

# La identificación de potencial: análisis comparativo entre las empresas locales y multinacionales radicadas en Argentina

## Resumen

La identificación del potencial constituye la piedra angular de la estrategia de gestión del talento. Esta implica numerosas decisiones: definir qué es talento, como está compuesto así como los métodos utilizados para identificarlo. Sin embargo, su práctica no está expandida y consolidada en gran parte de las organizaciones. La problemática en el caso argentino permanece poco explorada.

El objetivo del estudio es investigar los componentes de potencial y las herramientas de identificación utilizadas por las empresas de capital argentino y las filiales de Multinacionales (MNCs) en el país. Para ello, se utilizó un cuestionario estandarizado construido a partir de los aportes de Pepermans et al. (2003); Fulmer & Conger (2004); Dries & Pepermans (2008); Henson (2009) y Silzer & Church (2010). La muestra utilizada comprende 103 empresas; 61 nacionales y 42 MNCs.

Los componentes más utilizados por ambos tipos de empresas son las habilidades de liderazgo (77,7%), las habilidades cognitivas (64,1%) y las variables de personalidad (55,3%). Las habilidades de liderazgo son el componente con mayor presencia en ambos tipos de empresas, identificándose diferencias significativas en las **variables de personalidad y en el desempeño histórico**.

El proceso de identificación descansa, mayoritariamente en la opinión del jefe directo en ambos grupos. No obstante, el grado de validación por parte del jefe del jefe es mayor en las MNCs. Las MNCs utilizan una mayor cantidad y variedad de herramientas de identificación. En las empresas nacionales, se observa una fuerte impronta del **jefe directo** (82%) en el proceso de identificación, mientras que en las MNCs el uso de test de capacidades cognitivas y de inventarios de personalidad es mayor. Se observaron diferencias significativas en el uso de inventarios de personalidad y test de capacidades cognitivas (mayor en las MNCs).

Keywords: potencial, componentes, herramientas de identificación

## Introducción

La gestión del talento se ha vuelto, en los últimos años, un desafío para las empresas tanto nacionales como multinacionales (MNCs). Esto se traduce en la atención que ha merecido el tema tanto por parte de los académicos (Iles *et al.*, 2010; Tarique & Schuler, 2010; Vaiman *et al.*, 2012) como de los *practitioners* (Bryan *et al.*, 2006). Su gestión implica numerosas decisiones y elecciones: definir qué es talento, su composición, los métodos para identificarlo y las opciones de desarrollo. Estas iniciativas pueden estar dirigidas a diferentes grupos de colaboradores- inclusivo o exclusivo y puede concebirse al talento como estable o desarrollable (Meyers & van Woerkom, 2014).

El enfoque exclusivo plantea que la gestión del talento debe enfocarse en un grupo pequeño de colaboradores que posean habilidades raras o potencial para tener éxito al momento de cubrir posiciones clave y, en consecuencia, contribuir al logro de una ventaja competitiva (Collings & Mellahi, 2009; Iles *et al.*, 2010). De manera tal que la identificación constituye la piedra angular de la estrategia de talento (Golik & Blanco, 2014). Sin embargo, su práctica no está expandida y consolidada en gran parte de las organizaciones.

A nivel global, el 18% de los profesionales de Recursos Humanos considera que su compañía cuenta con talento identificado para hacer frente a las necesidades de negocio futuras (Hanson, 2011). En Estados Unidos, el 47.7 % de los participantes afirma que su compañía identifica de manera adecuada a los empleados de alto potencial (AMA Enterprise, 2011). En el Reino Unido, el 51% de los profesionales de recursos humanos implementa iniciativas de gestión del talento pero sólo el 20% opera con una definición formal de alto potencial (CIPD, 2009). En Australia y Nueva Zelanda, sólo 41% de las organizaciones poseen un proceso formal para identificar, de manera temprana, un alto potencial (Boatman *et al.*, 2011). Finalmente, en el ámbito local, sólo el 39,4% de las empresas identifica potencial de alguna manera (Golik & Blanco, 2011).

