

Universidad del CEMA
Maestría en Dirección de Empresas



La gestión del talento disruptivo

Autor: Gustavo Esteves

Tutor: Alberto Terlato

Octubre, 2019

Dedicatoria

A Belén, sin cuyo apoyo durante la cursada de la maestría, este trabajo no habría sido posible.

A mis padres, por inculcarme el valor del esfuerzo y del trabajo desde temprana edad.

Agradecimientos

Agradezco a Alberto Terlato, un mentor excelente, que acompañó y respaldó el desarrollo de este trabajo desde el primer momento.

Resumen

En la actualidad, operamos sobre un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, conocido por el acrónimo VICA. Las organizaciones deben, más que nunca, innovar constantemente para poder adaptarse o adelantarse a los cambios vertiginosos que el ambiente propone. La innovación es consecuencia de que los integrantes de la organización estén imbuidos de una cultura innovadora y alineados con esta, y de que posean los conocimientos y comportamientos adecuados, entre otros. Por ello, la presente investigación aborda el fenotipo de los disruptivos, los describe y caracteriza: cómo son, qué piensan, qué perfiles aportan a los grupos performantes. Estudia, asimismo, cómo las organizaciones pueden atraer, seleccionar y gestionar el talento disruptivo, y retenerlo. Por naturaleza, las personas disruptivas son inconformistas, desafiantes del *statu quo*, poco proclives a aceptar normas y procedimientos establecidos; muchas veces, por ello, entran en conflicto con las políticas de las empresas. En esta investigación, se ha revisado la bibliografía y desarrollado un estudio de campo mediante la mecánica del caso. Se ha indagado sobre cómo se manejan algunas empresas argentinas (innovadoras o no) al respecto y cuál es el peso de la temática en sus agendas. Además, se brindan recomendaciones para lograr capitalizar dicho talento. Se han identificado las mejores prácticas de gestión relacionadas con los disruptivos: cómo seleccionarlos, retenerlos y dirigirlos para que aporten valor a lo largo del tiempo. Se espera que el presente estudio pueda contribuir tanto a la mejora del ambiente laboral como al aumento de la capacidad innovadora de las organizaciones.

Palabras claves: disrupción, talento disruptivo, innovación, revolución digital

Tabla de contenidos

1. Introducción	1
1.1 Justificación y alcance	3
1.2 Sumario	5
2. Objetivos del estudio	6
2.1 Objetivos generales	6
2.2 Objetivos específicos	6
3. La gestión del talento	7
3.1 Origen y significado del término “talento”	7
3.2 Evolución de la gestión del talento	8
3.3 Atracción del talento	12
3.4 Desarrollo del talento	14
3.5 Retención del talento	19
3.6 Resumen del capítulo	20
4. Los disruptivos	23
4.1 Quiénes son los disruptivos	23
4.1 Cómo se comportan los disruptivos	24
4.1.1 Rebeldes positivos versus rebeldes negativos	24
4.1.2 Los disruptivos como <i>intrapreneurs</i>	25
4.1.3 El proceso creativo y su base emocional	27
4.1.4 Los disruptivos frente al entorno tradicional	29
4.2 Cómo atraer talento disruptivo	30
4.2.1 Cómo fomentar una cultura organizacional disruptiva	30
4.2.2 Cuándo se necesitan disruptivos	33
4.2.3 Programas de adquisición de talento disruptivo	34
4.3 Cómo desarrollar el talento disruptivo	35
4.3.1 Modelos para generar oportunidades disruptivas	35
4.3.2 Habilidades comúnmente necesarias para el talento disruptivo	37
4.4 Cómo liderar la innovación disruptiva	38
4.4.1 Equipos autogestionados	38
4.4.2 Modelo para gestionar la innovación disruptiva	39
4.5 Resumen del capítulo	41
5. Investigación de campo y principales hallazgos	43
5.1 Metodología	43
5.2 Colectivo seleccionado	44

