

Identificación del potencial en empresas multinacionales

latinoamericanas (multilatinas): ¿estrategia global, local o híbrida?

Resumen

En los últimos años las compañías multinacionales provenientes de las economías latinoamericanas (multilatinas) están ganando terreno en los negocios internacionales. En estas empresas, al igual que en el resto de las multinacionales, la gestión del talento constituye un desafío clave para su consolidación y crecimiento. En esta gestión, la identificación del potencial constituye su piedra angular. Asimismo, la identificación del talento implica definir qué es talento, cómo está compuesto, así como los métodos utilizados para identificarlo.

El objetivo del estudio es analizar las herramientas de identificación de talento utilizadas por las multilatinas y determinar el grado de centralización y estandarización, desde la mirada de Casa Matriz. La metodología del estudio es cualitativa. Se realizaron entrevistas semi-directivas con los Responsables de Desarrollo Corporativo de 16 empresas multilatinas integrantes del Ranking de América Economía (2015). Las respuestas fueron analizadas con la ayuda del Software NVIVO 11.

Los resultados revelaron una variedad de estrategias de identificación, siendo dominante la estrategia exportadora-global. El grado de estandarización del proceso se vincula con el estadio de consolidación de sus estructuras corporativas. En algunos casos, las mismas aún encuentran en proceso de construcción, ya que la mayor parte del crecimiento se ha producido en la última década y, esencialmente, a través de fusiones y adquisiciones. En relación con el origen de las herramientas empleadas, no se observa la preeminencia de *best practices*.

Palabras clave: *altos potenciales, herramientas de identificación del talento, empresas multinacionales latinoamericanas.*

Introducción

Las empresas “multilatinas” o “latinas globales” pueden definirse como las compañías nacidas en América Latina que revelan tanto aspiraciones globales como modelos de negocio cada vez más internacionalizados; es decir, compañías latinoamericanas que han transicionado de manera exitosa a realizar negocios en el mundo desarrollado (Casanova, 2009). Estas firmas se están transformando en multinacionales (MNEs) de manera muy rápida y algunas de ellas se han convertido en líderes en sus industrias (Cuervo-Cazurra, 2008; Santiso, 2013). Sin embargo, este proceso de internacionalización se ha convertido en un verdadero desafío para las empresas de la región, no sólo por tener que decidir y adaptarse a la internacionalización, sino también por tener que implementar una estrategia y prácticas de recursos humanos adecuados a tal fin (Hatun, Ibañez-Frocham & Michelini, 2008). En las multilatinas, al igual que en el resto de las MNEs, la gestión del talento es extremadamente importante pues el talento representa un elemento clave para el éxito de los negocios a nivel global (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010). La identificación del potencial, dentro de esta gestión, constituye su piedra angular e implica numerosas decisiones: definir qué es talento, como está compuesto, así como los métodos utilizados para identificarlo (Golik & Blanco, 2014).

Diversos autores han postulado que el contexto nacional y los diferentes tipos de organizaciones generarán diferencias en la forma en que se define e implementa la gestión del talento (Scullion & Collings, 2011). El rápido crecimiento de las multinacionales de las economías emergentes (EMNEs) ha generado un mayor interés y urgencia en desarrollar una comprensión sobre la implementación y difusión de estrategias de gestión, desde su perspectiva, sin asumir la ortodoxia etnocéntrica occidental imperante (Thite, Wilkinson & Shah, 2012). Por otra parte, Dickmann & Muller-Camen (2006) identifican al grado de estandarización de las prácticas de recursos

humanos como una dimensión clave que subyace en las diferentes orientaciones estratégicas de la gestión de recursos humanos internacional (IHRM).