En contraposición, a las compañías en general, la identificación del talento en las MNCs constituye una práctica difundida. Según Ready *et al.*, (2010), el 98% de las 45 compañías analizadas a nivel mundial, poseen un proceso de identificación de altos potenciales. En la misma línea, Church & Rotolo (2013) identificaron que el 75% de las 95 MNCs encuestadas administran este proceso. Si bien las MNCs en Latinoamérica, juegan un rol central (Casanova, 2005), esta realidad permanece poco explorada (Perez Batres *et al.*, 2010; Brennes *et al.*, 2011) y esta situación se replica en el contexto argentino. Por lo tanto, el presente estudio busca dar respuesta a esta brecha, explorando los componentes de potencial y las herramientas utilizadas, comparando las empresas nacionales y las filiales de MNCs. Esta comparación es relevante ya que las MNCs, al competir en mercados globales, se ven forzadas a desarrollar altos potenciales con habilidades globales (Scullion & Starkey, 2000) y sus economías de escala, además, le facilitan el acceso a una mayor cantidad de recursos que a las compañías domésticas (Mabey, 2008).

## **Objetivos de la investigación**

El objetivo de esta investigación es dual:

- Explorar cuáles son los componentes de potencial empleados por las compañías y las herramientas de identificación utilizadas
- Comparar esas herramientas entre las empresas de capital nacional (argentinas) y las MNCs.

## **Revisión de literatura**

El potencial puede ser definido, según Fernández Aráoz *et al.*, (2011) como la habilidad de la persona de crecer y manejar responsabilidades de mayor escala y alcance. En el primer caso, mayor escala hace referencia a un trabajo en la misma área pero con mayor *staff* y presupuesto; mientras que mayor alcance implica un trabajo que comprende actividades de mayor amplitud y complejidad. Una mirada universal sobre qué es potencial no existe, cada organización de manera explícita o implícita establece qué entiende por potencial y qué

elementos lo integran.

## **Componentes del potencial**

El potencial no es un concepto monolítico; por el contrario, está integrado por componentes de naturaleza heterogénea. Diferentes autores, desde diferentes disciplinas (Lombardo & Eichinger, 2000; Corporate Leadership Council, 2005; Silzer & Church, 2009; Dries & Pepermans, 2012) han contribuido a la comprensión de la composición del constructo. A pesar de la diversidad de componentes propuestos desde la literatura, los mismos pueden ser agrupados en las siguientes categorías:

**Habilidades cognitivas.** Es uno de los componentes más estudiados y validados como predictor del potencial (Ones *et al.*, 2010). Diversos autores (Sternberg, 1985; Jaques, 1989) han aportado a su comprensión. En el presente estudio consideramos las habilidades cognitivas como: “*capacidad mental general que involucra, entre otras cosas, la capacidad de razonar, planificar, solucionar problemas, pensar de manera abstracta, captar ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia*” (Gottfredson, 1997, p. 13).

**Variables de personalidad.** La personalidad se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona. Según Allport (1937, p.48) es: “*la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente*”.

**Variables de aprendizaje.** La agilidad para aprender es “*la voluntad y capacidad para aprender nuevas competencias de manera de desempeñarse mejor en condiciones diferentes, difíciles o a ser enfrentadas por primera vez*” (Lombardo & Eichinger, 2000; p. 323).

**Habilidades de liderazgo.** Estas habilidades (gestionar y dar *empowerment* a las personas, desarrollar a los demás, influenciar, motivar, desafiar el *status quo*) constituyen un componente del potencial para aquellas personas interesadas en carreras gerenciales (Pepermans *et al.*, 2003; Charan, 2008).

**Variables motivacionales.** Existe un amplio consenso sobre la necesidad de que los altos potenciales estén motivados por el logro y obtener resultados de excelencia (Charan, 2008).

**Aspiración/ambición.** La ambición puede predecir el éxito y posiblemente, mejor, que cualquiera de los cinco factores de personalidad (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Más allá de estar motivados hacia el desarrollo excelente de su función, los altos potenciales están fuertemente interesados en liderar y progresar en sus carreras.

