismo, los estudios empíricos que abordan los enfoques inclusivos e híbridos son escasos en la literatura (Bos et al., 2020), contrario a las prácticas exclusivas de GT, las cuales fueron ampliamente descritas y examinadas empíricamente (Bonneton et al. 2022; DeVos y Dries, 2013; Gelens et al., 2013; Mujtaba et al., 2022). A pesar de esto,

no existe una lista exhaustiva de prácticas exclusivas, ni consenso sobre el conjunto de prácticas asociadas a este enfoque o estrategia. Por este motivo, se consolidaron estas prácticas exclusivas con base en los procesos de GT ofrecidos por Silzer y Dowell (2010) (Tabla 2).

Tabla 2. Prácticas de gestión del talento exclusivas

	Prácticas exclusivas de gestión del talento
Staffing	Pasantías: Programas de Jóvenes profesionales
Identificación	Definición formal de potencial
	Proceso formal de identificación de potencial
	Herramientas de identificación
	Evaluación de desempeño para el proceso de <i>talent review</i>
Desarrollo	Proceso de <i>talent review</i>
	Roles claves
	Comunicación formal del estatus de talento
	<i>Mentoring</i> como herramienta de desarrollo (dirigida a los HiPos- altos potenciales)
Retención	<i>Talent pools</i>
	Medidas individualizadas de retención para los HiPos
	Medidas de Retención generales para todos los HiPos
	Políticas diferenciadas para HiPos

Fuente: elaboración propia.

2.3 Estrategia de talento y factores contextuales

2.3.1 Estatus: multinacionales vs empresas domésticas

Las empresas multinacionales son sustancialmente diferentes de las empresas nacionales o domésticas (Kostova et al., 2008), dado que es más probable que enfrenten mayores presiones vinculadas a la globalización y a la competencia internacional que las empresas nacionales. Las multinacionales enfrentan retos vinculados al acceso a personas con talento y sus capacidades estratégicas a través de las fronteras geográficas (Caligiuri et al., 2024). Por su parte, las empresas locales están más arraigadas a sus costumbres y son producto de su historia y de la cultura en la que residen (Tatoglu et al., 2016).

Debido a la creciente importancia de las operaciones internacionales, la dotación de puestos de liderazgo con ejecutivos que puedan operar en un entorno global constituye un desafío clave para la GT en este tipo de firmas (Cappelli y Keller, 2014).

Para hacer frente a este desafío, entre el 40 y el 60 % de las empresas globales cuentan con programas de “alto potencial” (HiPo) para la gestión de sus empleados más talentosos (Silzer y Church, 2010). Dado que el principio subyacente de los programas HiPo es la diferenciación de la fuerza laboral, estos sustentan un enfoque exclusivo de talento (Swales, 2013). Considerando que las consecuencias del fracaso en las operaciones internacionales pueden ser más graves que las del mercado nacional (Raletić et al., 2015), las multinacionales tienden a ser más estrictas en la contratación y promoción de sus colaboradores que las empresas nacionales (Mohamed et al., 2013). De modo que se postula la primera hipótesis.

Hipótesis 1. Es más probable que las empresas multinacionales adopten una estrategia exclusiva que las empresas nacionales.

2.3.2 Tamaño: empresas grandes vs pymes

El tamaño de las empresas tiene numerosas implicaciones para la GT. Las pymes organizan sus prácticas de GT de manera diferente a las grandes empresas (Chung y D’Annunzio-Green, 2018; Festing et al., 2013; Festing et al., 2017). Estas muestran un mayor grado de informalidad en el proceso de gestión de RR. HH., incluidas las prácticas de GT (Park, 2022). Asimismo, sus estructuras les dificultan identificar puestos clave y desarrollar un grupo de colaboradores de alto potencial para ocupar esos roles (Krishnan y Scullion, 2017). En el caso de centrarse en pocas personas clave o consideradas altos potenciales, se corre el riesgo de socavar la moral de la mayoría de la fuerza laboral no etiquetada como talento (Krishnan y Scullion, 2017; Chung y D’Annunzio-Green, 2018). Igualmente, estos autores señalan que el proceso de identificación puede no ajustarse a la cultura de trabajo informal que constituye

un valor importante para la atracción de empleados en las pymes. Park (2023b) observó que las pymes coreanas tendían a preferir incentivos basados en el desempeño del equipo más que en el individual, contrario al principio de diferenciación de los enfoques exclusivos. En resumen, es más probable que las pymes adopten un enfoque inclusivo y consideren que todos los empleados puedan potencialmente agregar valor. Este enfoque es más difícil de implementar en organizaciones grandes; por lo tanto, se sugiere la segunda hipótesis.

Hipótesis 2. Las pymes tienen menos probabilidades de adoptar una estrategia exclusiva que las grandes empresas.

