

**UNA DEFINICIÓ DE TALENT: ORIENTADORA PER A LA
SEUA GESTIÓ A L'EMPRESA I BASE PER A LA RSU**

**UNA DEFINICIÓN DE TALENTO: GUIA PARA SU GESTIÓN
EN LA EMPRESA Y BASE DE LA RSU**

*A DEFINITION OF TALENT: GUIDE TO ITS MANAGEMENT
WITHIN BUSINESSES AND AS A BASE FOR SOCIO-UNIVERSITY
RESPONSIBILITY*

*Purificación Roch Martí**

DOI: 10.7203/anuari.psicologia.19.2.133

Resum

L'objectiu d'aquest article és delimitar el significat i abast del concepte talent en el món de l'empresa, com a punt de partida perquè les organitzacions implicades en el desenvolupament sostenible de la societat i l'economia del país –especialment les universitats i les empreses– complisquen amb la responsabilitat que tenen enfront de la societat en la qual influeixen. Pretén que els stakeholders implicats la prenguen com el punt de partida per a construir una nova manera de fer i de treballar en el desenvolupament de les persones en les empreses, per tant, en les comunitats i la societat en general. Aquest article beu de la literatura acadèmica especialitzada i publicada en revistes d'impacte entre els anys 1987 i 2018 sobre el significat del concepte talent en les organitzacions i, sobre la responsabilitat social de les organitzacions que influeixen en la seua definició.

Paraules clau: talent, responsabilitat social, Subject i Object.

* UJI. E.mail: <puriroch@gmail.com>. Teléfono: 659946948.

El meu agraïment a la col·laboració desinteressada dels professors Tomás González-Cruz, del Dept. de Direcció d'Empreses i de Manuel Martí-Vilar, del Dep. de Psicologia Bàsica, ambdós de la Universitat de València.

Resumen

El objetivo de este artículo es delimitar el significado y alcance del concepto talento en el mundo de la empresa, como punto de partida para que las organizaciones implicadas en el desarrollo sostenible de la sociedad y la economía del país –en especial las universidades y las empresas– cumplan con la responsabilidad que tienen frente a la sociedad en la que influyen. Pretende que los stakeholders implicados la tomen como el punto de partida para construir una nueva manera de hacer y de trabajar en el desarrollo de las personas en las empresas, por ende, en las comunidades y la sociedad en general. Este artículo bebe de la literatura académica especializada y publicada en revistas de impacto entre los años 1987 y 2018 sobre el significado del concepto talento en las organizaciones y, sobre la responsabilidad social de las organizaciones que influyen en su definición.

Palabras clave: talento, responsabilidad social, Subject y Object.

Abstract

The aim of this article is to define the meaning and scope of the concept of talent in the business world, as a starting point for organizations involved in the sustainable development of society and the economy of the country, especially universities and companies –and to fulfill the responsibility they have with regards to the society upon which they influence. It intends that the stakeholders involved take it as the starting point to build a new way of doing and working on the development of people in companies, and as such, in communities and society in general. This article is based on specialized academic literature published in impact journals between 1987 and 2018 on the meaning of the concept of talent in organizations and on the social responsibility of the organizations that influence its definition.

Palabras clave: talent, social responsibility, Subject and Object.

Introducció

La societat està immersa en una constant transformació. La revolució en les tecnologies de la informació i la liberalització dels mercats ha transformat el món que ens envolta, presenciant actualment un escenari laboral per res semblat al de tan sol unes dècades arrere. Les economies basades en el talent estan prenent la davantera a les basades en la producció. Conseqüentment, està augmentant la demanda de treballadors amb majors coneixements i habilitats, però, sobretot persones amb comportaments i valors que faciliten el treball en equip i la cultura de comunitat (Riu-Rama, Maldonado-Erazo, Álvarez-García i Sarango-Lalangui, 2017). A més, l'actual societat en la qual vivim precisa de

canvis substancials que garantisquen, no solament els recursos humans amb els coneixements acadèmics i les habilitats necessàries per a cobrir els nous llocs de treball que s'estan creant, sinó que també amb educació cívica i moral (Llinares, Benedito i Martí-Vilar, 2015) que a dia d'avui sembla feta fallida.

No obstant açò, després d'una revisió exhaustiva de la literatura sobre el significat del concepte talent i recursos humans en el món de les organitzacions, es constata la confusió existent en la seua definició (Scullion i Collings, 2011), mancant actualment una definició consensuada de talent (Thunnissen, Boselie i Fruytier, 2013b; Thunnissen i Arensbergen, 2014).

Aquest treball té per objecte aclarir el concepte talent en el món empresarial, com a part del (Talent Management (TM) que permeta comprendre amb major profunditat i amplitud la interrelació entre aquest, el TM i l'estratègia de l'organització; perquè el talent és part del TM i al seu torn, el TM és una de les capacitats distintives de l'organització (Cheese, Thomas i Craing, 2008; Festing, Schäfer i Scullion, 2013) i per açò, és imperatiu definir el concepte de talent en primer lloc (Schiemann, 2014) ja que diferents definicions de talent comporten diferents enfocaments en la gestió del talent, i a més el TM es considera una capacitat clau per a aconseguir l'execució reeixida de l'estratègia de l'empresa (Cheese, Thomas i Craing, 2008; Tansley, 2011; Dries 2013; Festing, Schäfer i Scullion, 2013), l'objectiu fonamental d'aquest treball és fitar el significat de talent en el món de les organitzacions com a punt de partida perquè ajude a definir les responsabilitats dels diferents stakeholders implicats en la seua gestió; especialment les universitats i empreses.

Així doncs, a partir d'una revisió detallada de la literatura que tracta d'aquest concepte en els últims 10 anys, s'obtindrà el «quin», és a dir, el recurs font d'avantatge competitiu que marca el punt de partida per a determinar la forma de conrear i gestionar aquest talent des de les universitats i en les empreses.

Per a dur a terme aquest treball es parteix dels enfocaments aportats per Gallardo-Gallardo, Dries i González-Cruz (2013) perquè aquests autors analitzen i estableixen el significat del concepte talent des de dos angles diferents. Des de l'enfocament Object s'estableixen les característiques o competències del talent, mentre que l'enfocament Subject, se centra en les persones propietàries del talent. Tal vegada, és difícil comprendre la separació entre l'enfocament Subject i Object que aquests autors proposen, perquè açò implica distingir entre les persones i les seues característiques, i en realitat mai poden anar de forma aïllada (Dries, 2013; Thunnissen i Arensbergen, 2014). No obstant açò, al meu entendre aquesta distinció és una gran aportació al camp del TM, ja que ens permet analitzar el talent des de dos nivells d'anàlisi diferents, és a dir, des del nivell d'anàlisi de l'individu i des del de l'organització. Ajudant a aclarir la definició del concepte talent i les implicacions que té sobre el Talent Management en les organitzacions i la societat.

A través dels anys, el concepte de talent ha canviat podent-se veure, sobre el segle XVII, com a talent s'identificava sota l'anomenat l'enfocament Object i especialment, dins de la corrent «talent innat», açò és, fent referència a unes facultats, aptituds o habilitats innates que permeten dur a terme una funció o un rang de funcions específiques (Tansley, 2011) de forma extraordinària i d'aquesta manera, aquells individus que les presenten destaquen i evolucionen per sobre de la resta (Gallardo-Gallardo, Dries i González-Cruz, 2013; Thunnissen i Arensbergen, 2014).