A pesar de la importancia creciente de las multilatinas (EMNEs originadas en América Latina) en el contexto de negocios internacional, la literatura sobre gestión del talento en estas empresas es limitada (Hatun *et al.*, 2008; Mellahi, Frynas & Collings, 2016) y, según nuestro conocimiento, no existen estudios sobre herramientas de identificación de potencial en estas firmas. Con el fin de cubrir esta brecha en la literatura, dando respuesta a lo propuesto por Thite *et al.*, (2012), este trabajo tiene por objetivo determinar las herramientas utilizadas por las multilatinas en el proceso de identificación del talento, estableciendo su grado de centralización y estandarización, desde el punto de vista de Casa Matriz, basándonos en la literatura sobre identificación de talento y gestión de recursos humanos internacional (IHRM).

Objetivo

El presente estudio exploratorio tiene por objetivo determinar cuál es la estrategia del proceso de identificación del talento, exportadora o global, esto es transferir el sistema desde Casa Matriz hacia las filiales (estandarización), adaptativa, a través de la cual intentan adaptar lo más posible el sistema al contexto local (localización), o híbrida/integradora, a través de la cual, se buscan “los mejores enfoques” entre la Casa Matriz y las filiales. Asimismo, se intenta determinar el origen de las herramientas empleadas (fuente extranjera o local).

Revisión de literatura

La gestión global del talento (GTM) ha sido definida por Collings & Scullion (2008) como: “*la integración estratégica de la selección y el desarrollo a nivel internacional, el cual involucra la identificación y el desarrollo proactivos, así como la asignación estratégica de empleados estratégicos de alto desempeño y alto potencial a escala global*” (p.102). La capacidad de definir

e identificar potencial en una persona es considerada como una ventaja competitiva en el mercado (Silzer & Dowell, 2010). Por este motivo, la identificación del talento es una práctica ampliamente difundida en las MNEs occidentales (Church & Rotolo, 2013). La identificación de potencial se asocia, en general, con la posibilidad de determinar si una persona cuenta con lo necesario para avanzar a posiciones de mayor responsabilidad gerencial o mayor dominio técnico (Rothwell, 2010). Este proceso debiera servir como base para la toma de decisiones de entrenamiento y desarrollo, así como para generar información que nutra las acciones de planificación de carrera individual (Cecil & Rothwell, 2007). En cualquier estrategia de gestión del talento, debería considerarse para el proceso de identificación, un enfoque que contemple una variedad de componentes de potencial en conjunto con una diversidad de métodos o herramientas de evaluación (Church & Rotolo, 2013). Según Church & Rotolo (2013) estos métodos pueden ser clasificados en test cognitivos, de personalidad, feedback, 360, assesstment center y simulaciones. Cuanto mayor sea la cantidad de información obtenida a través de diferentes enfoques de evaluación, mayor será la exactitud del diagnóstico respecto del potencial de una persona (Silzer & Davis, 2010).

Prácticas de identificación del talento: ¿locales o globales?

Al vincularse GTM con IHRM (Tarique & Schuler, 2012), adoptamos a la gestión de recursos humanos internacional como marco teórico para el desarrollo de este trabajo. En IHRM resulta indispensable gestionar las presiones entre la integración global y la respuesta local (Brewster, Sparrow, & Harris, 2005). El enfoque convergente propone que los antecedentes específicos de la organización explican la existencia de políticas de recursos humanos, siendo las diferencias propias de cada país menos significativas (Tregaskis, Heraty & Morley, 2001). Todas las organizaciones, independientemente de su contexto cultural, enfrentan el mismo problema: atraer,