2.3.3 Cultura nacional

Las empresas reflejan las sociedades de las que son originarias en lo que respecta a la cultura (House et al., 2004). El país de origen (Ferner, 1997) ejerce una influencia importante en la forma en que las multinacionales conducen sus negocios en el extranjero. Los comportamientos de estas empresas están condicionados, consciente o inconscientemente, por la cultura nacional específica en la que crecieron los responsables de las decisiones, y tienen un efecto importante sobre las políticas de RR. HH. (Ferner, 1997). La cultura nacional se expresa a través de diferentes dimensiones culturales (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004; Triandis, 1993). Entre estas las más utilizadas son las que ofrece Hofstede (Jackson, 2020): individualismo, distancia del poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad, indulgencia y orientación al largo plazo. El individualismo (versus el colectivismo) constituye una de las dimensiones más destacadas de la cultura de las sociedades en todo el mundo (Triandis, 1993). Este se refiere a culturas en las que las personas se preocupan más por sí mismas y actúan de tal manera que solo se benefician a título personal; en contraste, el colectivismo se refiere a las culturas en las que las personas subordinan sus intereses personales en beneficio de los del grupo (Hofstede et al., 2010). En las sociedades individualistas se destacan los logros individuales y se tiende a diferenciar a las personas, de modo que esas culturas se adaptarán mejor a un enfoque basado en las diferencias (Beer y Katz, 1998). En consecuencia, la estrategia de GT exclusiva (basada en la diferenciación) será más efectiva (Adamsen y Swales, 2019). Por el contrario, en las sociedades colectivistas se promueve la pertenencia a grupos (Caligiuri et al., 2010), las relaciones laborales son personales y cercanas, y es posible que los gerentes no se sientan cómodos nominando a algunos colaboradores para conformar un grupo integrado por los más talentosos (diferenciación de la fuerza laboral) y decidiendo en quién se deben invertir los recursos (Skuzza et al., 2013). De modo que la identificación y el desarrollo de unos pocos talentosos desafía valores centrales en las culturas colectivistas (Valverde et al., 2013). Con base en esto, se propone la tercera hipótesis.

Hipótesis 3. Las empresas cuyo país de origen posee una orientación cultural individualista tienen más probabilidades de adoptar una estrategia de GT exclusiva que aquellas de culturas colectivistas.

3. Metodología

3.1 Recolección de datos y muestra

Los datos fueron recolectados, entre julio de 2019 y febrero de 2020, a través de una encuesta en línea realizada a directores y gerentes sénior de RR. HH. de organizaciones que operan en Argentina. Las firmas forman parte del top 300 del ranking Mercado (<https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas?edicion=2019>) y, algunas de ellas, del Ranking Merco Talento (<https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento?edicion=2019>). El universo de la muestra inicial fueron las 300 empresas top y, finalmente, la muestra estuvo conformada por 104 empresas (Tabla 3).

3.2 Análisis de datos

Para determinar los diferentes grupos de prácticas asociadas con cada enfoque de GT, se realizó un análisis de clústeres utilizando STATA 14 MP. Se optó por un análisis de conglomerados jerárquicos siguiendo el método de Ward (1963), dado que no se conocía de antemano el número de clústeres. El número de conglomerados se evaluó en función de los árboles de clasificación y el de aglomeración (Yim y Ramdeen, 2015). En un segundo paso, para explorar el tipo de prácticas dentro de cada clúster, se identificó la presencia de las prácticas exclusivas como variables binarias (%). Posteriormente, para definir si las diferencias de prácticas entre los conglomerados eran significativas o no, se ejecutó un modelo de probabilidad lineal (LPM) considerando el conglomerado 1 como el grupo de referencia. LPM es una regresión lineal múltiple con una variable dependiente binaria (cada observación toma valores de 0 o 1). Finalmente, para probar las hipótesis, se utilizó una regresión logística multinomial (Wooldridge, 2019).

4. Resultados

El análisis de clústeres jerárquicos mostró tres clústeres (Gráfico 1). Luego se identificó el rango de prácticas involucradas en cada grupo: clúster 1 N = 20, [0 a 3 prácticas exclusivas]; clúster 2 N = 56 [4 a 7 prácticas exclusivas] y clúster 3 N = 28 [8 a 12 prácticas exclusivas].

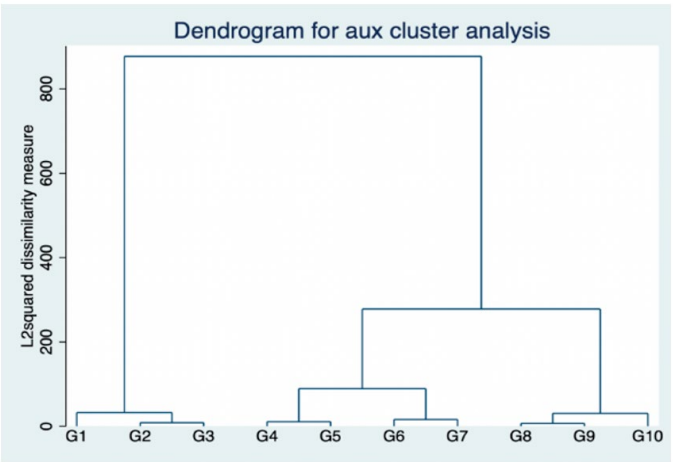


Gráfico 1. Clústeres identificados.
Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de determinar diferencias significativas entre los tres grupos, se analizó la presencia de las diferentes prácticas de GT en cada uno de ellos. En las Tablas 4 y 5 se exponen los resultados.