No obstant açò, malgrat considerar-se inicialment una habilitat o aptitud innata, sorgeix en contraposició, dins de l'enfocament Subject, un altre corrent que considera que les competències emergeixen com a conseqüència de l'aprenentatge a través de les experiències que viu l'individu (Tansley, 2011), denominant-se corrent «talent adquirit».

Més recentment, el significat de talent passa de ser considerat com un conjunt d'aptituds i facultats –Object–, a ser atribuït a les persones que les posseeixen –Subject–; podent-se veure en la literatura, un corrent exclusiu i una altra inclusiva. L'anomenat enfocament Subject proposat per Gallardo-Gallardo et al. (2013) ha cobrat un gran protagonisme, i açò sembla ser a causa dels estudis realitzats, entre els anys 1997 i 2001, per McKinsey i Company (Michaels, Handfield-Jones i Axelrod, 2001). Sota el corrent exclusiu, de l'enfocament Subject, els autors consideren que solament algunes persones destaquen en els seus acompliments i poden considerar-se talents. No obstant açò, també podem veure altres autors situats dins del corrent «inclusiu», és a dir que consideren que totes les persones de l'organització poden arribar a tenir destacades aptituds i, per tant, totes elles tenen potencial per a millorar i destacar pels seus acompliments (Pfeffer, 1998, 2001, 2005); així és com també pot veure's utilitzat el concepte talent com a sinònim «de tot el personal de l'organització» (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

A més de les aportacions dels enfocaments Object i Subject que es fan al concepte de talent Gallardo-Gallardo et al. (2013), apareixen cada vegada més aportacions sobre els factors extrínsecs que influeixen en la definició del concepte talent i als quals se'ls dona un pes específic important, aquests són, l'entorn, la motivació, l'oportunitat, així com també factors com el compromís del talent amb l'organització (Gallardo-Gallardo, González-Cruz, Martínez-Fuentes i Pardo-del-Val, 2012; Levenson, 2011). Així també destaca la importància que cada vegada més se li atribueix a l'alineació entre el nivell d'anàlisi de l'individu i el de l'organització (Dries, 2013; Thunnissen i Arensbergen, 2014; Ben-Gal, Tzafir i, 2015).

A partir de les aportacions que fa la literatura des de l'enfocament Object, Subject i sobre la influència del context en el qual es troba, finalment es proposa una definició del concepte talent (veure la figura 1).

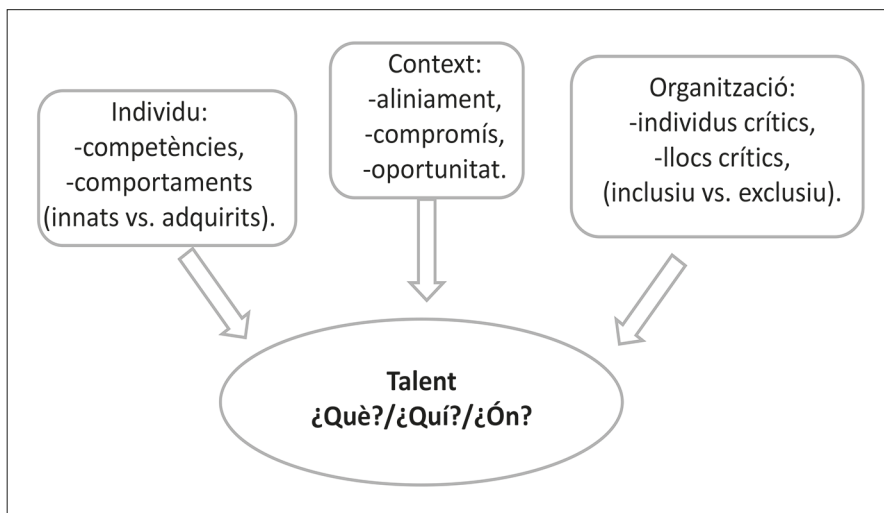


Figura 1. *Talent: ¿Què?/¿Qui?/¿Ón?*

Notes:

- 1- «Segons el document de la Unió Europea SEC (2005/957: 11) s'entén que la competència comprèn aspectes cognitius –implica l'ús de teories i conceptes, així com coneixement tàcit adquirit a través de l'experiència–, funcionals (habilitats; saber-fer) –aquelles coses que una persona ha de ser capaç de realitzar quan exerceix una determinada tasca o activitat social–, comportamentals –implica saber com conduir-se a un mateix en determinades situacions– i ètics –suposa la possessió de determinats valors personals i professionals» (González-Cruz, Martínez-Fuentes i Pardo-del-Val, 2009: 34). En la mateixa línia, Meyers, Woerkom i Dries (2013), present a Hoge et al. (2005) i Campion et al. (2011), entenen per competència al constructo format per blocs de coneixement, destreses, habilitats i característiques personals (Meyers, Woerkom i Dries, 2013: 307).
- 2- Becker, Huselid i Beatty (2009) utilitza el terme A player o en el cas de Lawler III (2008) utilitza denominacions tals com: outstanding talent, right talent, critical talent, top percentile talent, high-performing talent, high-performing individuals, high-performers, core group of employees: keepers; highest-rated jobs, best talent i també present a John Boudreau fa referència als llocs i persones com pivotals (Lawler III, 2008).

El següent apartat posa de manifest la importància i la relació de dependència entre nivell d'anàlisi individu i el de l'organització; cobra importància, l'alineació dels objectius individuals, amb els de l'organització, juntament amb el punt de connexió entre el compromís de l'individu i l'oportunitat que se li presente per a desenvolupar-se com a talent.

Significat de talent en les organitzacions

Des del nivell d'anàlisi de l'organització

L'enfocament *Subject* se centra en les persones com a «propietàries» de talent, si ben alguns autors entenen que solament algunes persones posseeixen talent, uns altres pensen que totes les persones tenen talent. Així és com, dins de l'enfocament *Subject*, Gallardo-Gallardo, Dries i González-Cruz (2013) engloba aquesta temàtica conforme a dos corrents: una inclusiva, en la qual es considera que tots els treballadors influeixen sobre el resultat estratègic de l'empresa. I una altra exclusiva, en la qual es considera que solament alguns dels treballadors influeixen en els resultats econòmics i estratègics de l'empresa (Illes, Chuai i Preece, 2010; Ready, Conger i Hill, 2010; Stahl, Björkman, Fardndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor i Wright, 2012; Dries, 2013; Capelli i Keller, 2014). La decisió empresarial de situar-se en un o un altre enfocament és de summa importància, ja que condiciona l'àmbit d'aplicació del TM i conseqüentment, com les polítiques i pràctiques es dissenyaran per als següents nivells d'anàlisi. El corrent inclusiu entén que talent és cadascuna de les persones que formen part de l'organització (Cheese, Tomás i Craig, 2008; Stahl, Björkman, Fardndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor i Wright, 2012); sent el talent inherent a cada individu (Buckingham i Vosburgh, 2001), ja que l'èxit de l'organització és fruit del valor que aporten tots i cadascun dels treballadors de l'empresa i no solament d'uns pocs (O'Reilly i Pfeffer, 2000). A causa de que totes les persones tenen punts forts i, per tant, són potencial per a afegir valor a l'organització (Buckingham i Vosburgh, 2001; Cheese, Thomas i Craig; Capelli i Keller, 2014).