motivar y retener talento para el logro de los objetivos organizacionales. Aunque con diferencias en sistemas gerenciales y culturas nacionales, prima la lógica de los mercados, requiriendo la adopción de políticas, enfoques y técnicas gerenciales universalmente aplicables. Quienes sostienen la postura divergente, por el contrario, argumentan que los sistemas de gestión de personas, lejos de estar vinculados a términos económicos o tecnológicos, reflejan los contextos institucionales nacionales los cuales no responden con rapidez a los imperativos de la tecnología o del mercado (Prahalad & Doz, 1987). A nivel corporativo pueden identificarse tres orientaciones genéricas (Taylor, Beechler & Napier, 1996): exportadora o global, donde los actores corporativos intentan transferir el sistema de recursos humanos hacia las filiales (estandarización); adaptativa, a través de la cual intentan adaptar lo más posible el sistema al contexto local (localización) e integradora, a través de la cual, se buscan “los mejores enfoques” entre la Casa Matriz y las filiales (generación de híbridos). La distancia institucional entre la Casa Matriz y las filiales impacta en la estandarización o localización de los sistemas gerenciales (Kostova, 1999). Esta distancia, entendida como el grado de similitud o no entre las instituciones normativas, regulatorias y cognitivas de los dos países (Kostova, 1999; Salomon & Wu, 2012), se constituye en un moderador de importancia en el grado de localización. Sin embargo, Festing & Eidems (2011) afirman que las MNEs no tienden a estandarizar la totalidad de sus sistemas de recursos humanos, sino que se centran en aquellas prácticas que son percibidas como estratégicamente transcendentales para su cadena de valor. De hecho, el nivel de adaptación varía no sólo entre prácticas, sino también entre grupos de empleados (Rosenzweig & Nohria, 1994). Finalmente, Pudelko & Harzing (2007) plantean un enfoque que denominan estandarización de *best practices* y lo explican a través del efecto dominancia. El mismo alude a la tendencia de seguir a un modelo de rol ampliamente percibido como de *best practices*, las cuales provienen de un país que ocupa una posición dominante en una jerarquía de economías nacionales. Pudelko &

Harzing (2007) sostienen que Estados Unidos ejerce esta influencia debido a la supremacía de sus escuelas de negocio y consultoras en el desarrollo y diseminación de conocimientos, así como por la relevancia de sus MNEs y su posición de poder relativo en la economía mundial. En términos empíricos, respecto de las EMNEs, Wilkinson, Wood & Demirbag (2014), sintetizan estudios de MNEs de Rusia, China, India, y concluyen que las mismas presentan una variedad considerable de políticas de Recursos Humanos, reflejando una combinación de presiones hacia la localización y la globalización. En las prácticas empleadas, no identifican el uso de *best practices*.

Metodología del estudio

Como señalamos anteriormente, dado que no hay antecedentes de estudio sobre gestión del talento en general, y sobre identificación del talento en multilatinas, en particular, adoptamos una metodología exploratoria y cualitativa, con el objetivo de establecer el *status-quo* (Patton, 2002).

Recolección de datos

Con el objetivo de captar la experiencia particular de cada una de las empresas analizadas, recurrimos a entrevistas semi-directivas como método de recolección de información. Estas entrevistas en profundidad fueron efectuadas con los responsables de Desarrollo Corporativo (según la estructura organizacional: Gerente de Desarrollo Regional, Director de Atracción del Talento y Desarrollo a nivel mundial, etc.). Los responsables corporativos brindan acceso privilegiado a la información que requiere nuestra investigación ya que la coordinación e integración de las estrategias de gestión del talento se desarrolla a nivel corporativo (Scullion & Collings, 2011). Los participantes fueron escogidos de los contactos personales de los autores. Las dos condiciones para su selección eran, en primer lugar, que desempeñaran un rol corporativo en el área de Desarrollo/ Gestión del Talento, en general, en Casa Matriz. En segundo lugar, la organización debía ser una multilatina, considerada en el ranking de América Economía

(2015). Un total de 16 entrevistas (5 presenciales y 11 telefónicas o por Skype) de una hora/ hora y media de duración fueron realizadas entre Octubre 2015 y Marzo 2016. La guía de entrevista, elaborada a partir de un estudio en profundidad de la literatura existente sobre identificación de potencial, constaba de 15 preguntas abiertas, las cuales abordaban: existencia de proceso formal de identificación de potencial, definición de alto potencial, génesis del modelo de potencial (nacimiento, modificaciones, evolución a través del tiempo), nivel de centralización, customización de las políticas y prácticas (Casa Matriz, vs la regional vs local) y formación/entrenamiento de la línea). La guía de entrevista fue testeada con dos colegas con experiencia en investigación en el área y dos *practitioners* del área de desarrollo (Kvale, 2007).