Como se observa, la Tabla 4 detalla las prácticas involucradas en cada estrategia. En el clúster 3 (estrategia exclusiva), la definición formal de potencial, el proceso de identificación formal, el proceso de revisión de talentos, las herramientas de identificación y los roles clave son prácticas presentes en más del 90 % de las empresas que lo conforman. La fuerte presencia de roles clave e identificación de potencial evidencian la combinación de los dos criterios de segmentación de GT (segmentación de roles y de personas). También se identifica una fuerte representación de las herramientas

Tabla 3. Características de la muestra

Multinacional			Tamaño N.º de empleados **		
Sí	52	50 %	Pequeñas: - de 60	4	4 %
No	52	50 %	Medianas: 60 a 500	33	32 %
			Grandes: + de 500	67	64 %
Origen del capital y orientación cultural (*)			Actividad		
Individualistas (empresas de Alemania, Australia, Canadá, España, Francia, Irlanda, Italia, Suiza, Reino Unido, EE. UU.	32	30,8 %	Manufactura	49	47,4 %
Colectivistas (empresas de Argentina, Brasil, Chile, China, Japón, India, Corea, México, Singapur)	72	69,2 %	Servicios	55	52,6 %

Notas. (*) Origen del capital: país donde nació la multinacional (Ferner, 1997). Orientación cultural de acuerdo con Hofstede et al. (2010) en la web de Hofstede-insights (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain/>) considerando el capital de origen.

(**) Criterios Administración Federal de Ingresos Públicos AFIP (2021). actualmente Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Presencia de prácticas de gestión del talento por clúster (en porcentajes)

	Definición formal de potencial	Identificación formal de potencial	Herramientas de identificación	Proceso de <i>talent review</i> /Revisión de talento	Comunicación formal de estatus	Políticas diferenciadas para los altos potenciales-HiPOs	Puntuación de desempeño para <i>talent review</i>	Staffing	Mentoring como herramienta de desarrollo	Puestos clave	Actividades para el <i>pool</i> de talentos	Estrategias de retención para HiPOs
Clúster 1	5,0 %	5,0 %	61,1 %	20,0 %	15,0 %	26,3 %	12,5 %	35,0 %	30,0 %	15,0 %	10,0 %	35,0 %
Clúster 2	60,7 %	64,3 %	86,5 %	52,7 %	28,6 %	38,5 %	22,0 %	40,0 %	55,4 %	42,9 %	44,6 %	60,7 %
Clúster 3	92,9 %	96,4 %	96,4 %	96,4 %	75,0 %	57,1 %	36,0 %	66,7 %	78,6 %	92,9 %	96,4 %	64,3 %

Nota. Clúster 1, 0 a 3 prácticas exclusivas; clúster 2, 4 a 7 prácticas exclusivas; clúster 3, 8 a 12 prácticas exclusivas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Comparación de prácticas por clúster (LPM)

	Definición formal de potencial	Identificación formal de potencial	Herramientas de identificación	Proceso de revisión del talento/ <i>Talent review</i>	Comunicación formal de estatus	Políticas diferenciadas para los altos potenciales-HiPOs	Puntuación de desempeño para <i>talent review</i>	Staffing	Mentoring como herramienta de desarrollo	Puestos clave	Actividades para el <i>pool</i> de talentos	Estrategias de retención para altos potenciales-HiPOs
Clúster 2	0,557*** (0,104)	0,593*** (0,0996)	0,254** (0,0943)	0,327*** (0,110)	0,136 (0,114)	0,121 (0,131)	0,0950 (0,123)	0,0500 (0,127)	0,254** (0,124)	0,279** (0,110)	0,346*** (0,106)	0,257** (0,128)
Clúster 3	0,879*** (0,117)	0,914*** (0,112)	0,353*** (0,104)	0,764*** (0,124)	0,600*** (0,128)	0,308** (0,145)	0,235* (0,137)	0,317** (0,142)	0,486*** (0,130)	0,779*** (0,124)	0,864*** (0,119)	0,293** (0,144)
Constante	0,0500 (0,0895)	0,0500 (0,0855)	0,611*** (0,0813)	0,200** (0,0945)	0,150* (0,0976)	0,263** (0,112)	0,125 (0,107)	0,350*** (0,108)	0,300*** (0,104)	0,150* (0,0947)	0,100 (0,0907)	0,350*** (0,110)
Observaciones	104	104	98	103	104	99	91	102	104	104	104	104
R-cuadrado	0,359	0,400	0,111	0,286	0,219	0,049	0,035	0,080	0,064	0,303	0,36	0,047

Nota. Errores estándar robustos entre paréntesis.

*** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,1.

Fuente: elaboración propia.

de desarrollo, las actividades de pool de talentos (96,4 %) y mentoring dirigidas a altos potenciales, HiPos (78,6 %). A pesar de la fuerte presencia de esfuerzos de identificación (96 % de las empresas), el porcentaje de compañías que ejecutan políticas diferenciadas para HiPos (57,1 %), así como las estrategias de retención para este grupo (64,3 %), son inferiores. Estos resultados sugieren que las empresas destinan más esfuerzos a identificar talento que a implementar iniciativas de retención acordes con la información obtenida.

A su vez, considerando el clúster 1 —estrategia inclusiva—, las prácticas que implican esfuerzos de segmentación, la definición formal de potencial y el proceso formal de identificación de potencial (ambas 5 %) están presentes en pocas firmas. Las herramientas de identificación existentes son empleadas por el 60 % de las empresas de este grupo. Su presencia permite conjeturar, teniendo en cuenta la implementación de otras prácticas — resultados de desempeño para el proceso talent review (12,5 % o comunicación formal del estado del talento 15 %) —, que estas herramientas (definición formal de potencial y proceso formal de identificación de potencial) tienen como objetivo mapear fortalezas (psicología positiva). Llama la atención que la retención de HiPos está presente en el 35 % de las empresas. Cabría preguntarse a quién se dirigen estos esfuerzos de retención, y son necesarios más estudios empíricos en empresas inclusivas para sugerir una respuesta.

Después de haber identificado las prácticas dentro de cada clúster, se ejecutó un LPM para identificar las diferencias de prácticas entre clústeres (Tabla 5).

En el clúster 3 (exclusivo), la definición de potencial formal, el proceso de identificación formal y el proceso de revisión de talento muestran diferencias que van del 70 al 91 % frente a las mismas prácticas en el clúster 1 (estrategia inclusiva); todas son estadísticamente significativas ($p < 0,01$). En cuanto a roles clave, las diferencias del clúster 3 frente al 1 son más fuertes (77,9 %; $p < 0,01$) que el clúster 2 (híbrido) frente al clúster 1 (27,9 %; $p < 0,05$). Ya se mencionó que las firmas exclusivas, clúster 3, emplearon la combinación de los dos criterios de segmentación de GT (personas y roles), mientras que en el clúster 2 (híbrido) las firmas adoptaron solo uno de los criterios de segmentación (personas). Estos resultados arrojan luz sobre las prácticas adoptadas para la implementación de una estrategia híbrida de GT.

La comparación de la práctica de mentoring entre el clúster 3, exclusivo (48,6 % de diferencia; $p < 0,01$), y el clúster 2, híbrido (25,4 % de diferencia; $p < 0,05$), con el clúster 1, inclusivo, muestra diferencias significativas. A su vez, la práctica de actividades diferenciadas para los pools de talento presenta diferencias significativas al nivel del 1 % entre el clúster 3 y el 1 (86,4 % para el clúster 3 y 34,6 % para el clúster 2). Estos resultados confirman la exclusividad del clúster 3.

Finalmente, en el clúster 2, híbrido, la segmentación de personas se lleva a cabo a través de actividades diferenciadas para los *talent pools* y *mentoring*, y destaca su importancia como herramientas de implementación de

esta estrategia. En resumen, el *mentoring* y las actividades diferenciadas para los *talent pools* forman parte tanto del enfoque exclusivo como del híbrido.

En cuanto a la Hipótesis 1, los resultados revelan que las empresas multinacionales presentan 3,70 veces más probabilidades de formar parte del clúster 3 (empresas con 8 a 12 prácticas), lo que puede asociarse con el mayor grado de exclusividad, que las empresas nacionales ($p < 0,05$). De modo que la hipótesis es confirmada (Tabla 6).

Tabla 6. Clústeres estrategia de gestión del talento y estatus multinacional (regresión logística multinomial)

	Clúster 2 Estrategia híbrida	Clúster 3 Estrategia exclusiva
MNC	1,920 (1,149)	3,709** (2,441)
Constante	2,500*** (0,854)	0,917 (0,383)
Observaciones	104	104

Nota. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la Hipótesis 2, dado que los resultados muestran una relación de riesgo relativo (rrr) < 1 , las pymes tienen menos probabilidades de formar parte del clúster 2, estrategia híbrida, (0,217) significativa al nivel del $p < 1$ % y menos probabilidades de formar parte del clúster 3, estrategia exclusiva, (0,332), significativo al nivel del $p < 10$ %, que las grandes empresas (Tabla 7). Por lo tanto, la hipótesis es confirmada.