Segons Capelli i Keller (2014), el corrent inclusiu respon possiblement a la cerca, en els anys seixanta i setanta, de la regulació per la igualtat en el tractament dels treballadors, tant en els seus llocs de treball com en matèria de jubilació o de seguretat social. No obstant açò, sembla que el canvi de les economies basades en el capital i la tecnologia a les economies actuals basades en el coneixement, precisen de tots els seus treballadors per a aconseguir el seu èxit, capturant el valor de tot el talent de l'organització i no de solament el d'uns pocs *superstars* (O'Reilly i Pfeffer, 2000). On les persones passen a ser l'actiu més crític de l'organització (Martin i Moldoveanu, 2003; Cheese, Thomas i Craig, 2008); sobretot en organitzacions de serveis, on el negoci es defineix entorn a la relació entre els empleats i els clients o consumidors i, on tots els treballadors juguen un rol igualment important (Boudreau i Ramstad, 2005).

En la mateixa línia, Dave Ulrich, prenent al seu col·lega Arthur Yeung, explica com difereix el valor que aporta el talent depenent de la naturalesa del treball en el qual es base l'empresa, cobrant el talent major importància a mesura que el coneixement protagonitza el treball a realitzar (Cheese, Thomas i

Craing, 2008). Així, les empreses que basen el seu negoci en el R+D, en l'enginyeria, en el màrqueting o en la distribució depenen en gran manera dels seus talents, mentre que les empreses que basen la seua estratègia en l'assemblatge i la manufactura depenen en menor mesura dels seus treballadors (Lawler III, 2008) i, per tant, tal com diu Silzer i Dowell (2010) definir el talent com el total dels treballadors en algunes organitzacions on el coneixement és important per al seu context de treball no està per res lluny de la realitat.

La definició del talent, des d'un enfocament inclusiu, sovint es presenta des d'una consideració humanística on tots els treballadors tenen un rol que, ben gestionat, produeix un alt acompliment per a l'empresa (Iles, Chuai i Preece, 2010) i així, és com la gestió del talent és típicament trobada en la literatura, com l'art de reconèixer els punts forts de cadascun dels treballadors en el lloc de treball i potenciar-los amb la finalitat de transformar-los en resultats reals. Amb açò s'aconsegueix l'anomenat «efecte Mark» que significa que en un agradable, amable i motivador clima laboral, on es garanteix una distribució igualitària dels recursos entre tots els empleats de l'organització, els resultats reals són molt més positius (Gallardo-Gallardo, 2013). Des d'una perspectiva humanista el potencial de desenvolupament humà és continu durant tota la vida, per a açò cal afavorir els llits que ho possibiliten, treballant la autoacceptació, la relació amb els altres, generant autonomia de pensament i apuntant a uns propòsits de vida concordes al seu entorn (Martí, Martínez, Martí-Vilar i Mollá, 2007).

Així doncs, l'objectiu del TM sota el corrent inclusiu, tal com argumenta Ashton i Morton (2005) és produir una millora en l'acompliment en tots els nivells de l'empresa permetent que cada individu aconseguisca el seu potencial (Iles, Chuai i Preece, 2010). Lin (2006) sosté que el corrent inclusiu pot comportar un excés de costos d'inversió en TM (Iles, Chuai i Preece, 2010) que pot ser evitat si l'organització decideix situar-se en una el corrent exclusiu en la definició de talent (Collings i Mellahi, 2009; Mellahi i Collings, 2010; Iles, Chuai i Preece, 2010) perquè cap empresa pot oferir tot a tots els treballadors (Iles, Chuai i Preece, 2010).

Així és com cobra importància sota l'enfocament *Subject* el corrent exclusiu, que suggereix avaluar al recurs humà sota els paràmetres de la Teoria dels Recursos i Capacitats: el valor que aporta, la seua escassetat, la facilitat per a ser imitat i per a ser reemplaçat (Wright, Dunford i Snell, 2001; Thunnissen, Bose-lie i Fruytier, 2013b). D'aquesta manera, el corrent exclusiu limita el significat de talent a un subconjunt selecte de treballadors als quals se'ls considera extraordinàriament influents en els resultats de l'organització i, per tant, marquen la diferència respecte de l'els seus companys, bé siga amb la seua immediata contribució –*High Performers*– o bé amb la seua potencial influència futura sobre els resultats –*Potencial Performers*– (Tansley et al 2007; Ready, Conger i Hill, 2010; Tansley i Tietze, 2013). El principi de segmentació o diferenciació –pres del camp del màrqueting– és un argument raonable i essencial a l'hora d'inver-

tir les assignacions i els recursos de desenvolupament escassos i, per tant, és fonamental tenir-ho també en compte en l'en àmbit del TM (Walker i LaRocco, 2002; Ledford i Kochanski, 2004; Boudreau i Ramstad, 2005; González-Cruz, Martínez-Fuentes i Pardo-del-Val, 2009; Iles Chuai i Preece, 2010).

El corrent exclusiu, a més de partir de la teoria d'assignació de recursos escassos i del criteri de segmentació pres del camp del màrqueting, també té les seues arrels, tal i com constata Lepak i Snell (1999) en la Teoria dels Recursos i Capacitats, la qual anuncia que el valor del capital humà depèn intrínsecament del seu potencial per a contribuir a les capacitats clau de l'organització (Wright, Dunford i Snell, 2001; Cappelli i Keller, 2014) i per tant, és important per a l'anàlisi del valor de l'acompliment individual en el lloc de treball ocupat per l'individu (Cappelli i Keller, 2014).

Seleccionar segments on invertir en TM, tal com es mostra en els paràgrafs anteriors, no significa excloure o anar en detriment de la resta de treballadors (Walker i LaRocco, 2002; Iles, Chuai i Preece, 2010); sinó que les inversions es basen en la «proposicions de valor dels treballadors» (Iles Chuai i Preece, 2010: 182), és a dir, s'estableixen diferents segments de treballadors depenent de la capacitat que aquests tinguen per a generar acompliments importants per a l'organització (Boudreau i Ramstad, 2005; Iles Chuai i Preece, 2010; Stahl et al., 2012).

TREBALLS	DEFINICIONS	CORRENT
Jericó (2001a)	Aquell que aconsegueix resultats superiors dins d'una organització.	Exclusiva
Michaels E. et al. (2001)	Aquells líders i directius que són capaços d'ajudar a l'empresa a satisfer les seues aspiracions i resultats, podent estar en qualsevol dels nivells estructurals de l'empresa.	Exclusiva
Lewis i Heckman (2006)	Eufemisme de persones.	Inclusiva
Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor i Wright (2007)	Grup de treballadors al capdavant del rànquing en termes de capacitat i acompliment.	Exclusiva
Cheese, Thomas i Craing (2008)	Talent significa el total de les experiències, coneixements, habilitats i comportaments que una persona té i els aporta a l'empresa per a aconseguir els objectius d'aquesta (46).	Inclusiva
Silzer i Dowell (2010)	Grup (<i>pool</i>) de treballadors excepcionals en l'empresa en termes de <i>skills and abilities</i> en un àrea de tècnica o de competència específica o més general... Les habilitats i destreses d'un individu i el que aquesta persona és capaç de fer o de contribuir en l'organització amb elles.	Exclusiva
Silzer i Dowell (2010)	En alguns casos, talent pot referir-se al total dels treballadors.	Inclusiva