5.3 Indicadores	45
5.3.1 Cultura innovadora	46
5.3.2 Capacidad de atracción de individuos disruptivos	48
5.3.3 Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos	49
5.3.4 Gestión efectiva de individuos disruptivos	51
5.4 Resultados de la investigación para cada indicador	52
5.4.1 Cultura innovadora	52
5.4.2 Capacidad de atracción de individuos disruptivos	54
5.4.3 Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos	58
5.4.4 Comparativa entre empresas innovadoras y no innovadoras	60
5.4.5 Gestión efectiva de individuos disruptivos	61
6. Conclusiones	63
6.1 Confrontación de los objetivos de investigación	63
6.2 Recomendaciones para las empresas argentinas	64
6.3 Futuras líneas de investigación	65
Bibliografía	66
Anexos	69
Anexo 1. Cuestionario	69
Anexo 2. Promedio de indicadores por empresas innovadoras y no innovadoras	71

Índice de figuras

Figura 1. Talento	8
Figura 2. Estilos de aprendizaje	18
Figura 3. Oportunidades para el desarrollo de ideas disruptivas	37
Figura 4. Cultura innovadora	52
Figura 5. Empresas investigadas de acuerdo con su nivel de burocracia y con su nivel de cultura innovadora	53
Figura 6. Capacidad de atracción de talento disruptivo	56
Figura 7. Relación entre cultura innovadora y acciones para incorporar talento disruptivo ...	57
Figura 8. Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos	59
Figura 9. Comparación de indicadores entre empresas innovadoras y no innovadoras	61

Índice de cuadros

Cuadro 1. Rebeldes positivos versus rebeldes negativos	25
Cuadro 2. Empresas bajo estudio en esta investigación	45
Cuadro 3. Resultados de cultura innovadora	52
Cuadro 4. Resultados de capacidad de atracción de talento disruptivo	55
Cuadro 5. Resultados de oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos	58

1. Introducción

Uno de los desafíos más importantes para las organizaciones en el contexto de negocios actual es la gestión de la innovación. Al entender la definición de innovación, se puede vislumbrar su importancia. Según la Real Academia Española (2019), la palabra “innovación” tiene dos acepciones: ‘acción y efecto de innovar’ y ‘creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado’. El verbo “innovar” significa ‘mudar o alterar algo, introduciendo novedades’. Todas estas definiciones hacen referencia al acto de crear o al de modificar, a la introducción o a la presentación de algo novedoso, cambiando lo que estaba previamente establecido. Entonces, innovar tiene mucho que ver con el cambio en un ambiente de negocios caracterizado como volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las empresas y las organizaciones que se enfrentan a ello ponen a prueba sus fundamentos, sus valores, su visión, su estrategia y, en suma, su manera colectiva de percibir el mundo. Esto tiene aún más impacto en las empresas y en las organizaciones que son antiguas y tienen formas de gestionarse muy arraigadas, que les impide responder con rapidez al cambio al que el nuevo ambiente las expone. Los antiguos modelos de dirección ya no son útiles para liderar una organización. Se necesita un nuevo paradigma de liderazgo que involucre líderes con visión, con entendimiento para detenerse, mirar y escuchar lo que ocurre en el entorno, con claridad para darle sentido al caos, con agilidad para tomar decisiones rápidas en un contexto carente de certidumbres y que, al mismo tiempo, fomente la colaboración (Lawrence, 2013).

Según Terlato (2018), este nuevo entorno puede provocar la desaparición de organizaciones —gigantes y exitosas en el pasado— que no saben cómo enfrentar un futuro que llega con una rapidez vertiginosa. En años recientes, hubo numerosos ejemplos: empresas que no supieron adaptarse a los cambios tecnológicos perdieron importantes porcentajes de participación del mercado ante otras empresas nuevas, pequeñas, pero mejor posicionadas dentro del nuevo ambiente y quedaron relegadas al estatus de rezagadas; o empresas que

fueron superadas por cambios tecnológicos muy acelerados que convirtieron sus productos en obsoletos. Uno de los fracasos más notables ha sido el de Kodak, una empresa líder en innovación, que no pudo ni supo ver en la fotografía digital una oportunidad para transformar su negocio con tecnología creada por la propia empresa en la década de los setenta del siglo XX. La disrupción no solo puede estar dada por avances tecnológicos, sino también fomentada por cambios sociales. Por ejemplo, Uber, cuyo crecimiento se explica por la presencia de algunas personas dispuestas a transportar a otras en sus vehículos o a compartirlos. Esto modifica la industria automotriz y obliga a muchas empresas del sector a replantear sus modelos de negocio (Terlato, 2018).