Tabla 7. Clústeres que representan las estrategias de gestión del talento y tamaño de la empresa (regresión logística multinomial)

	Clúster 2 Estrategia híbrida	Clúster 3 Estrategia exclusiva
pymes	0,217*** (0,127)	0,332* (0,211)
Constante	1,300 (0,547)	0,900 (0,414)
Observaciones	100	100

Nota. *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en lo que respecta a la Hipótesis 3, los resultados muestran que las empresas cuyo país de origen tiene una orientación cultural individualista tienen 6,75 veces más probabilidades ($rrr = 6,75$; $p < 0,05$) de formar parte del clúster 3, estrategia exclusiva, que las empresas de culturas colectivistas y 4,26 veces más posibilidades de formar parte del clúster 2, estrategia híbrida, que las empresas provenientes de una orientación cultural colectivista ($rrr = 4,26$; $p < 0,1$) (Tabla 8). De modo que se confirma la hipótesis 3.

Tabla 8. Clústeres estrategias de gestión del talento y culturas colectivistas /individualistas (regresión logística multinomial)

	Clúster 2 Estrategia híbrida	Clúster 3 Estrategia exclusiva
Cultura Individualista	4,263* (3,404)	6,750** (5,653)
Constante	2,111*** (0,604)	0,889 (0,305)
Observaciones	104	104

Nota. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, a partir de la implementación de prácticas de GT en empresas localizadas en Argentina se identificaron tres clústeres, los cuales evidenciaron diferentes rangos de prácticas exclusivas de GT. En el caso del clúster 3 (empresas con 8 a 12 prácticas exclusivas), se consideró que representan aquellas empresas que adoptan una estrategia exclusiva de GT. En la misma línea, el clúster 1 (empresas con 0 a 3 prácticas) puede representar una estrategia inclusiva y se observó un número limitado de prácticas exclusivas. Este resultado revela que, en términos empíricos, el enfoque inclusivo no es completamente puro, ya que algunas empresas parecen ejecutar hasta tres prácticas exclusivas. Cabe señalar que el clúster 2 (4 a 7 prácticas exclusivas), que se puede asociar a la estrategia híbrida, es el clúster que comprende la mayor cantidad de empresas.

5. Discusión

El estudio tenía como uno de sus objetivos determinar las prácticas de GT utilizadas en la ejecución de las estrategias (inclusiva, exclusiva o híbrida) propuestas en la literatura. Para explicar la presencia predominante de la estrategia híbrida, se hipotetizó que, para las empresas que operan en Argentina, al ser un país colectivista (Hofstede et al., 2010), es decir, con una cultura que valora fuertemente el grupo por sobre el individuo y que privilegia la lealtad grupal por sobre los intereses individuales (Triandis, 1993), implementar una estrategia exclusiva —prácticas de diferenciación de la fuerza laboral— puede no ser la más alineada en términos culturales. Asimismo, una explicación alternativa sería considerar que la estrategia híbrida identificada puede constituir un estadio de transición hacia la adopción de una estrategia exclusiva.

Respecto al segundo objetivo, vinculado con la influencia de distintos factores contextuales (antecedentes culturales del país de origen, tamaño y estatus) en la GT adoptada, los resultados relacionados con la hipótesis 1 muestran que las empresas multinacionales tienen 3,70 veces más probabilidades de adoptar una estrategia exclusiva que las nacionales. Estos hallazgos están en línea con la literatura que postula que la GT exclusiva tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las carreras globales de los gerentes (Cerdin y Brewster, 2014) y que la identificación del potencial de liderazgo constituye “un objetivo estratégico crítico” para las multinacionales (Knoll y Sternad, 2021).

En cuanto a la hipótesis 2, los resultados confirman la relación entre el tamaño y la estrategia de GT. En línea con investigaciones anteriores (Meyers et al., 2020), este estudio demuestra que es menos probable que las pymes adopten una estrategia exclusiva y una híbrida. En este tipo de empresas, la definición de potencial formal y el proceso de identificación formal están presentes en el 5 % de ellas; las herramientas de identificación son empleadas por el 60 % de las empresas del grupo inclusivo. Se considera que esta falta de formalización en la definición de potencial evidencia la dificultad de lograr un equilibrio entre las prácticas formales de GT y la cultura informal de las

pymes (Jameson, 2000). De hecho, estos resultados están en línea con la idea de que las empresas más pequeñas confían más en un estilo de gestión menos sistemático, más casual y no burocrático (Dundon y Wilkinson, 2009). En este sentido, según Chung y D’Annunzio-Green (2018), las limitaciones vinculadas al tamaño o la escasez de recursos puede conducir a la ausencia de prácticas de GT formalizadas. Además, la adopción de un enfoque inclusivo también puede explicarse por el hecho de que centrarse en empleados clave puede socavar la moral de aquellos que no son identificados como talentosos, y este proceso puede no ajustarse a la cultura de trabajo flexible propia de las empresas más pequeñas (Krishnan y Scullion, 2017).