Mäkelä, Björkman i Ehrnrooth (2010)	Els talents són aquells treballadors que presenten alts rendiments i contínuament estan millorant en la posició que ocupen (...) amb mobilitat potencial per a créixer en altres posicions estratègiques.	Exclusiva
Tarique i Schuler (2010)	Capaç d'impactar significativament sobre l'èxit de la companyia.	
Hartmann, E., Feisel, E., Schober, H. (2010)	...talent no solament és definit com l'habilitat, motivació i el valor que afig un empleat, sinó que també la dificultat per a ser reemplaçat.	Exclusiva
Iles, Chuai i Preece (2010)	Aquelles persones que tenen la capacitat i potencial, que fa que marquen una diferència significativa en l'acompliment en el curt i llarg termini de l'empresa.	Exclusiva
Iles, Chuai i Preece (2010) i Garaban, T. N.; Carbery, R. i Rock, A. (2012)	Persones que demostren sobre unes bases lògiques, una habilitat i assoliment excepcional en un rang d'en un rang d'activitats i situacions o en un camp específic. Els individus amb talent són aquells que marquen la diferència en l'acompliment organitzacional, a través de la seua immediata contribució o de la seua contribució futura demostrada pels seus alts nivells de potencial.	Exclusiva
Tansley, C. (2011)		Exclusiva
Bethke-Langenegger (2012)	Aquells treballadors que asseguren la competitivitat i el futur de la companyia (capdavantera o especialista) a través de la seua qualificació i coneixements en el seu treball organitzatiu o específic, les seues competències metòdiques i socials, així com la seua inquietud per aprendre i orientació a l'assoliment.	Exclusiva
Gallardo-Gallardo (2013)	...aquells individus que poden marcar la diferència en l'acompliment de l'organització ben a través de la seua immediata contribució o la seua contribució futura demostrada pels seus alts nivells de potencial.	Exclusiva
Gelens, J.; Dries, N.; Jofmans, J.; Pepermans, R. (2013)	Són empleats talentosos d'una organització són aquells treballadors que tenen <i>Skills</i> amb un alt valor i són única... <i>High potentials</i> són claus per a cobrir els llocs més estratègics de l'empresa.	Exclusiva
Thunnissen, M.; Boselie i Fruytier (2013b)	...l'individu valuós, escàs, inimitable i difícil de reemplaçar.	Exclusiva
Thunnissen i Arensbergen (2014)	Solament es parla de talent quan l'acompliment excel·lent és el resultat del domini o mestratge excel·lent pel desenvolupament sistemàtic de les seues habilitats...almenys un 10% per sobre dels seus parells.	Exclusiva
Vatne i Torgersen, (2015)	Individus considerats alts potencials que posseeixen les habilitats, destreses i coneixements adequats, en concordança amb les competències definides per l'empresa.	Exclusiva
Vaiman, Haslberger i Vance (2015)	Talent com les persones clau en rols crítics, així com els qui posseeixen o estan perseguint l'especialització altament demandada en coneixements i habilitats.	Exclusiva

Figura 2. Algunes definicions del concepte talent sota l'enfocament Subject.

Elaboració pròpia a partir de Gallardo-Gallardo et al. (2013) i Vatne i Torgersen (2015).

Tal com es pot observar en la figura 2, els autors majoritàriament prenen el corrent exclusiu per a definir talent i, açò pot ser perquè tant en la literatura especialitzada com en l'escrita pels pràctics, troben molts més arguments a favor del corrent exclusiu que de la humanista corrent inclusiva (Iles, Preece i Chuai, 2010; Ready, Conger i Hill, 2010). Ara bé, ambdues corrents consideren talents a les persones que contribueixen a maximitzar els resultats de l'organització; estant influenciats per la naturalesa del treball dels llocs a cobrir. D'aquesta manera cada organització se situarà en un enfocament inclusiu o exclusiu conforme varie el segment de llocs que precisen ser coberts pels individus considerats talents; valorats aquests segons la naturalesa del treball i a la importància crítica per a l'organització (McDonnell, 2011).

Però l'organització se situarà en un enfocament inclusiu o exclusiu conforme varie el segment de llocs que precisen ser coberts pels individus considerats talents; valorats aquests segons la naturalesa del treball i a la importància crítica per a l'organització (McDonnell, 2011). Açò no significa que una excloga a l'altra, sinó que se situarà en el corrent inclusiu extrem quan l'organització precise que la totalitat dels treballs basats es basen en el coneixement i que, a més, tots els llocs es consideren crítics per a l'èxit de l'organització (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor i Wright, 2012). No obstant açò, s'estarà davant un enfocament exclusiu quan solament alguns dels llocs de treball, en qualsevol nivell jeràrquic de l'organització, es consideren crítics (Law i Kamoche, 2012).

Per tot l'exposat en els paràgrafs anteriors, Capelli i Keller (2014) pren com a focus més apropiat de segmentació o diferenciació el lloc de treball, dient que els llocs de treball crítics, en qualsevol capacitat crítica han de ser coberts per individus amb alts nivells d'acompliment per a aqueix lloc en concret.

Des del nivell d'anàlisi de l'individu

Gallardo-Gallardo, Dries i González-Cruz (2013) considera talent sota l'enfocament *Object*, quan es tenen en compte les característiques o competències de les persones, de manera que aquells individus que presenten aquestes característiques, segons Agné (2000) destaquen i evolucionen per sobre de la resta i, consegüentment el significat de talent està equiparat a acompliments excel·lents en un àmbit. Així és com des del món dels negocis, es pren el concepte talent d'altres camps dotant-li de contingut, a través dels atributs requerits, com l'experiència, els coneixements, les habilitats i comportaments que la persona té i aporta al treball (Cheese, Thomas i Craing, 2008), o com des de el àmbit universitari es preten formar a excelents professionals amb comportaments socialment responsables amb la societat (Martí-Vilar, Almerich, Cifuentes, Grimaldo Martí, Merino i Puerta; 2011).