**Compromiso.** Se refiere al grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas (Allen & Meyer, 1996).

**Desempeño histórico (historial de desempeño excepcional).** El desempeño pasado como indicador de potencial es uno de los componentes más difundido. Sin embargo, las personas con alto desempeño en un nivel organizacional no necesariamente replican ese mismo estándar de desempeño en el nivel siguiente (Fulmer & Conger, 2004).

### **Herramientas de identificación**

La identificación del potencial es un proceso jerárquico (Pepermans *et al.*, 2003) ya que se inicia en la cima de la organización. La gerencia senior define el concepto de “alto potencial” así como el proceso y las poblaciones cubiertas (Silzer & Church, 2010). La identificación es responsabilidad de los gerentes de línea ya que son ellos quienes conocen el desempeño, capacidades y aspiraciones de carrera de sus colaboradores. Estas postulaciones pueden ser sometidas a un proceso de calibración para definir la continuidad o no del candidato (Church & Waclawski, 2010). Si las postulaciones son confirmadas, estas pueden complementarse con información proveniente de otras herramientas tales como: *feedback* 360, entrevistas, *tests*, inventarios de personalidad, *development centres*, etc.

Clasificamos las herramientas, según la instancia de utilización, en:

**Herramientas de identificación de base:** gestión de desempeño (Pepermans et al., 2003), identificación de potencial por parte de la línea (jefe directo, jefe del jefe) (Ruderman & Ohlott, 1990) y procesos de calibración (Henson, 2009).

**Herramientas de identificación complementarias:** feedback 360 (Church & Waclawski, 2010), entrevistas por competencias, *tests* de capacidades cognitivas (Clerkin, 2011), entrevistas de intereses de carrera (Silzer & Dowell, 2010), inventarios de personalidad (Barrick & Mount, 2012), cuestionarios de estilos de liderazgo y *development centres* (Arthur et al., 2003), etc.

Cabe destacar que el empleo de estas herramientas estará influenciado por múltiples factores, entre ellos, la cultura nacional o del país de operación. Desde la literatura de Recursos Humanos Internacional, se sostiene que la cultura del país moldea la manera en que se diseñan las políticas y prácticas de recursos humanos así como la forma en que influyen el desempeño y el comportamiento de los empleados (Briscoe, Schuler, & Tarique, 2012).

## **Metodología del estudio**

El estudio se llevó adelante por medio de una encuesta *on-line* (octubre 2012). Fueron invitadas a participar 1600 empresas afiliadas a la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA). 95 empresas respondieron a la invitación y de éstas, 15 fueron eliminadas por no aplicar a los criterios requeridos. Posteriormente, en 2013, a través de redes personales, se sumaron a la base de datos 23 empresas más para equilibrar la muestra entre empresas nacionales y MNCs.

Se utilizó un cuestionario estandarizado construido sobre los enfoques propuestos por: Pepermans *et al.* (2003); Fulmer & Conger (2004); Dries & Pepermans (2008); Henson (2009) y Silzer & Church (2010). El mismo fue pre-testeado en una muestra de 10 profesionales de Recursos Humanos y tres profesores del área. Los datos fueron analizados con el software SPSS versión 19.

## Composición de la muestra

**Tabla 1. Sector de actividad**

Actividad	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Comercio	24	23,3	23,3
Construcción	3	2,9	26,2
Industria Manufacturera	28	27,2	53,4
Salud y Acción Social	5	4,9	58,3
Servicios Empresariales	13	12,6	70,9
Servicios Financieros	16	15,5	86,4
Transporte y Comunicaciones	14	13,6	100,0
Total	103	100,0	

**Tabla 2. Número de empleados**

<Número de empleados	Nacional		Multinacional*		Total
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %	
hasta 500	21	34,4%	26	61,9%	47
501-2000	17	27,9%	6	14,3%	23
+ 2001	23	37,7%	10	23,8%	33
<b>Total</b>	61	100,0%	42	100,0%	103

\* 19 de Estados Unidos y Canadá, 16 europeas, 4 de América Latina y México, 3 de Asia

## Resultados y Discusión

### Componentes del potencial considerados

Los componentes más utilizados por las empresas, en su totalidad, son las habilidades de liderazgo (77,7%), las habilidades cognitivas (64,1%), las variables de personalidad (55,3%) y las variables de aprendizaje (50,5%) (Tabla 4).