Por último, en cuanto a la influencia de la cultura del país de origen de la empresa sobre el enfoque de GT, los resultados apoyan la hipótesis propuesta. Estos revelan que las empresas de países individualistas tienen 6,75 veces más probabilidades de formar parte del clúster 3 (estrategia exclusiva) que las empresas con una orientación cultural colectivista. Este resultado está en línea con la literatura sobre contextos colectivistas, la cual postula que es menos probable que la estrategia exclusiva funcione, puesto que la segmentación de empleados podría perturbar el espíritu de trabajo en equipo que se busca en estas sociedades (Agarwal, 2016). Además, es posible que los gerentes no se sientan cómodos nominando colaboradores para grupos de talentosos y decidiendo a quiénes destinar los esfuerzos de desarrollo (Chu y Wood, 2008), porque estas prácticas desafían los valores centrales de las culturas colectivistas (Valverde et al., 2013). En este sentido, la identificación de personas de alto desempeño y alto potencial, y su asignación a roles clave, es más adecuada en culturas individualistas (Adamsen y Swailes, 2019).

6. Conclusiones

Dado la escasa investigación empírica sobre las estrategias de GT (inclusiva, exclusiva, híbrida) y los conjuntos de prácticas asociadas (Bolander et al., 2017), este estudio constituye el primer aporte empírico cuantitativo. Los resultados revelan la presencia de tres grupos que podrían asociarse con las diferentes estrategias de GT, en las que el clúster híbrido predominó en las empresas estudiadas.

El análisis comparativo de las prácticas entre clústeres evidenció diferencias significativas en las herramientas de segmentación, y se observó en el clúster exclusivo la implementación de un criterio combinado de diferenciación (roles clave-personas), mientras que en el clúster híbrido se observó únicamente la identificación de potencial, es decir, solo un criterio de segmentación (personas). En cuanto a las herramientas de desarrollo y retención, están presentes en todos los clústeres; sin embargo, se observaron diferencias estadísticamente significativas entre ellos.

El presente estudio contribuye a una mejor comprensión de las prácticas asociadas a cada estrategia de GT; se profundiza, de esta manera, en el conocimiento de un área que, a pesar de su importancia, ha sido poco explorada. Asimismo, proporciona

evidencia empírica de las prácticas asociadas con el enfoque híbrido de GT, el cual, a pesar de haber o sido teóricamente definido, no ha sido empíricamente explorado.

También responde al llamado sobre cómo los factores contextuales afectan la operacionalización del talento (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Son et al., 2020) al evidenciar que ciertas prácticas exclusivas de GT son más propensas a estar presentes en empresas multinacionales, de mayor tamaño y cuyo capital de origen es de culturas no colectivistas.

Por último, considerando la relevancia del contexto para los estudios de GT, estos hallazgos contribuyen de forma importante a la literatura, dado que todavía existe un predominio de aquellos realizados en los contextos europeos y norteamericanos (McDonnell et al., 2017), y sigue siendo limitado el número de estudios empíricos sobre las prácticas de GT en países emergentes (Skuzza et al., 2013; Parker, 2023ab), particularmente en países latinoamericanos (Aguinis et al., 2020).

En cuanto a implicaciones prácticas, esta investigación brinda a los gerentes de talento información sobre la implementación de diferentes estrategias de GT y las prácticas involucradas. De esta manera, los resultados aportan orientaciones concretas para las organizaciones que buscan optimizar la articulación de sus estrategias de GT con las prácticas efectivamente desarrolladas, considerando los factores contextuales propios de cada firma. De hecho, este trabajo revela la preferencia de estrategias híbridas, en los contextos colectivistas característicos de los países latinoamericanos, y muestra la dificultad de implementar una estrategia exclusiva en contextos en los que predominan las pymes, como en América Latina, ya que estas constituyen el 99,5 % de las empresas de la región (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2024).

Si bien los hallazgos ofrecen algunas contribuciones valiosas, el estudio presenta también algunas limitaciones. Entre ellas, cabe resaltar que no es posible hacer generalizaciones a partir de los resultados, pues solo se incluyeron empresas con una estrategia de GT que operan en Argentina, y cada sistema macro de GT (políticos, legales, económicos, tecnológicos y socioculturales) repercute en las iniciativas estratégicas de las organizaciones que operan en esos entornos (King y Vaiman, 2019). En consecuencia, estudios futuros podrían ampliar el alcance geográfico para incluir una muestra más amplia que comprenda organizaciones que operen en otros países latinoamericanos. Por último, la preponderancia de enfoques híbridos en diferentes contextos latinoamericanos podría explorarse utilizando un diseño cualitativo, que permita una comprensión más profunda y con mayores matices sobre la percepción de los factores individuales y organizacionales que explican la adopción de estrategias de GT en el ámbito regional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que no se ha utilizado ningún tipo de herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa en el proceso de redacción del manuscrito. Todo el contenido fue generado, revisado, validado y editado por los autores, quienes asumen plena responsabilidad sobre la precisión, originalidad y validez del trabajo presentado.