TREBALLS	DEFINICIONS	CORRENT
Jericó (2001a)	Aquell que aconsegueix resultats superiors dins d'una organització.	Exclusiva
Michaels, E. et al. (2001)	Aquells líders i directius que són capaços d'ajudar a l'empresa a satisfer les seues aspiracions i resultats, podent estar en qualsevol dels nivells estructurals de l'empresa.	Exclusiva
Lewis i Heckman (2006)	Eufemisme de persones.	Inclusiva
Stahl, Björkman, Farnedale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor i Wright (2007)	Grup de treballadors al capdavant del rànquing en termes de capacitat i acompliment.	Exclusiva
Cheese, Thomas i Craing (2008)	Talent significa el total de les experiències, coneixements, habilitats i comportaments que una persona té i els aporta a l'empresa per a aconseguir els objectius d'aquesta (46)	Inclusiva
Silzer i Dowell (2010)	Grup (<i>pool</i>) de treballadors excepcionals en l'empresa en termes de <i>skills and abilities</i> en un àrea de tècnica o de competència específica o més general... Les habilitats i destreses d'un individu i el que aquesta persona és capaç de fer o de contribuir en l'organització amb elles.	Exclusiva
Silzer i Dowell (2010)	En alguns casos, talent pot referir-se al total dels treballadors.	Inclusiva
Mäkelä, Björkman i Ehrnrooth (2010)	Els talents són aquells treballadors que presenten alts rendiments i continuament estan millorant en la posició que ocupen (...) amb mobilitat potencial per a créixer en altres posicions estratègiques.	Exclusiva
Tarique i Schuler (2010)	Capaç d'impactar significativament sobre l'èxit de la companyia.	
Hartmann, E.; Feisel, E.; Schober, H. (2010)	...talent no solament és definit com l'habilitat, motivació i el valor que afegim un empleat, sinó que també la dificultat per a ser reemplaçat.	Exclusiva
Iles, Chuai i Preece (2010)	Aquelles persones que tenen la capacitat i potencial, que fa que marquen una diferència significativa en l'acompliment en el curt i llarg termini de l'empresa.	Exclusiva
Iles, Chuai i Preece (2010) i Garaban, T. N., Carbery, R. i Rock, A. (2012)	Persones que demostren sobre unes bases lògiques, una habilitat i assoliment excepcional en un rang d'un rang d'activitats i situacions o en un camp específic. Els individus amb talent són aquells que marquen la diferència en l'acompliment organitzacional, a través de la seua immediata contribució o de la seua contribució futura demostrada pels seus alts nivells de potencial.	Exclusiva
Tansley, C. (2011)		Exclusiva
Bethke-Langenegger (2012)	Aquells treballadors que asseguren la competitivitat i el futur de la companyia (capdavantera o especialista) a través de la seua qualificació i coneixements en el seu treball organitzatiu o específic, les seues competències metòdiques i socials, així com la seua inquietud per aprendre i orientació a l'assoliment.	Exclusiva
Gallardo-Gallardo	...aquells individus que poden marcar la diferència en l'acompliment de l'organització ben a través de la seua immediata contribució o la seua contribució futura demostrada pels seus alts nivells de potencial.	Exclusiva

Gelens, J., Dries, N., Jofmans, J., Pepermans, R. (2013)	Són empleats talentosos d'una organització són aquells treballadors que tenen <i>Skills</i> amb un alt valor i són única... <i>High potentials</i> són claus per a cobrir els llocs més estratègics de l'empresa.	Exclusiva
Thunnissen, M., Boselie i Fruytier (2013b)	...l'individu valuós, escàs, inimitable i difícil de reemplaçar	Exclusiva
Thunnissen i Arensbergen (2014)	Solament es parla de talent quan l'acompliment excel·lent és el resultat del domini o mestratge excel·lent pel desenvolupament sistemàtic de les seues habilitats...almenys un 10% per sobre dels seus parells.	Exclusiva
Vatne i Torgersen, 2015	Individus considerats alts potencials que posseeixen les habilitats, destreses i coneixements adequats, en concordança amb les competències definides per l'empresa.	Exclusiva
Vaiman, Haslberger i Vance (2015)	Talent com les persones clau en rols crítics, així com els qui posseeixen o estan perseguint l'especialització altament demandada en coneixements i habilitats.	Exclusiva

Figura 3. *Algunes definicions del concepte talent sota l'enfocament Object.*

Elaboració pròpia a partir de Gallardo-Gallardo et al. (2013) i Vatne i Torgersen (2015).

Com pot comprovar-se en la figura 3, les definicions del concepte talent en el món empresarial són similars, però mai segueixen un patró constant (Vatne i Torgersen, 2015) i açò pot ser a causa que cada empresa defineix talent conforme a les necessitats que té de talent en un moment determinat per a aconseguir l'èxit de l'estratègia definida; no són definicions que puguen ajustar-se a totes les organitzacions en general. Així, a partir d'una anàlisi detallada de la literatura de T des de l'enfocament *Object*, tant Gallardo-Gallardo et al. (2013) com Vatne i Torgersen (2015) mostren els diferents atributs trobats per a caracteritzar el concepte de talent en el món dels negocis com són: habilitats, destreses, coneixements, capacitats, experiència, motivació, competències, intel·ligència, comportaments, inspiració, patrons de comportament, valors, *feelings*, entre uns altres (no és objecte d'aquest treball aprofundir en ells). Malgrat la diversitat de vocables utilitzats, la literatura, indirectament, proposa el mateix significat (Vatne i Torgersen, 2015), atès que el *mix* de competències varia depenent de l'entorn en el qual opera l'empresa (sector, mercat laboral), del tipus de treball, de les circumstàncies internes i externes d'aquesta, així com del moment en el qual es trobe (Thunnissen, Boselie i Fruytier, 2013a).

Per tant, a partir de les definicions de la figura 3 i de tot l'exposat en els paràgrafs anteriors, sembla que tot apunta al fet que tots els vocables utilitzats en les definicions es basen en les competències personals de l'individu (coneixements –saber–, habilitats –saber fer– i comportaments –saber estar i saber

ser-); bé siguem unes o unes altres amb l'objecte de contribuir amb els objectius empresarials de cada empresa en particular, i a més tal com diu Thunnissen, Boselie i Fruytier (2013a), el concepte talent és relatiu i subjectiu i no absolut (1751).

Dins de l'enfocament *Object* el debat gira al voltant de la qüestió: el talent naix o es fa? Meyers, Woerkom i Dries (2013) i Dries (2013) aclareixen les diferents perspectives que adopta la literatura quant a l'origen o font de creació del talent; així distingeixen tres postures, una que advoca pels factors genètics com els determinants de la creació del talent, cridada perspectiva «talent innat». Una altra, que atorga a la formació i entrenament, el major pes per a la creació del talent, denominada perspectiva «talent adquirit». I finalment, una tercera perspectiva, que beu de les anteriors i considera que ambdues tenen la seua comesa i importància per a la creació del talent, encunyada per Meyers et al. (2013) com a «talent innat-adquirit».

Els principals arguments recopilats per Meyers et al. (2013) que defensen cadascuna de les perspectives són els següents:

Quant a la perspectiva «talent innat»: Talent significa que hi ha una alta intel·ligència, la qual prové de factors genètics que poden ser detectats a través de Meta-anàlisi per a diferents contextos.

Hi ha algunes persones que, amb el mateix entrenament que unes altres, sobreixen, ja que l'entrenament i la formació tenen com a límit la capacitat innata de l'individu, segons ja es va contrastar fa més d'un segle per Sir Francis Galton (Meyers et al. (2013).

Concloent, la perspectiva «talent innat» reconeix la capacitat que té la formació i l'entrenament per a millorar l'acompliment, però insisteix que la capacitat de creixement està limitada pels factors innats de l'individu (Meyers et al., 2013), la qual cosa indueix a pensar que només algunes persones poden ser talents.

Quant a la perspectiva «talent adquirit»: L'entrenament i la pràctica deliberada és suficient para per a aconseguir els millors resultats, sense necessitat de tenir uns dons per a açò. Les habilitats primerenques, per si mateixes no són prova de talent innat perquè el seu major pes és a causa de les primerenques experiències i entrenaments.

Aquesta perspectiva dóna un gran pes a l'entrenament i la formació per a aconseguir alts acompliments, però potser és molt rotunda en afirmar que qual-sevol individu pot arribar a ser un prodigi perquè, tal com apunta Meyers et al. (2013), l'ajust entre les característiques o competències de l'individu i el seu entorn juguen també un paper rellevant.