**Tabla 3. Componentes de potencial**

Componentes	Total %	MNCs %	Nacionales %	X <sup>2</sup>	gl	P
Variables de liderazgo	77,7	81	75	0,44	1	0,507
Habilidades cognitivas	64,1	55	70	2,67	1	0,102
<b>Variables de personalidad</b>	55,3	71	44	7,43	1	<b>0,006</b>
Variables de aprendizaje	50,5	50	51	0,01	1	0,935
<b>Desempeño histórico</b>	44,7	26	59	11,04	1	<b>0,004</b>
Compromiso	40,8	47	36	1,38	1	0,241
Motivación	37,9	47	31	2,87	1	0,090
Ambición	34,0	28	38	0,93 <sup>a</sup>	1	0,336

P <0,05 se encuentran impresas en negrita

En relación con el **número de componentes** considerados, la media en la muestra es de 4.34. Una mayor cantidad de componentes posibilitaría llegar a un juicio de mayor validez y confiabilidad respecto de la totalidad del potencial de una persona. No observamos diferencias significativas entre las empresas nacionales y MNCs.

En línea con los modelos de potencial ya mencionados, las compañías instrumentan el constructo integrando múltiples elementos. En la mayoría de los casos estos componentes son comunes a los dos grupos (nacional o multinacional). Sin embargo, identificamos algunas diferencias significativas (tabla 4). Las mismas se observan en las **variables de personalidad y desempeño histórico**. En el primer caso, la probabilidad de utilización es más de 3 veces superior si la empresa es MNC - ODD ratio OR= 3,15 [IC 95% 1,26- 7,97], P=0,006. En el segundo, la probabilidad de utilizar el desempeño histórico como componente de potencial es más de 4 veces superior si la empresa es nacional OR= 4,06 [IC 95% 1,59- 10,51], P=0,001.

Como se observa en la tabla 4, las **habilidades de liderazgo** son el componente con mayor presencia en ambos tipos de empresas. Según el modelo propuesto por Silzer & Church (2009), estas habilidades forman parte de las dimensiones de carrera, las cuales son indicadores tempranos de habilidades necesarias en carreras específicas. Asimismo, pueden ser aprendidas y desarrolladas dado que las personas poseen dimensiones de crecimiento que pueden consolidarse en un entorno de trabajo que ofrezca las experiencias adecuadas para fortalecerlas. Consideramos que la prevalencia de este componente hace suponer que se están considerando para el proceso de identificación posiciones de nivel medio o ejecutivo con responsabilidades generalistas.

Las **habilidades cognitivas y de aprendizaje también** están presentes en ambos grupos. Cuando una organización busca identificar altos potenciales en posiciones junior, la validación de las habilidades cognitivas constituye una herramienta importante para distinguir el potencial de largo plazo (Silzer & Dowell, 2010). Del mismo modo debiera evaluarse la

capacidad de aprender pues ésta ayuda a los altos potenciales jóvenes a consolidar *expertise* en la carrera (Wan, 2011).

Finalmente, el **desempeño histórico** y las **variables de personalidad** son los componentes donde se observan diferencias significativas. En el primer caso, entendemos que la mayor importancia del componente desempeño en las firmas locales en relación a las MNCs podría explicarse por la falta de implementación de otras herramientas de identificación de potencial (Golik & Blanco, 2011) así como por la marcada orientación cultural al corto plazo (House *et al.*, 2004). Según GLOBE, Argentina y Guatemala, se ubican entre los países del mundo en la categoría extrema de vivir el presente; por ello, el desempeño histórico se convierte en una variable concreta sobre la cual trabajar.