Análisis de datos

La totalidad de las entrevistas fueron grabadas y re-transcriptas. Asimismo, fue realizado un análisis de contenido (Miles & Huberman, 1994) con la ayuda del Software NVIVO 11. La información fue codificada/ agrupada en tres áreas principales: proceso de identificación, tipo de herramientas y origen de las mismas.

Muestra del estudio

La muestra está compuesta de 16 empresas (ver tabla n° 1), integrantes del ranking de América Economía 2015. Por confidencialidad y debido a lo crítico de la identificación de altos potenciales, las empresas no aparecen con su nombre propio sino con un número asignado.

Tabla N° 1- Muestra del estudio

Empresa	Origen del capital	Cantidad de empleados	Presencia en otros países	% de empleados en el extranjero	Posición
1	Argentina	28.000	14	83,4	Director Atracción y Desarrollo
2	Argentina	17.000	18	78,8	Gerente Desarrollo Regional
3	Argentina	21.000	14	42,9	Gerente Corporativo de Desarrollo y Planeamiento
4	Argentina	95.000	14	90,1	Director de Capacitación, Aprendizaje y Desempeño

5	Argentina	2228	6	88,8	Gerente Recursos Humanos
6	Brasil	7.000	5	22,2	Gerente Regional de Atracción y Desarrollo
7	Brasil	31.000	11	27,0	Gerente de Capacitación y Mejoría Continua Global
8	Brasil	96.000	20	16	Gestión del Talento Global
9	Chile	13.573	14	48,4	Gerente de Desarrollo Organizacional
10	Chile	13.324	14	38,8	Planeamiento- Gerencia de Personas
11	Chile	106.094	4	51	Gerente de Desarrollo Corporativo
12	Chile	154.608	14	62,3	Gerente de Formación y Desarrollo Regional
13	Colombia	9.000	7	53,1	VP Gestión del Talento y Arquitectura Organizacional
14	Colombia	30.000	8	72,1	VP Asuntos Corporativos
15	Colombia	1.218	6	72,4	Director de Talento Humano
16	México	128.000	22	42,2	Responsable de Desarrollo Regional
Sectores de actividad- Siderurgia /Metalurgia, Petróleo, Entretenimiento, Química/Farmacia, Cemento, Alimentos, Servicios financieros, Manufactura, Transporte, Forestal/celulosa.					

Fuente: Información ofrecida por el Ranking de Empresas Multilatinas de América Economía (2015)

Resultados y discusión

Del análisis de contenido de las entrevistas, surgieron tres grandes temas/nodos: proceso de identificación, herramientas globales/locales y origen de las herramientas internacionales y locales. El cruce de estos ejes temáticos dio origen a la tabla 2.

Tabla 2- Proceso de identificación y fuente de las herramientas		Proceso y herramientas globales	Proceso y herramientas híbridos	Proceso y herramientas locales
		10	4	1
Herramientas fuente extranjera	6	Empresa 3 Empresa 4 Empresa 12 Empresa 15	Empresa 14 Empresa 5	
Herramientas fuente local	8	Empresa 13 Empresa 11 Empresa 9 Empresa 16 Empresa 1 Empresa 2	Empresa 6	Empresa 10

Herramientas de fuentes combinadas	1		Empresa 7	
------------------------------------	---	--	-----------	--

Nota: Empresa 8 fuera del análisis al encontrarse en proceso de definir que es talento

Como refleja la tabla 2, tanto el proceso como las herramientas se originan, mayoritariamente, en Casa Matriz y se difunden a todas las filiales (10/15), lo cual refleja una estrategia global. El proceso tiene lugar de manera anual o cada dos años. Es importante destacar que el grado de estandarización y difusión de las herramientas, está vinculado al desarrollo y consolidación de sus estructuras corporativas. En menor proporción, en algunas empresas conviven algunos procesos administrados de forma global y otros se gestionan localmente, como ser el caso de desempeño e identificación (4/15). Finalmente, solo 1 empresa (1/15)* cuenta con una estrategia de identificación local. Las distintas estrategias son descritas por los entrevistados en los testimonios siguientes:

▪ **Estrategia Exportadora o Global – Proceso y herramientas globales**

“Son las mismas herramientas para todos los países. Cada vez que vas comprando empresas, hay que ir aggiornando los procesos.” (Empresa 1)

“De Casa Matriz baja que todos tenemos potencial (definición de talento amplio) pero varían en los tiempos (oportunidad/ fortaleza/ recorrido). Las herramientas son comunes para todo el grupo, originadas en Casa Matriz. Las mismas fueron compradas, hechas para todo el grupo por una consultora externa, desde el Corporativo.” (Empresa 6)

Las multilatinas eligen, mayoritariamente, un enfoque global en sus procesos de identificación de potencial (10/15). En primer lugar, entendemos que esta orientación podría explicarse por lo estratégico de la identificación de directivos o futuros directivos (Rosenzweig & Nohria, 1994).

En segundo lugar, esta elección podría reforzarse dado que la distancia institucional entre la Casa

*Si bien 16 multilatinas forman parte del estudio, una de ellas quedó excluida de este análisis pues el proceso de identificación se realizaba de manera informal, habiendo iniciado, este año, diversas iniciativas para definir con la gerencia senior qué es talento para esa firma.

Matriz y las filiales es baja (Salomon & Wu, 2012), ya que varias de las Multilatinas operan, con un grado de internacionalización, basado centralmente, en América Latina. En tercer lugar, la elección de esta orientación estratégica refleja la voluntad de desarrollar una cultura corporativa común a través de la transferencia de prácticas organizativas (Rosenzweig & Nohria, 1994; Smale, Bjorkman, & Sumelius, 2013).

▪ **Estrategia híbrida integradora - Proceso y herramientas híbridos**

Algunas compañías (4/15) cuentan con algunos procesos globales y otros locales, que podrían explicarse por el hecho de que muchas estructuras corporativas son incipientes y, además las herramientas están, en algunos casos, en proceso de diseño, tal como relata el entrevistado:

“El modelo de competencias es un modelo global, definido por la estructura corporativa –se pagó la licencia a una consultora internacional y acaba de establecerse como nuevo modelo de competencias. A fines de 2015 terminaremos de entrenar a la línea sobre el modelo. Impacta los procesos de desempeño, y a futuro en potencial, selección, construcción de equipos” (Empresa 5)

▪ **Estrategia local- Proceso y herramientas locales**

En este último caso, en el relato del participante de la empresa 10 se observa una estrategia de identificación local que estaría vinculada a las necesidades del negocio y a la percepción de la centralidad del proceso por la gerencia senior:

“Cada país tiene su dinámica. El número 1 de Recursos Humanos, en Casa Matriz es un ex ministro de trabajo del país de origen. Su foco está puesto en relaciones laborales, higiene y seguridad, temas medioambientales. Se asombraron de lo que tenemos en esta filial.”

Origen de las herramientas

En relación con el origen de las herramientas empleadas, la mayoría de las empresas de la muestra utiliza herramientas propias (8/15), mientras que, en menor medida, se emplean herramientas de fuente extranjera (6/15) y herramientas híbridas, combinando propias y de origen extranjero (1/15) (ver Tabla 2).

Consideramos que el desarrollo de las herramientas propias, a través de la participación de actores internos, tanto de Casa Matriz como de las filiales se explica por el tipo de proceso de crecimiento y consolidación que han atravesado las multilatinas, las cuales han tenido, en los últimos años, en su mayoría un crecimiento rápido a través de fusiones y adquisiciones, especialmente transfronterizas (Morales Fajardo & Díaz Carreño, 2014). De manera que el proceso contará con mayor aceptación y legitimidad, como en todo proceso de cambio, en la medida en que los futuros usuarios de la herramienta (Gerentes de Recursos Humanos y ejecutivos senior) se sientan actores activos en su elaboración. A diferencia de lo propuesto por Adler & Ghadar (1990), quienes sostienen que, frente a un grado de internacionalización incipiente se privilegia un enfoque etnocéntrico, estos resultados demuestran que, en EMNEs con un grado de internacionalización incipiente, se evidencia la construcción, de manera conjunta, de un proceso global. Uno de los entrevistados (empresa 16) relata el proceso:

“Antes el modelo bajaba de Casa Matriz y ahora está vigente un proyecto donde somos 22 países, en los que estamos revisando procesos y herramientas vinculados con las políticas de gestión de gente, para generar plataformas a niveles globales. Se inició hace ocho meses, con foros mensuales. Se están analizando los procesos de selección, formación, compensaciones y gestión del talento. La idea es contar con nuevos procesos para promover talento a nivel global”

Por otra parte, estos resultados se diferencian de los obtenidos por Mellahi *et al.* (2016) (herramientas de desempeño) y Chung, Sparrow & Bokzur, (2014) (prácticas de recursos humanos), quienes identifican el uso de *best practices* en las EMNEs estudiadas. En el caso de las multilatinas que emplean herramientas de fuente extranjera, esta elección podría estar motivada, en primer lugar, por la ausencia de prácticas maduras (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008) y el poco desarrollo de propuestas locales debido a que el proceso de institucionalización de la comunidad académica es todavía incipiente (Gantman, 2010). En segundo lugar, al no contar los países de origen con una situación de dominancia respecto de la economía mundial, podrían

experimentar lo que se denomina “desventaja de origen” (“*liability of origin*”), con una imagen percibida relativamente pobre, producto de su origen nacional (Chung *et al.*, 2012; Ramachandran & Pant, 2010). No obstante, el hecho de recurrir a fuentes extranjeras no invalida la existencia del proceso de construcción compartida, con participación de diferentes actores internos, mismo proceso mencionado por las empresas con herramientas propias. Esta metodología es descripta por el participante de la empresa 4:

“En una División (grupo de países) ya tenían habilidades cognitivas, en otra División ya usaban la herramienta de 9 boxes. Acordamos usar la grilla de 9 cuadrantes, pero con otra herramienta de identificación complementaria, porque contemplaba cognitivas, job match e intereses. El plural refleja a los integrantes de los equipos de Recursos Humanos de los distintos países, ya que cada uno de los países participó en el proceso.”

Conclusiones

Nuestro estudio contribuye a generar conocimiento sobre las estrategias y prácticas de gestión del talento en EMNEs de América Latina. En línea con las conclusiones presentadas por Wilkinson *et al.* (2014) en EMNEs de otros orígenes, las estrategias son variadas, primando, en nuestro estudio, la estrategia de identificación exportadora-global. El grado de estandarización que observamos se vincula con el estadio de consolidación de sus estructuras corporativas, en algunos casos, todavía en proceso, ya que la mayor parte del crecimiento en el extranjero se ha producido en la última década, a un ritmo acelerado, y principalmente a través de fusiones y adquisiciones. En relación con el origen de las herramientas empleadas, no se observa la preeminencia de las *best practices* como se postula desde la literatura (Pudelko & Harzing 2007; Mellahi *et al.*, 2016). En la elección de las herramientas – tanto de fuente local como extranjera- se describe el proceso de participación de los distintos actores internos, debido a la necesidad de legitimar su uso, como consecuencia del proceso de crecimiento no orgánico ya mencionado.

Una limitación del presente estudio radica en que la información fue obtenida solo de interlocutores de Casa Matriz. En un futuro, sería interesante explorar el proceso de construcción mencionado a través del análisis de las percepciones del resto de los actores internos implicados.

Referencias bibliográficas

Adler, N. J., & Ghadar, F. (1990). Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, In Pieper, R. Human Resource Management: An International Comparison, pp: 235-260. Berlin: Walter de Gruyter.

Brewster, C; Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 949-970.

Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin America's emerging multinationals*. INSEAD Business Press Palgrave Macmillan UK.

Cecil, R., & Rothwell, W. (2007). *Next generation management development: The complete guide and resource*. San Francisco: Pfeiffer & Co.

Chung, C., Bozkurt, Ö. & Sparrow, P. (2012). Managing the duality of IHRM: unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2333-2353.