Quant a la perspectiva «talent innat-adquirit»: Les característiques o competències innates són necessàries, però no condició suficient per a aconseguir l'èxit; els investigadors reconeixen que tenir el do és determinant per a aconseguir el cim, però, la pràctica és indispensable per a aconseguir-ho. Francoys Gagné utilitza el terme *giftedness* referint-se a la possessió d'habilitats innates especials, i el terme talent, per a denotar l'excel·lent mestratge en el desenvolupament sistemàtic d'habilitats, destreses i coneixements, en almenys, un camp d'activitat (Gagné, 2004). Silzer i Church (2009) identifiquen «potencial» com la condició necessària per a futurs èxits, però, afegint, que solament pot realitzar-se plenament si és descobert, conreat i desenvolupat.

Concloent, aquesta presa, de la perspectiva del talent «innat», la necessitat de comptar amb factors genètics per a la construcció del talent, i, a més, considera aqueixes característiques o competències genètiques com les quals limiten el màxim acompliment que pot arribar a aconseguir l'individu a través de la formació i entrenament; així doncs, els factors genètics semblen ser la condició necessària.

Per tant, tal com desenvolupa Gagné (2004) i Gagné (2010), el potencial per a construir el talent sembla ser alguna cosa innat (habilitats, dons biològics) que precisa d'un desenvolupament posterior per a arribar a considerar-se i individu com a talent (amb entrenades destreses i coneixements).

Però, Gagné (2004, 2010) destaca que a més dels factors esmentats en el paràgraf anterior, el talent es veu influenciat per dos tipus de catalitzadors, uns intrapersonals –trets físics o mentals– i uns altres provinents de l'entorn; així doncs, destaca la motivació i l'entorn com a catalitzadors del concepte talent (Levenson, 2011); tema que es desenvolupa en el següent apartat.

Contextualització del talent: alineament, compromís i oportunitat

En l'apartat anterior es tracten alguns elements intrínsecs a l'individu que formen part del concepte de talent, així es parla de les habilitats, els coneixements, les destreses i característiques personals, però, aquests factors poden ser alterats o potenciats depenent d'altres factors com són la motivació i l'entorn o context en el qual es troba; aquests són objecte del present apartat.

Aquest apartat pretén mostrar com els dos nivells d'anàlisi, el de l'organització i el de l'individu, s'alineen depenent del compromís que té l'individu envers l'organització i de l'oportunitat que l'organització ofereix a l'individu talentós perquè aquest estiga disposat a aportar valor dins d'un context (Ross, 2013).

Des del nivell d'anàlisi de l'individu, a part de considerar en la definició de talent «el saber» i «el saber fer», també és essencial considerar «el voler fer» i

«el voler ser» (González-Cruz et al., 2009) perquè açò implica que es valoren els factors tals com l'esforç, l'ambició, l'orientació al progrés, el creixement professional, la passió i l'amor pel treball que l'individu desenvolupa en el seu entorn professional entre uns altres. ja que com apunta Ulrich i Smallwood (2012), els factors que componen el constructo talent són multiplicatius i no additius, així pot veure's definit el compromís de l'individu com la motivació per pertànyer a una organització i per aportar valor (Jericó, 2001a) o, com diu Ulrich, com la voluntat dels empleats per a oferir la seua energia discrecional en benefici de l'organització, és a dir, la seua disposició a fer el treball (Ulrich i Smallwood, 2012). Tal com apunta Jericó (2001a) el compromís de pertinença a una organització depèn de la motivació total de l'individu, és a dir, de com pondere els tres tipus de motivació –extrínseca, intrínseca i transcendent– (Jericó, 2001a) i, a més, com diu Ulrich i Smallwood (2012), l'individu necessita sentir que les necessitats personals se satisfan mitjançant la seua participació en l'organització. Tot açò sembla portar a considerar que el compromís depèn de la capacitat de comprometre's que tinga l'individu i de les actuacions o oportunitats que ofereisca l'empresa per a activar els diferents components de la motivació, alineant els objectius de l'empresa amb els particulars de l'individu (Ulrich, 2008; Garavan, Carbery i Rock, 2012).

Per tant, sembla lògic voler comptar amb el compromís de l'individu amb talent cap al treball que realitza i amb l'organització en la qual treballa. Tal vegada per tot açò, cada vegada són més els autors que vinculen la definició del concepte talent a l'entorn en el qual està immers (per exemple, Jericó, 2001a; Walker i LaRocco, 2002; Papierno, Ceci, Makel i Williams, 2005; González-Cruz, Martínez-Fuentes i Pardo-del-Val, 2009; Bothner, Podolny i Smith, 2011; Dries, 2013; Meyers, Woerkom i Dries, 2013). Per a tots ells la contextualització del concepte talent aporta a la literatura de TM uns factors extrínsecs a l'individu que influeixen en la definició de talent, ja siga potenciant-ho o, per contra, no permetent que emergisca ni que done els resultats esperats. Així pot veure's com alguns autors analitzen com els factors de l'entorn i els gens interactuen influint sobre les característiques i comportaments de l'individu (Papierno, Ceci, Makel i Williams, 2005). Per exemple, l'anomenat efecte Matthew implica que els individus que posseeixen més recursos i habilitats, se'ls desenvolupen encara més, mentre que els que tenen una predisposició feble, se'ls afebleix encara més (Papierno, Ceci, Makel i Williams, 2005; Bothner, Podolny i Smith, 2011). Aquest efecte és multiplicatiu fins al màxim de la capacitat genètica de l'individu (Papierno, Ceci, Makel i Williams, 2005; Meyers, Woerkom i Dries, 2013).

Així també, són molts els que defensen que la definició del concepte talent depèn dels diferents contextos en els quals interactua, açò és, per exemple, el context de la família, l'empresa, l'universitat, els amics. Entre ells, cal destacar

els impactes educatius que reben els estudiants en les universitats que influirà i orientarà el rol social i professional en el lloc de treball que ocupe (Martí, 2015), malgrat el *gap* existent entre el món acadèmic i el laboral (Vosburgh, 2017).

Així, el constructe talent està format i limitat a un màxim acompliment segons els seus factors innats. Ara bé, es construeix amb els factors individuals i, del context i de la situació en la qual es mou, la qual cosa implica que no té el per què ser estable en el temps (Meyers, Woerkom i Dries, 2013; Ben-Gal, Tzafrir i Dolan, 2015). D'aquesta manera quan el talent canvia d'un domini a un altre, determinades competències romanen, mentre unes altres necessiten d'entrenament especial per aconseguir els mateixos nivells d'acompliment en tots dos àmbits (Meyers, Woerkom i Dries, 2013).

Per tant, el talent emergeix i és reconegut com a tal depenent del tipus d'interaccions que es donen entre l'individu i l'entorn en el qual es va trobar en el passat i en el qual es troba en un moment concret de la seua vida, i a partir d'açò, es pot conjeturar que un canvi de context pot ser que siga causa perquè un talent emergisca o s'absent (Dries, 2013); la qual cosa evidencia la importància de l'ajust o alineació entre l'individu i, l'entorn de treball i, d'ací la necessitat de gestionar aquesta relació (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor i Wright, 2012).