Las empresas pueden actuar frente al mundo disruptivo y no quedar paralizadas. Es posible que aprovechen las nuevas oportunidades del mercado. Según Schoemaker, Heaton y Teece (2018), en el contexto VICA, las empresas deberían contar con “capacidades dinámicas”, a saber: identificar las oportunidades y las amenazas de los cambios en el entorno, aprovechar las oportunidades y tener la capacidad de transformarse innovando su modelo de negocios. Esto requiere de personas que piensen a largo plazo, no se enfoquen solo en el trabajo y vean la “periferia” de sus responsabilidades para advertir los cambios y no quedar apegadas a las experiencias pasadas, para definir su forma de trabajar presente y futura.

Según Thomond, Herzberg y Lettice (2003), la mayoría de las empresas globales debería buscar la “innovación disruptiva” para enfrentar un mundo cambiante, globalizado y con acelerados avances tecnológicos. No obstante, existen barreras para fomentar este tipo de innovaciones que afectan el ecosistema. Algunas de ellas son la falta de prioridad de este tema en la agenda estratégica, la carencia de espacios para generar nuevas ideas y priorizarlas, el reducido presupuesto alocado para iniciar proyectos y la falta de una gestión apropiada para que innovaciones potencialmente revolucionarias no sean ignoradas.

Superar estas barreras requiere, según el Korn Ferry Institute (2019), adoptar las mejores prácticas de gestión del talento para identificar, atraer, desarrollar y retener a aquellos grupos de personas que cuenten con una mirada del mundo adaptada al nuevo contexto, que no necesariamente estén embebidas en el negocio actual y que, en consecuencia, sean capaces de generar nuevas ideas y proyectar nuevos negocios. Al estar mucho más habituadas a un mundo en constante cambio, no tendrán tanto cuidado en seguir las reglas establecidas ni estarán limitadas por los valores históricos que caracterizaron a la organización. Con un adecuado apoyo de la dirección, podrán liderar la innovación y modernizar las empresas, implantando una nueva cultura organizativa y un mayor fomento del cambio, facilitando la transición de las empresas al contexto VICA, a las nuevas tendencias que propone la globalización, al trabajo en entornos virtuales, al uso de tecnologías cada vez más avanzadas y al aplanamiento progresivo de las estructuras jerárquicas tradicionales.

1.1 Justificación y alcance

Los cambios organizacionales no son una tarea fácil. Cabe subrayar la enorme importancia que tiene tanto para el mundo académico como para el empresarial lograr una mejor comprensión de la gestión del talento disruptivo en el nuevo contexto de cambio. Desde el punto de vista empresarial, el objetivo principal de las empresas es obtener ganancias. Casi un siglo de estudios en el campo de la Administración de Empresas lo demuestra. Pero, de acuerdo con la herramienta *Balanced Scorecard*¹, se puede concluir que una organización no se estructura solo a partir del rendimiento financiero, sino que, por el contrario, las ganancias son el efecto de una buena infraestructura de aprendizaje, crecimiento y procesos internos adecuados que satisfacen las necesidades de los clientes a través de una

¹ Tablero de mando. Permite a los gerentes medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización y alinear las áreas funcionales de la empresa con dichos objetivos.

propuesta de valor innovadora y consistente. La infraestructura y los procesos internos involucran la gestión efectiva de la gente que trabaja dentro de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