Referencias

- AlAina, R. y Tarik, A. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Adamsen, B. y Swailes, S. (2019). *Managing talent- Understanding critical perspectives*. Palgrave MacMillan.
- AFIP (2021). <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1> Accessed 28th October 2021.
- Agarwal, P. (2016). Fitting Talent Management Strategy into National Culture, Working Paper No. 2016-02-04. http://vslir.iima.ac.in:8080/jspui/bitstream/11718/20283/1/WP_2016_02_04.pdf
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S., Vassolo, R., Amorós, J. y Allen, D. (2020). Conducting management research in Latin America: Why and what's in it for you? *Journal of Management*, 46(5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Becker, B., Huselid, M. y Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Beer, M. y Katz, N. (1998). Do incentives work? the perceptions of senior executives from thirty countries. *Working Paper*. Harvard Business School.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. y Sumelius, J., (2017). Talent Management in Multinational Corporations. En D. Collings, K. Mellahi y W. Cascio (Eds), *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 461-477). Oxford University Press.
- Bolander, P., Werr, A. y Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Bonneton, D., Schworm, S.K., Festing, M. and Muratbekova-Touron, M. (2022), "Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 203-238, doi: 10.1080/09585192.2019.1683048
- Boudreau, J. y Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Bos, P., Thunnissen, M., y Pardoën, K. (2020). The missing link: The role of line managers and leadership in implementing talent management. En S. Swailes (Ed.), *Managing Talent: A Critical Appreciation* (pp. 87-105). Emerald Publishing.
- Buckingham, M. y Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. y Kim, M. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10, 137-151. <https://doi.org/10.1177/147059581037089>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Cappelli, P. y Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, 1, 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

- Cerdin, J. L. y Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.008>
- Chu, R. y Wood Jr., T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: Global ou local? *Revista de Administracao Pública*, 42(5), 969-991. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500008>
- Chung, K. y D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices of small and medium-sized in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0065>
- Claus, L. (2019). HR Disruption—time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. (2017). Workforce differentiation. En D. Collings, K. Mellahi y W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 299-317). Oxford University Press.
- Collings, D., Mellahi, K. y Cascio, W.F. (2019). Global Talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2). <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cooke, F., Saini, D. y Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- Cui, W., Khan, Z. y Tarba, S.Y. (2018). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20. <https://doi.org/10.1002/tie.21793>
- Dalal, R. y Akdere, M. (2023). Examining the relationship between talent management and employee job-related outcomes: The case of the Indian manufacturing industry. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 201-226. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21467>
- D'Armagnac, S., Al Ariss, A. y N'Cho, J. (2022). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2767-2799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>
- De Vos, A., Dewettinck, D. y Buyens, D. (2008). To move or not to move? *Employee Relations*, 30(2), 156-175. <https://doi.org/10.1108/01425450810843348>
- De Vos, A., y Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
- Dries, N. (2022). What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon. En D. Collings, V. Vaiman & H. Scullion (Eds.), *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 19-37). Emerald Publishing Limited.
- Dries, N. y De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43(1), 136-162. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2011-0174>
- Dundon, T. y Wilkinson, A. (2009). Human resource management in small and medium-sized enterprises. En G. Wood y D. Collings (Eds.), *Human resource management: A critical introduction* (pp. 130-147). Routledge.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00271.x>
- Festing, M., Schäfer, L. y Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>
- Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L. y Scullion, H. (2017). Talent management in small- and medium-sized enterprises. En D. Collings, K. Mellahi y W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 442-461). Oxford University Press.
- Festing, M., Knappert, L. y Kornau, A. (2015). Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context. *Human Resource Management*, 65(1), 55-79. <https://doi.org/10.1002/hrm.21609>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. y Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Garrow, V. y Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
- Gelens, J., Dries, N., y Hofmans, J. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>
- Guerci, M. y Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy—implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25-41. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.647461>
- Hofstede, G., Hofstede, G. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huselid, M. y Becker, B. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Jackson, T. (2020). The legacy of Geert Hofstede. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(1), 3-6. <https://doi.org/10.1177/1470595820915088>
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49. <https://doi.org/10.1108/03090590010308255>
- Kaliannan, M; Darmalinggam, D., Dorasamy, M y Mathew. A. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- King, K. y Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *Business Research Quarterly*, 22, 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Knoll, C. y Sternad, D. (2021). Identifying global leadership potential. *Journal of Management Development*, 40(4), 253-272. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2018-0158>
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kostova, T., Roth, K. y Dacin, T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *The Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422026>
- Kravariti, F., Oruh, E.S., Dibia, C., Tasoulis, K., Scullion, H. y Mamman, A. (2021). Weathering the storm: talent management in internationally oriented Greek small and medium-sized enterprises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 444-463. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0022>
- Krishnan T. y Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>

- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F. y Bell, A. (2018). Operationalizing talent management in Asia: A multi-case study of multinational corporations. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 499-516. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2018-0035>
- Lucas, A., Ardichvili, A., Pereira de Castro Casa Nova, S., Bittencourt, J. y Carpenedo, C. (2018). Challenges of implementing Western talent development models in a collectivist organisational culture. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 517-532. <https://doi.org/10.1177/15234223188033>
- Mäkelä, C., Bjorkman, I. y Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*, 45, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>
- Marinakou, E. y Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: Evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 10, 3855-3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K. y Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- McCracken, M., Currie, D. y Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: Sharpening 'the edge' of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727-2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W. y Quanquan, Z. (2016). The influence of organisational culture on talent management: A case study of a real estate company. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 129-146. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0010>
- Mercado Ranking (2019). <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas?edicion=2019> [accessed 1st Dec. 2021]
- Merco Talento Ranking (2019). <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento?edicion=2019> [accessed 1st Dec. 2021]
- Meyers, M. (2016). Talent management. Towards a more inclusive understanding, *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-12.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. y Dries, N. (2013). Talent- Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Meyers, M. y Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers, M., van Woerkom, M., Paauwe, J. y Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Mohamed, A., Singh, S., Irani, Z. y Darwish, T. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2054-2081. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723021>
- MTEySS (2013). Ministry of Labour, Employment and Social Welfare. www.argentina.gob.ar/trabajo
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V. y Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—a context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455. <https://doi.org/10.1002/hrm.21860>
- Mujtaba, M., Mubarik, M. y Soomro, K. (2022). Measuring talent management: A proposed Construct. *Employee Relations*, 44(5), 1192-1215. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224>
- Narayanan, A., Rajithakumar S. y Menon M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024- Towards an Inclusive, Resilient, and Sustainable Recovery. https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_ba028c1d-en.html
- O'Reilly, C. y Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38-52.
- Ortlieb, R y Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-170. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610341>
- Park, H. (2022). Strategical agility, rigidity and paradox in talent management: SMEs in South Korea. *Asian Journal of Management Science and Applications*, 7(1), 82-101. <https://doi.org/10.1504/AJMSA.2022.126739>
- Park, H. (2023a). Don't worry, I know what I'm doing: talent management practices between South Korean and foreign-owned firms. *Journal of East-West Business*, 29(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2115183>
- Park, H. (2023b). The context matters to the exclusive talent management: How to measure and pay in South Korea. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509231157014>
- Pantouvakis, A. y Karakasnakis, M. (2019). Exploring the links between talent philosophies and talent management in service organizations. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 277-286. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2019-0026>
- Raletić, S., Ratković, M. y Dašić, D. (2015). The differences between human resource management in domestic and international environment. *Vojno Delo*, 159-175. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1506159R>
- Silzer, R. y Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.
- Silzer, R. y Church, A. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. En R. F. Silzer y B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 213-280). Jossey-Bass.
- Skuz, A., Scullion, H. y 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694111>
- Son, J., Park, O., Bae, J. y Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: The moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Sparrow, P. y Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Working Paper 2007/34/OB
- Sumelius, J., Smale, A. y Yamao, S. (2019). Mixed signals: employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 511-538. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500388>
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Swales, S., Downs, Y. y Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities, and practicalities. *Human*

- Resource Development International*, 17(5), 529-544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.9541887>
- Tarique, I. y Schuler, R. (2015). Review of a typology of talent management strategies. En P. Sparrow, H. Scullion e I. Tarique (Eds.), *Strategic Talent Management: Contemporary issues in international context* (pp.177-194). Cambridge University Press.
- Tatoglu, E., Glaister, A. y Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms, *Journal of World Business*, 51(2), 278-293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>
- Thunnissen, M. y Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organisations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organisations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Thunnissen, M., Boselie, P. y Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Thunnissen, M. y Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>
- Triandis, H. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 27(3-4), 155-180. <https://doi.org/10.1177/106939719302700301>
- Tyskbo, D. (2021). Conceptualizing talent in public sector municipalities. *Sweden International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/00208523211065162>
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2012). What is leadership? En W. Mobley, Y. Wang y M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 7, pp. 9-36). Emerald Group Publishing Limited.
- Valverde, M., Scullion, H. y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- Van Vianen, A., Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C. y Voelpel, S. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57(2), 583-599. <https://doi.org/10.1002/hrm.21879>
- Ward, J. H. (1963). Hierarchical Grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236-244. <https://doi.org/10.1080/01621459.1963.10500845>
- Wooldridge, J. M. (2019). *Introductory econometrics: A modern approach* (7.ª ed.). Cengage Learning.
- Yim, O. y Ramdeen, K. (2015). Hierarchical cluster analysis: Comparison of three linkage measures and application to psychological data. *The Quantitative Methods for Psychology*, 11(1), 8-21. <https://doi.org/10.20982/tqmp.11.1.p008>