En el segundo caso, el componente **personalidad** en las MNCs constituye un factor clave para ser exitoso en posiciones globales, tal como aseveran Jordan & Cartwright (1998) y Caliguirri & Tarique (2009). Como afirman estos últimos, una combinación de características de personalidad (extraversión, apertura a la experiencia, y bajo neurotismo) así como las experiencias culturales adecuadas constituyen predictores de competencias *cross-culturales*. Por este motivo, las MNCs debieran evaluar las características de personalidad de los candidatos a líderes globales así como promover su exposición a experiencias inter-culturales.

## **Herramientas de identificación**

**Cantidad de herramientas.** Las empresas, en la totalidad de la muestra, utilizan una media de 3,62 herramientas de identificación. Se observan diferencias estadísticamente significativas en la cantidad de herramientas utilizadas ( $3,30 \pm 1,56$  versus  $4,10 \pm 2,16$  número de prácticas,  $T = -2,180$ ,  $P = 0,032$ ) (Tabla 5).

**Tabla 4. Cantidad de herramientas de identificación**

<b>Empresas</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Nacional	61	3,30	1,56	-2,180	0,032
MNC	42	4,10	2,16		

La diferencia es significativa pero débil en cantidad; sin embargo, cuando analizamos el uso de las herramientas de base y complementarias, constatamos que las MNCs apelan a una mayor variedad y que las herramientas se potencian unas con otras al combinarlas ofreciendo así información de mayor calidad. Para llegar a ciertas conclusiones sobre una persona en un aspecto en particular de su potencial, cuanto mayor cantidad de información relevante pueda ser obtenida a través de diferentes enfoques de evaluación, mayor exactitud contará ese diagnóstico (Silzer & Davis, 2010).

**Tabla 5. Herramientas de identificación**

Herramientas de base	Total %	MNCs %	Nacionales %	X <sup>2</sup>	gl	P
<b>Opinión del Jefe directo</b>	74,8	64,3	82,0	4,12	1	0,042
Opinión del Jefe del jefe	27,2	23,8	29,5	0,41	1	0,523
Opinión jefe directo validado por el jefe del jefe	45,6	52,4	41,0	1,30	1	0,254
Reuniones de calibración	40,8	47,6	36,1	1,38	1	0,241
Gestión del desempeño	64,1	64,3	63,9	0,00	1	0,971
Herramientas complementarias		MNCs %	Nacionales %	X <sup>2</sup>	gl	P
Talleres o entrevistas de intereses de carrera	25,2	28,6	23,3	0,36	1	0,550
<b>Test de capacidades cognitivas</b>	20,4	33,3	11,5	7,32	1	0,007
<b>Inventario de personalidad</b>	18,4	28,6	11,5	4,83	1	0,028
Entrevista por competencias	13,6	19,0	9,8	1,80	1	0,180
Feedback 360	13,6	21,4	8,2	3,71	1	0,054
Cuestionario estilo de liderazgo	2,9	4,8	1,6	0,86	1	0,354
Development center interno	9,7	14,3	6,6	1,70	1	0,193
Development center externo	9,7	13,1	4,8	1,98	1	0,159
Simulaciones	4,9	9,5	1,6	3,35	1	0,067

En nuestra muestra, así como internacionalmente (D'Arvieu *et al.*, 2008; AMA Enterprise, 2011; Church & Rotolo, 2013), el proceso de identificación de potencial, se encuentra prioritariamente en manos de los gerentes de línea como agentes identificadores: opinión del jefe directo (74,8%), gestión del desempeño (64,1%), opinión del jefe directo validado por el jefe del jefe (45,6%), comités de calibración (40,8%) y opinión del jefe del jefe (27,2%). La utilización de herramientas de mayor sofisticación es limitada y su uso se observa mayormente en las MNCs.

La gestión de desempeño constituye una herramienta preponderante en la totalidad de la muestra, ya que está aceptado que el desempeño individual es el punto de partida de los

procesos de identificación de potencial (Pepermans *et al.*, 2003). Muchas compañías utilizan la información ofrecida por este proceso como “boleto de admisión”, asumiendo que los candidatos a altos potenciales precisan contar, mínimamente, con un alto desempeño para ser considerados para un desarrollo futuro. Asimismo, es una de las prácticas más utilizadas ya que es de rápido y fácil acceso. Sin embargo, no todas las personas con alto desempeño son altos potenciales, un buen desempeño es condición necesaria pero no suficiente, pues no garantiza el éxito frente a desafíos futuros (Vona, 2010). Por este motivo, se plantea la necesidad de complementar este diagnóstico con información de otras fuentes.