El presente trabajo analiza las maneras de optimizar los procesos internos y de mejorar la infraestructura de aprendizaje para que las empresas puedan capitalizar la riqueza escondida entre el talento disruptivo que trabaja en ellas, mejorando no solo su satisfacción laboral, sino también la capacidad de la organización de generar nuevas propuestas de valor para los clientes. Esto permite introducir nuevos productos o servicios al mercado, y obtener aquello que los dueños o líderes de la empresa no imaginan posible. Se pretende generar, en relación con el sector privado argentino, una discusión en torno al talento disruptivo, particularmente importante debido al enorme desafío de la inserción de la economía en la globalización. Dicho desafío invita a las empresas a llevar adelante una urgente transformación de la cultura organizativa local para competir adecuadamente en el mundo. Desde el punto de vista académico, es imperativo insistir en la importancia de la gestión de las personas en las organizaciones, aportando luz sobre un campo no estudiado en exceso. En dicho contexto, se deben empezar a investigar cuestiones que antes no eran consideradas prioritarias, pero que, con el advenimiento de los cambios globales, los avances tecnológicos y la complejidad, resultan trascendentales. La capacidad para empezar a responder cuestiones complejas acerca de la gestión efectiva de las personas le permite al mundo académico nutrir el universo empresarial, fomentar avances y generar conciencia, ayudar a los líderes de las empresas a dirigirlos en un mundo complejo y volátil, y también a perderles el miedo a sus empleados, empezando a verlos como talento empoderado con un rol fundamental en la propia dirección de la empresa, y no solo como meros recursos.

1.2 Sumario

En primer lugar, este trabajo se propone brindar un marco teórico para explicar los conceptos básicos de administración del personal. Se intenta aportar claridad en torno a las definiciones de talento y gestión, y a cómo el entendimiento de dichas temáticas ha ido evolucionando en el mundo académico y empresarial hasta la actualidad. Hace hincapié en diversos autores que han encarado el tema de la gestión de las personas y focaliza, en particular, cómo fomentar la innovación.

A continuación, el trabajo se centra en las personas disruptivas; se recorren investigaciones recientes de diversos autores nacionales y extranjeros. Se analiza cómo los disruptivos piensan y quieren ser dirigidos, cuáles son sus motivaciones, cómo pueden desarrollarse en un ámbito empresarial y cómo pueden gestionarse proyectos conformados por este tipo de personas. Concluye con algunas medidas que permiten evaluar cualitativamente cómo se gestiona el talento disruptivo en una organización.

Por último, el trabajo describe la investigación de campo realizada y los principales hallazgos. Siguiendo el método del caso y usando como base los hallazgos del marco teórico, identifica cómo se gestiona el talento disruptivo en las empresas argentinas clásicas y en las innovadoras. Revela, a partir de ciertas anécdotas de algunos entrevistados, si existe coherencia entre el decir de las empresas en cuanto a la visión estratégica de la innovación y el hacer del día a día. Asimismo, se presentan recomendaciones para que las empresas argentinas aprovechen mejor el talento disruptivo, y se sugieren ideas para avanzar en investigaciones más profundas del tema.

2. Objetivos del estudio

2.1 Objetivos generales

- Comprender si las organizaciones argentinas están preparadas para gestionar el talento disruptivo.
- Aportar al mundo académico y corporativo conocimientos sobre un tema no estudiado en exceso.

2.2 Objetivos específicos

- Entender de manera integral la gestión del talento y su evolución hasta el presente entorno VICA.
- Comprender qué es el talento disruptivo, cómo se comporta y qué contribuciones puede hacer a los negocios.
- Identificar cómo las empresas (innovadoras o no) entienden y gestionan el talento disruptivo.
- Entender qué desafíos o dificultades enfrentan algunas organizaciones argentinas a la hora de gestionar el talento disruptivo.
- Aportar recomendaciones sobre las mejores prácticas de gestión de disruptivos e ideas para futuras investigaciones.

3. La gestión del talento

3.1 Origen y significado del término “talento”

Según el *Diccionario de la lengua española*, la palabra “talento” proviene del latín *talentum* ‘moneda de cuenta’ de griegos y romanos. En su primera acepción, denota ‘capacidad de entender’ y en la segunda, ‘capacidad para el desempeño de algo’ (RAE, 2019). Esta definición básica invita a profundizar un poco más en este concepto dentro de un contexto organizacional.