Per tant, el concepte de talent, des del punt de vista Object o nivell d'anàlisi de l'individu, fa referència a la relació o ajust entre l'individu –amb talent– i el context dins del com està treballant, ja que com apunta Pfeffer (2001) són moltes les evidències que mostren que les persones aconsegueixen un major o menor rendiment depenent de la situació i l'ambient que els envolta. En definitiva, cada professional pot desenvolupar-se millor en unes organitzacions que en unes altres, i en uns rols millor que en uns altres (Jericó, 2001a; Walker i La-Rocco, 2002) i, per tant, tal com recolza Thunnissen, Boselie i Fruytier (2013a), el significat de talent no és absolut, sinó relatiu.

De tal manera, que l'alineament entre l'organització i l'individu amb talent juga un important rol en el marc: habilitat-motivació-oportunitat, ja que posa de manifest que l'acompliment no solament depèn de la part intrínseca del talent dels individus, sinó que també depèn de les capacitats de l'empresa (Groysberg, Nanda i Nohria, 2004) i per tant de l'ajust entre aquest talent amb el lloc i amb l'organització a la qual pertany (Raalskov, 2012). Per açò, és de summa importància identificar els llocs de major valor estratègic per a posteriorment gestionar els individus amb talent capacitats i alineats a aquests llocs (Huselid, Beatty i Becker, 2005; Buckingham i Vosburgh, 2001) de manera que tinguen l'oportunitat d'aconseguir reeixidament els acompliments establits.

Conclusió

El present treball mostra els diferents enfocaments que ofereix a literatura sobre el concepte de talent. S'ha estructurat el treball tenint en compte el nivell d'anàlisi de l'individu i el nivell d'anàlisi de l'organització, de manera que es pot visualitzar el concepte de talent d'una forma àmplia i estructurada.

Tots dos enfocaments, també trobats en la literatura com *Object* i *Subject*, es veuen influenciats per uns catalitzadors que influeixen i modelen el significat del concepte obrint noves possibilitats per a la gestió del talent des dels diferents ens responsables, com el són els governs, les universitats i les empreses.

Des de l'enfocament *Subject*, o nivell d'anàlisi de l'organització s'han presentat els dos corrents que ofereix la literatura sobre el concepte talent, conclouent que cada empresa se situarà en un enfocament més o menys inclusiu o exclusiu depenent de la naturalesa del treball i de l'oportunitat que se li ofereix a l'individu. Açò porta a considerar que el focus de segmentació o diferenciació siga el lloc de treball, havent-se de cobrir els llocs crítics per individus amb alt nivell d'acompliment per a aqueix lloc concret.

Per tant, des de l'enfocament *Subject*, es pren com a referència que el talent és aquella persona amb un alt nivell d'acompliment, i des de l'enfocament *Object* o nivell d'anàlisi individu, el talent fa referència a les competències innates i adquirides referides als coneixements, habilitats i comportaments personals i ètics que fan que l'individu destaque pels seus excel·lents acompliments en un àmbit i lloc determinat. Moltes de les recents teories advoquen per la interacció entre les teories anteriors esmentades, per exemple, Gagné (2004), Silzer i Church (2009), que es basen que el talent naix, però necessita ser format i entrenat perquè done els seus fruits (Meyers, Woerkom i Dries, 2013).

Per tot açò, aquest treball se situa sota la perspectiva que considera el talent «innat-adquirit» perquè igual que Gallardo-Gallardo et al (2013) i Thunnissen i Arensbergen (2014), es considera molt encertada la definició de talent proposada per Gagné (2000) que diu que el concepte talent fa referència al desenvolupament, perfeccionament o mestratge dels dons innats a l'individu. Ha sigut proposat que els coneixements i les destreses es poden desenvolupar amb la formació i l'entrenament per la majoria de les persones, mentre que les habilitats i les característiques personals són més difícils de modelar amb la formació i entrenament, considerant-se més invariables o més difícils de modelar al llarg de la vida de l'individu (Meyers, Woerkom i Dries, 2013). Per tant, després de tot l'exposat, es considera la combinació dels dos nivells d'anàlisi, els catalitzadors ajust i la motivació per a definir talent.

Aquelles persones que posseeixen el conjunt de competències requerides per a desenvolupar, amb un alt nivell d'acompliment, un rol estratègic dins d'una organització i es comprometen a dur-ho a terme, en un moment determinat.

Així doncs, veiem que la definició del concepte talent beu de diferents corrents i àmbits de la literatura i així és com, el seu significat s'enriqueix i dóna la possibilitat de prendre la forma adequada conforme cada organització ho precise en un moment i lloc concret. Per açò, una vegada introduït el concepte de talent en el món empresarial, ja es té el punt de partida per a continuar avançant en l'àmbit universitari i de la gestió del talent com a font d'avantatge competitiu que garantisca l'èxit estratègic de les organitzacions; entre elles, les universitats on deuen fomentar la RSU.

A partir d'aquest treball poden realitzar-se uns altres que mostren com les empreses poden gestionar el talent a partir de la definició proposada en aquest treball. Des del nivell d'anàlisi organització, és interessant la recerca que ofereix el mesurament entre l'ajust del talent amb el lloc i al seu torn amb els objectius estratègics. També, des del nivell d'anàlisi individu són fonamentals els treballs de recerca relacionats amb possibles models de gestió del talent que alineen els comportaments dels talents amb la cultura de l'empresa posant en pràctica les tècniques i formes de potenciar els factors comportamentals dels talents amb l'empresa per a afavorir la competència social i cívica que garanteix l'aprenentatge continu (Llinares, Benedito i Martí-Vilar, 2015).

Una altra línia de recerca clarament necessària és analitzar quin és la responsabilitat social de les universitats com a influents crítics sobre el talent, perquè no solament són necessaris els coneixements que adquireixen els talents en el seu pas per la universitat, sinó que també instituir en ells un sentiment i compromís pels comportaments prosociales (Martí, 2015); així com també a com agents del de seu propi creiximent just i sostenible (Vallaey, 2008).

Entenem que aquests poden ser camps abonats per a futures recerques a realitzar en l'àmbit acadèmic.

Referències

- Ashton, C., i Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Becker, B., i Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. doi: 10.1177/0149206306293668
- Becker, B.; Huselid, M., i Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Beechler, S., i Woodward, I. (2009). The war for talent. *Journal of International Management*, 15, 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002
- Ben-Gal, H. C.; Tzafrir, S., i Dolan, S. (2015). Actionable trust in service organizations: A multi-dimensional perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31-39. doi: 10.1016/j.rpto.2015.02.004

- Bethke-Langenegger, P. (2012). *The Differentiated Workforce – Effects of Categorisation in Talent Management on Workforce Level*. Management on Workforce Level. *Unpublished working paper*, 18, 1-28.
- Bothner, M.; Podolny, J., i Smith, E. (2011). Organizing Contests for Status: The Matthew Effect vs. the Mark Effect. *Management Science*, 439-457.
- Boudreau, J., i 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. doi: 10.1002/hrm.20054
- Buckingham, M., i Vosburgh, R. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the talent stupid! Identifying and developing talent, one person at time, becomes our defining challenge. *Human Resource Planning*, 17-23.
- Cappelli, P., i Keller, J. (2014). *Talent Management: Conceptual Approaches and practical Challenges*. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314
- Cheese, P.; Thomas, R., i Craing, E. (2008). *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Collings, D. G., i Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 272-285. <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>>.
- Festing, M.; Schäfer, L., i 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. <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>>.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*. Oxford. En K. A. Heller et al. (Eds.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.) Elsevier.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gallardo-Gallardo, E. (2013). *Disentangling the «talent» concept as applied to the world of work*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gallardo-Gallardo, E.; Dries, N., i González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of «Talent» in the World of Work? *Human Resources Management Review*, 23(4), 290-300. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>>.
- Gallardo-Gallardo, E.; González-Cruz, T.; Martínez-Fuentes, C., i Pardo-del-Val, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 58, 232-252.