En las empresas nacionales, se observa una fuerte impronta del **jefe directo** (82%) en el proceso de identificación. Asimismo, este input sólo es validado en el 50% de los casos por la opinión del jefe del jefe (41%) y el comité de calibración (36,1%). Por su parte, las MNCs recurren en menor medida a la opinión del jefe directo y, al mismo tiempo, cuando lo hacen (casi en su totalidad) la validan con la participación del jefe del jefe (52,4%) o el comité de calibración (47,6%). Estos resultados podrían explicarse en función del paternalismo, como estilo de liderazgo predominante en América Latina (Osland *et al.*, 1999; Elvira & Davila, 2005). Este liderazgo se caracteriza por “*la centralización de autoridad y la creación de relaciones simbióticas entre jefes y subordinados las cuales generan una dependencia de lealtades mutuas*” (Davila & Elvira, 2012, p. 2). En la misma línea, entendemos que la importancia central del jefe directo tampoco es discutida por el jefe del jefe, quien no valida los resultados de identificación de potencial de sus jefes. Proponemos como hipótesis que el accionar del jefe del jefe validando la identificación, podría poner en duda la autoridad del jefe directo, lo cual iría en desmedro del respeto de la línea jerárquica y del ámbito personal de actuación de cada jefe. Esta hipótesis se complementa con la consideración de la característica cultural de fuerte distancia con el poder (Hofstede, 2001) ya que los países latinoamericanos enfatizan el poder posicional.

Observamos diferencias significativas entre las empresas de capital nacional y MNCs, en el uso de test de capacidades cognitivas y de inventarios de personalidad (tabla 5). En ambos casos la presencia es más elevada en las MNCs. Sólo el 11,5 % de las empresas nacionales utiliza *tests* de capacidades cognitivas, mientras este porcentaje se eleva al 33,3 % en el caso de las MNCs. Estos resultados están en línea con los presentados por Church & Rotolo (2013). El riesgo relativo de tener presencia de test de capacidades cognitivas es 4 veces mayor en MNCs ( $\chi^2 = 7,322$ , odds ratio, OR = 3,86 (intervalo de confianza IC 95% 1,266 - 12,083), (P= 0.007). En el caso del inventario de personalidad, se constata una diferencia estadísticamente significativa en su uso entre las MNCs y las empresas nacionales ( $\chi^2 = 4,83$ , odds ratio, OR = 3,086 (intervalo de confianza IC 95% 0,990-9,848), (P= 0.028). El riesgo relativo de utilizar inventarios de personalidad es casi 3 veces mayor en las MNCs.

El uso de las herramientas complementarias, en este caso, test de capacidades cognitivas e inventarios de personalidad es más elevado en las MNCs ya que las éstas transfieren desde Casa Matriz las herramientas para evaluarlos, en línea con los componentes antes descriptos, las cuales se difunden a las filiales como mejores prácticas (Whitley, 1992). Asimismo, aquellas prácticas vinculadas con las poblaciones que la MNC perciba como más críticas para su competitividad tienden a aproximarse a las de Casa Central (Taylor *et al*, 1996).

## **Conclusiones**

Tanto las compañías locales como MNCs evalúan un promedio de cuatro componentes de potencial siendo éstos los mismos pero con diferentes prioridades. El hecho de considerar múltiples elementos es acorde a la complejidad del constructo y está en línea con los diversos modelos propuestos en la literatura.