Un profesional no solo requiere de aptitudes o conocimientos para desempeñarse en su puesto de trabajo, sino de voluntad para cumplir con las responsabilidades que conlleva su puesto, y asimismo estar comprometido con esas responsabilidades. El talento individual, entonces, existe cuando las capacidades, el compromiso y la acción se dan al mismo tiempo (Alles, 2005).

Al igual que Alles, Jericó (2001) explica el fenómeno del talento. Lo hace de la siguiente manera:

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como es casi obvio), no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguien se le ha podido adelantar (p. XX).

Esta autora ilustra las capacidades, la acción y el compromiso con tres subconjuntos diferenciados que, cuando coinciden, producen el talento.

Figura 1. Talento



Fuente: Jericó (2001, p. 229)

De lo observado en la Figura 1, se desprende que el talento depende de los conocimientos necesarios para efectuar las tareas requeridas en un puesto de trabajo, pero además requiere de ciertas competencias que le permitan al profesional actuar en el momento correcto y asumir el compromiso. Las competencias son rasgos de la personalidad invisibles para otros individuos, pero se pueden inferir a partir de la observación de comportamientos que pueden visibilizarse como consecuencia de las competencias (Allen, 2005).

3.2 Evolución de la gestión del talento

Lo que hoy en día se entiende por “administración del personal” surgió durante la Primera Guerra Mundial, cuando se precisaba reclutar y adiestrar a vastas masas de

trabajadores nuevos —con cuyo esfuerzo de producción se abastecía el armamento para la guerra— y liquidar sus haberes. Hasta la década de los cincuenta del siglo XX, lo que se entendía, en esencia, por administrar los recursos humanos había cambiado muy poco desde los años veinte. Excepto, quizás, por algunos refinamientos vinculados, más que nada, a cómo gestionar las relaciones con los sindicatos (Drucker, 1957).

Al indagar aún más en la historia de la gestión del personal, es notorio que muchos de los procesos que hoy en día parecen modernos (las devoluciones de 360 grados², las evaluaciones por objetivos, el *coaching* ejecutivo) eran normales en la década de los cincuenta, en las empresas de Estados Unidos. En esos años, las carreras de los empleados eran tan estables que cambiar de empresa se consideraba un síntoma de fracaso social. En dicho mercado, los costos de desarrollar el talento en el interior de una empresa eran casi nulos porque, en una cultura de empleos de por vida, no desarrollar el talento hubiese implicado no tener ninguno en absoluto. Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los sistemas de desarrollo de talento interno empezaron a colapsar debido al aumento de la incertidumbre económica y a la imposibilidad de las empresas de prever las recesiones económicas. Desde entonces, la cultura imperante en los años cincuenta empezó a ser modificada cada vez más por empleados que buscaban mejores oportunidades en otras organizaciones. Aquellas empresas que aún invertían en desarrollo de personal fueron convirtiéndose en “empresas académicas”: en otras palabras, en lugares de entrenamiento donde, luego de un tiempo, perdían a sus empleados ya capacitados porque se iban a otras empresas que pagaban mejores salarios (Capelli, 2008).

Debido a la creciente volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno desde los años noventa, parecía que el rol de gerencia desempeñado por Recursos Humanos se había limitado a agente burocrático, gestor administrativo de los procesos de

² Se refiere a aquellas empresas donde se requiere que el jefe sea evaluado por superiores, pares y subordinados.

reclutamiento, administrador de remuneraciones decididas por otros gerentes de línea y policía encargado de que los empleados cumplieran las normas y los procedimientos (Capelli, 2008).