Chung, C., Sparrow P., & Bozkurt, L. (2014). South Korean MNEs' international HRM approach: Hybridization of global standards and local practices. *Journal of World Business*, 49, 549-559.

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 & Research*, 65 (3), 199-223.

Collings, D. G., & Scullion, H. (2008). Resourcing international assignees. En M. Dickman, C.

Brewster, & P. Sparrow (Eds.), *International human resource management: A European Perspective* (pp. 87–106). Abingdon, UK: Routledge.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas. *Journal of International Management*, 14, 2 138-154.

Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing- country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39 (6), 957-979.

Dickmann, M., Muller-Camen, M. (2006). A Typology of international human resource management strategies and processes. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 580-601.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2), 161-168.

Festing, M., & Eidems J. (2011). A process perspective on transnational HRM systems: A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review* 21 (3), 162-173.

Gantman, E. (2010). Scholarly management knowledge in the periphery: Argentina and Brazil in Comparative Perspective (1970-2005). *Brazilian Administration Review*, 7 (2), 115-135.

Golik, M., & Blanco, M. (2014). Talent identification and development tools: two to tango? *The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 12 (1), 23- 39.

Gonzalez-Brambila, C., Jenkins, M., & Lloret, A. (2016). Challenges for scholarly business research in Latin America, *Journal of Business Research*, 69 (2), 383-387.

Hatum, A., Ibañez-Frocham, M., & Michelini, J. (2008), Gestión de talentos: El desafío de las multilatinas, *Harvard Business Review*, 46-52.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24 (2), 308-324.

- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mellahi, K., Frynas, J., & Collings, D. (2016). Performance management practices within emerging market multinational enterprises: the case of Brazilian multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (8), 876-905.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book (2nd edition)*, Thousand Oakes: SAGE
- Morales Fajardo, M. & Díaz Carreño, M. (2014). Internacionalización e inversión recíproca de multilatinas: los casos de Brasil y México *Paradigma económico*, 6 (2), 25-58.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Prahalad, C., & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*. New York: Free Press.
- Pudelko, M. & Harzing, A. (2007) Country-of-Origin, Localization or Dominance Effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46 (4), 535-559.
- Ramachandran, J., Pant, A. (2010). The Liabilities of Origin: An Emerging Economy Perspective on the Costs of Doing Business Abroad, In Devinney, T., Pedersen, T, Tihanyi, L. *Advances in International Management: The Past, Present and Future of International Business and Management*, vol.23, New York, NY: Emerald
- Rosenzweig, J., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25, 229-251.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th ed., New York. American Management Association.
- Salomon, R., & Wu Z. (2012). Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of*

International Business Studies, 43 (4), 343–367.

Santiso, J. (2013). *The decade of the Multilatinas*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Scullion, H. & Collings, D. (2011). *Global Talent Management*. Routledge. New York: NY 10016.

Silzer, R., & Davis, S. (2010). Assessing the Potential of Individuals. The Prediction of Future Behavior, cap. 16. En *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-Based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent* J. Scott, & D. Reynolds, Eds. John Wiley & Sons.

Silzer, R., & Dowell, B. (2010). *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey Bass: San Francisco.

Smale, A., Björkman, I., & Sumelius, J. (2013). Examining the differential use of global integration mechanisms across HRM practices: Evidence from China. *Journal of World Business*, 48, (2) 232-240.

Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global Talent Management Literature Review: A special report for SHRM Foundation. *SHRM*, October.

Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21, 959-85.

Thite, M., Wilkinson, A., & Shah, D. (2012). HRM strategies and practices across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies - a conceptual perspective. *Journal of World Business*, 47 (2), 251-258.

Tregaskis, O., Heraty, N., & Morley, M. (2001). HRD in Multinationals: the Global/Local Mix', *Human Resource Management Journal*, 11(2), 34-56.

Wilkinson, A., Wood, G., & Demirbag, M. (2014). Editors' Introduction: People Management and Emerging Market Multinationals. *Human Resource Management*, 53 (6), 835- 849.

Wright, P. Snell, S., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 875-881.