Las habilidades de liderazgo son el componente con mayor presencia en ambos tipos de empresas. Estas habilidades integran las dimensiones de carrera propuestas por Silzer & Church (2009), siendo éstos aspectos adquiribles. Por el contrario, la dimensión fundacional

integrada por capacidades cognitivas y personalidad (aspectos relativamente invariables a través del tiempo y difíciles de cambiar) (Edmonds *et al.*, 2008) y que constituyen una precondition para el desarrollo de nuevas habilidades, no presenta, en nuestro estudio la misma relevancia. Por otra parte, estimamos que los dos componentes donde se observaron diferencias significativas (variables de personalidad y el desempeño histórico) están condicionados por la cultura. En el caso de las MNCs la necesidad de competencias *cross-culturales* requiere de ciertas características de personalidad (apertura a la experiencia, extroversión, bajo neurotismo). En las firmas locales, por su parte, el componente desempeño cobra relevancia en función de la fuerte orientación cultural al corto plazo (House *et al.*, 2004). La exploración de los componentes de potencial requiere, en general, del uso de técnicas múltiples para su identificación pues no hay un único enfoque que genere una predicción exacta del potencial a largo plazo. El hecho de utilizar herramientas variadas ofrece un cuadro más rico del potencial de una persona. En nuestra muestra, las compañías utilizan un promedio de cuatro herramientas. En línea con los estudios internacionales citados, el proceso de identificación descansa, mayoritariamente en la opinión del jefe directo en ambos grupos. No obstante, el grado de validación por parte del jefe del jefe es mayor en las MNCs. El uso de por lo menos dos fuentes de evaluación mejora la comprensión sobre el desempeño gerencial y la capacidad de predecirlo (Oh & Berry, 2009). Una vez más, la incidencia de la cultura (estilo de liderazgo paternalista y alta distancia con el poder) podría explicar, en empresas locales, la menor participación del jefe del jefe en la identificación del potencial y el menor uso de herramientas complementarias.

Por último, se observan diferencias significativas en el empleo de inventarios de personalidad y *test* de capacidades cognitivas, siendo éste mayor en las MNCs. Debido a que el proceso de identificación del potencial es estratégico para las MNCs, la exportación de prácticas desde Casa Matriz contribuye a una mayor presencia de este tipo de herramientas en las filiales.

## Referencias bibliográficas

Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252–276.

Allport, G. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Henry Holt & Co.

AMA Enterprise (2011). Identifying and developing high potential talent, - A 2011 Study by AMA Enterprise. New York: AMA Enterprise.

Arthur, W., Day, E., McNelly, T., & Edens, P. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions, *Personnel Psychology*, 56 (1), 125-153.

Barrick, M.R., & Mount, M. K. (2012). Nature and Use of Personality in Selection. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, New York, pp. 225-251, Oxford University Press.

Boatman, J., Wellins, R. & Winter, C. (2011). Global Leadership Forecast 2011. Recuperado de [https://www.ddiworld.com/DDIWorld/.../globalleadershipforecast2011\\_globalreport\\_ddi.pdf](https://www.ddiworld.com/DDIWorld/.../globalleadershipforecast2011_globalreport_ddi.pdf)

Brennes E., Metzger M., & Requena, B. (2011). Strategic management in Latin America: issues and assessment. *Journal of Business Research*, 64, 231-235.

Briscoe, D., Schuler, R. & Tarique, I. (2012). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York: Routledge.

Caligiuri, P. & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44, 336–346.

Casanova, L. (2005). Latin America: economic and business context. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (12), 2173-2188.

Charan, R. (2008). *Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*. US: John Wiley & Sons, Inc.

Church, A. & Rotolo, C. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65 (3), 199-223.

Church, A., & Waclawski, J. (2010). Take the Pepsi Challenge: Talent Development at PepsiCo. En Silzer & Dowell (Eds.). *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Jossey Bass.

CIPD- Chartered Institute of Personnel and Development (2009). *The War on Talent? Talent management under threat in uncertain times*. London, CIPD.

Clerkin, T. (2011). Assessment Issues in Estimating Managerial Potential in a Global Context. *International Management Review*, 7 (1), 5-9.

- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Corporate Leadership Council. (2005). Realizing the full potential of rising talent (Volume 1): A quantitative analysis of the identification and development of high potential employees. Washington, D. C.: Corporate Executive Board.
- D'Arvieu, E., Maitre, J. & Ruffet, D. (2008). Cadres a haut potentiel et futurs dirigeants, Livre Blanc, Paris, HEC Association de Diplômés.
- Davila, A., & Elvira, M., (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin. America. *Journal of World Business*, 47 (4), 548-554.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37 (1), 85-108.
- Dries, N. & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, Vol. 51 No. 3, pp. 361–385
- Edmonds, G., Jackson, J., Fayard, J., & Roberts, B. (2008). Is character fate, or is there hope to change my personality yet? *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 399-413.
- Elvira, M. & Davila, A. (Eds). (2005). *Managing Human Resources in Latin America An Agenda for International Leaders*. New York: Routledge.
- Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89 (10), 76-83.
- Fulmer, R., & Conger, J. (2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*, NY AMACOM.
- Golik, M. & Blanco, M. (2011). Prácticas de desarrollo en Argentina- El estado del arte hoy, CESDEC & ADRHA. Reporte de investigación.
- Golik, M., & Blanco, M. (2014). Talent identification and development tools: two to tango? *The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 12 (1), 23- 39.
- Gottfredson, L. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, 24, 79-132.
- Hanson, E. (2011). *The talent review and high-potential identification: overcoming five common challenges*. Pittsburg, PA: Development Dimensions International, Inc.
- Henson, R. (2009). Key practices in identifying and developing potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 416-419.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications.

- House, R., Hanges, P., Mansour, J., Dorfman, P, Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, NY,SAGE Publications, Inc
- Iles, P., Preece, D, Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development*, 13, 2,125-145.
- Jaques, E. (1989). *Requisite Organization*. Arlington VA: **Cason Hall & Co.** Publishers
- Jordan, J. & Cartwright, S. (1998). Selecting expatriate managers: key traits and competencies. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (2), 89-96.
- Judge, T & Kammeyer Mueller, J. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4),758-775.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39 (4), 321–329.
- Mabey, C. (2008). Management development and firm performance in Germany, Norway, Spain and the UK. *Journal of International Business Studies*, 39(8):1327-1342.
- Meyers, M.C., & 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.
- Oh, I. & Berry, C. (2009). The five-factor model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360 degree performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1498-1513.
- Ones, D., Dilchert, S., Viswesveran, C., & Salgado, J. (2010). Cognitive abilities. En J. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp.255-275) New York: Routledge.
- Osland, J., De Franco, S & Osland, A. (1999). Organizational Implications of Latin American Culture Lessons for the Expatriate Manager, *Journal of Management Inquiry*, 8 (2), 219-234.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D. & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22 (8), 660-678.
- Perez Batres, L, Pisani, M. & Doh, J. (2010). Latin American´s contribution to IB scholarship. *Academy of International Business Insights*, 10, 3-7.
- Ready, D., Conger, J. Hill, L. (2010). “Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, 88 (6), 78-84.
- Ruderman, M., & Ohlott, P. (1990). Traps and pitfalls in the judgement of executive potentials”. Report N° 141. Centre for Creative Leadership, Greensboro, NC
- Silzer, R., & Church, A. (2009).The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377-412.

- Silzer, R. & Dowell, B. (2010). *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey Bass: San Francisco.
- Silzer, R., & Davis, S. (2010). Assessing the Potential of Individuals- The Prediction of Future Behavior. En J., Scot., D. Reynolds, *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-Based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent*, NY, John Wiley & Sons.
- Scullion, H., & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1061-1081.
- Sternberg, R. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York, Cambridge University Press.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45 (2), 122-133.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21 (4), 959-85.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50 (5), 925-941.
- Vona, M. (2010). The seven tall tales of talent management. AON-Hewitt  
[www.aon.com/attachments/thought.../SevenTallTales\\_122210.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought.../SevenTallTales_122210.pdf)
- Wan, K (2011). Perspectives on High Potentials: Defining and Identifying Talent in an Organisation. <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/Perspectives-on-High-Potentials-Defining-and-Identifying-Talent-in-an-Organisation.aspx>
- Whitley, R. (1992). *Societies, firms and markets: The social structuring of business systems*. En R. Whitley (ed.), *European business systems firms and markets in their national contexts*, London, SAGE publications.