- Garavan, T.; Carbery, R., i Rock, A. (2012). Managing talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1) 5-24.
- Gelens, J.; Dries, N.; Hofmans, J., i Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>>.
- González-Cruz, T.; Martínez-Fuentes, C., i Pardo-del-Val, M. (2009). La Gestión del Talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21-35.
- Groysberg, B.; Nanda, A., i Nohria, N. (2004). *The risky business of hiring stars*. Harvard Business Review, may 1-9.
- Hartmann, E.; Feisel, E., i Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45, 169-178. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.013
- Howe, M. J.; Davidson, J. W., i Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth? *The Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 399-407.
- Huselid, M., i Becker, B. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 421-428. doi: 10.1177/0149206310373400
- Huselid, M.; Beatty, R., i Becker, B. (2005). «A player» or «A Positions»? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-118.
- Iles, P.; Chuai, X., i Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>>.
- Iles, P.; Preece, D., i Chuai, X. (2010). Talent Management as management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145. <<http://dx.doi.org/10.1080/13678861003703666>>.
- Jericó, P. (2001a). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Jericó, P. (2001b). La Gestión del Talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, LVI-N, 174, 423-441.
- Law, K., i Kamoche, K. (2012). *Talent Management at the periphery*. 1st Workshop on Talent Management. Brussels.
- Lawler III, E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ledford, G., i Kochanski, J. (2004). Allocation training and development resources based on contribution. En L. Berger, i D. Berger, *The talent ma-*

- agement handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people* (218-229). New York: McGraw-Hill.
- Lepak, D., i Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <<http://www.jstor.org/stable/259035>>.
- Levenson, A. (2011). *G 11-03 (591) Using Targeted Analytics to improve talent decisions*. Los Angeles: Center for Effective Organizations-University of Southern California.
- Lewis, R. E., i Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Lin, W. Z. (2006). *The new key word 'Talent Management' in retaining the top*. Human Capital Magazine, May.
- Llinares L. I.; Benedito M. A., i Martí-Vilar, M. (2015). Entrenamiento de la competencia social y educación cívica. *Postconvencionales*, 9, 1-27.
- Mäkelä, K.; Björkman, I., i Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of world Business*, 45, 134-142. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.020
- Martí-Noguera, J.; Martínez Salvá, F.; Martí-Vilar, M., i Marí Mollá, R. (2007). Responsabilidad social universitaria: acción aplicada de valoración del bienestar psicológico en personas adultas mayores institucionalizadas, *Polis, Revista latinoamericana*, 18, 1-17. doi: 10.4000/polis.4161
- Martí, J. J. (2015). La responsabilitat social universitària: perspectives desde la psicologia. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 16, 109-125. doi: 10.7203/anuari.psicologia.16.1.109
- Martí-Vilar, M.; Almerich, G.; Cifuentes, J.; Grimaldo, M.; Martí, J.; Merino, C. i Puerta, I. (2011). Responsabilidad social universitaria: Estudio Iberoamericano sobre la influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Técnica Administrativa*, 10(3). <<http://roderic.uv.es/handle/10550/33676>>.
- Martin, R., i Moldoveau, M. (2003). Capital versus Talent. The Battle that's reshaping business. *Harvard Business Review*, 81(7), 37-41.
- McCall, M. W. (1994). Identifying leadership potential in future international executives: Developing a concept. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46, 49-63.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the «War for Talent» Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 196-173.
- Mellahi, K., i Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: Th example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 143-149. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.018

- Meyers, M.; Woerkom, M., i Dries, N. (2013). Talent, innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305-321. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>>.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H., i Axelrod, B. (2001). *The war for Talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Morton, L. (2005). *Talent management value imperatives: Strategies for execution*. The Conference Board. New York: The Conference Board.
- O'Reilly III, C., i Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in Hipercompetitive Markets. *Human Resource Planning*, 38-52.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is harzardous to your organization's health. *Organizational Dynamincs*, 29(4), 248-459.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *California Management Review*, 36(2), 19(4), 95-106.
- Raalskov, J. (2012). *The characteristics of talent. 1st. Workshop on Talent Management (1-12)*. Brussels: University of Southern Denmarck.
- Ready, D.; Conger, J., i Hill, L. (2010). Are you High Potential. *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 5(3), 166-170. <<http://dx.doi.org/10.1108/00197851311320586>>.
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 281-288. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>>.
- Scullion, H., i Collings, D. G. (2011). Global Talent Management: introduction. En H. Scullion, i D. G. Collings, *Global Talent Management (3-16)*. New York: Routledge.
- Silzer, R., i Church, A. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377-412.
- Silzer, R., i Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. San Francisco: Jhon Willey & Sons.
- Stahl, G. K.; Björkman, I.; Farndale, E.; Morris, S. S.; Paauwe, J.; Stiles, P., i Wright, P. (2012). Los seis principios para una gestión efectiva del talento global. *Harvard Deusto Business Review*, 66-80.
- Stahl, G.; Björkman, I.; Farndale, E.; Morris, S.; Paauwe, J.; Stiles, P., i Wright, P. (2007). Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers*, /24/OB.

- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term «talent» in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43, pp. 266-274. <<http://dx.doi.org/10.1108/00197851111145853>>.
- Tansley, C., i Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The international Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815.
- Tansley, C.; Turner, P.; F., C.; Harris, L.; Sempik, A.; Stewart, J., i Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tarique, I., i Schuler, R. (2010). Global Talent Management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.019
- Thunnissen, M., i Arensbergen, P. (2014). A multi-dimensional approach to talent. An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199. <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>>.
- Thunnissen, M.; Boselie, P., i Fruytier, B. (2013a). *A review of talent management: «infancy or adolescence?»*. The international Journal of Human Resource Management, 24(9), 1744-1761. doi: 10.1080/09585192.2013.777543
- Thunnissen, M., Boselie, P., i Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 326-336. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>>.
- Ulrich, D. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., i Smallwood, N. (2012). What is Talent? *Leader to leader*, 63, 55-61.
- Vaiman, V.; Haslberger, A., i Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25, 280-286. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.004>>.
- Vallaes, F (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e intencionales para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 13(2), 191-220.
- Vatne, M., i Torgersen, K. (2015). Talent Management: «What is the value of Talent Management in Business Organizations?». Copenhagen: Copenhagen Business School Handelshøjskolen.
- Vosburgh, E. M. (2017). Closing the academic-practitioner gap: Research must answer the «SO WHAT» question. *Human Resource Management Review*. <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.006>>.

- Walker, J., i LaRocco, J. (2002). Perspectives. Talent Pools: The Best and the Rest. *Human Resource Planning*, 25(3), 12-14.
- Willians, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. *Chareted Institute of Personnel and Development (CIPD)*.
- Wright, M.; Dunford, B., i Snell, S. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721. doi: 10.1177/014920630102700607

Data de recepció: 02-05-2017
Data d'acceptació: 30-09-2018