Sin embargo, Ulrich (1998) demuestra que el rol de Recursos Humanos es más importante que nunca en este ambiente VICA, dado que las organizaciones enfrentan los siguientes desafíos críticos:

- **La globalización:** En las empresas, los gerentes tienen que pensar globalmente y actuar localmente. Es decir, el talento requiere del conocimiento internacional y cultural necesarios para operar con productos, ideas y servicios en todo el mundo, y satisfacer las necesidades locales.
- **La obtención de ganancias a través del crecimiento:** Ya no hay lugar para lograr mayores ganancias a través de reingenierías o procesos de reducción de personal — puestos en práctica con mucha fuerza en gran cantidad de empresas entre los años setenta y noventa del siglo XX—. Este punto es particularmente importante dado que las empresas que buscan nuevos clientes y nuevas líneas de ingresos deben poseer la creatividad y la capacidad innovadora necesarias para ofrecer nuevos productos o servicios.
- **El capital intelectual:** Contar con una base de conocimiento adecuada es muy importante, sobre todo, para aquellas empresas que venden ideas y relaciones; por ejemplo, las de servicios profesionales o de software.
- **El cambio constante:** Las organizaciones deben tener la habilidad de aprender constantemente y de adoptar nuevos imperativos estratégicos de forma continua.

Para enfrentar estos desafíos, Ulrich (1998) sugiere que, en la gestión del talento, la gerencia de Recursos Humanos juegue cuatro roles críticos:

- **Socio estratégico:** Se ocupa de la ejecución de la estrategia de la organización.

- Experto administrativo: Se encarga de que todas las tareas administrativas relacionadas con aspectos burocráticos tradicionales se realicen de la manera más eficiente posible.
- Campeón de los empleados: Busca lograr que los empleados estén motivados y, así, evitar que la relación con la organización sea meramente transaccional, y maximizar sus contribuciones.
- Agente de cambio: Se asegura de que el cambio no se estanque mediante la utilización de un modelo que permita entender quién se ocupa de llevarlo adelante, cómo y cuándo.

Otro estudio de fines de los años noventa del siglo XX, de la consultora McKinsey (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels, 1998), llega a conclusiones similares. Argumenta que, debido al contexto de “guerra del talento” imperante en la economía, donde las organizaciones luchan por los empleados más brillantes y talentosos en un enfrentamiento encarnizado, la gestión de esta capacidad debería ser una de las prioridades de la organización. Esto se logra a través del desarrollo de una atractiva proposición de valor para el empleado alineada con la estrategia de la organización y de una gestión efectiva de procesos de desarrollo y retención.

Gracias a estas investigaciones, la importancia de una efectiva gestión de Recursos Humanos y de contar con procesos eficaces llevó a la aparición del concepto de “gestión de talento” entre fines de los años noventa y principios de la primera década del siglo XXI. Entender el talento individual con mayor precisión condujo, además, a preguntarse cómo se podría mejorar el talento organizacional, ya que el individual puede mejorarse a partir de la interacción. Una organización que facilite la interacción mejorará el talento, y esto actuará como efecto multiplicador. Si la compañía no facilita la interacción, no solo no innovará, sino que, además, impedirá a muchos de sus profesionales encontrar la motivación necesaria para

quedarse en la organización. Por ello, resulta indispensable contar con procesos efectivos de atracción, desarrollo y retención del talento (Alles, 2005).

3.3 Atracción del talento

Según Lovelock y Wirtz (2009), para atraer empleados potenciales, es necesario disponer de una proposición de valor que resulte atractiva y adecuada para el empleado. Es importante entender que las personas correctas son el bien más importante de la organización y que, para atraerlas, se necesita un conocimiento muy profundo no solo de las competencias adecuadas y alineadas con la estrategia de la organización, sino también de las preferencias de los potenciales postulantes. El paquete de compensación no debería ser menor al promedio de la industria para poder atraer a los mejores empleados; no se necesita tener los mejores salarios si otros aspectos importantes de la proposición de valor son atractivos. Por ejemplo, una buena imagen de ambiente de trabajo y que la organización sea considerada generadora de productos y servicios de buena calidad ayudan a aumentar el orgullo que los empleados sienten al trabajar para la empresa. En las empresas tradicionales, los empleadores prometen estabilidad laboral a cambio de lealtad a la organización, lo que se conoce como “contrato psicológico”. Sin embargo, la tendencia a la reducción de personal, la tercerización y la volatilidad en el mercado implican una transformación de dicho contrato, por el cual las organizaciones proporcionan habilidades a sus empleados, que ellos luego pueden ofrecer a otras empresas del mercado. Por lo tanto, la propuesta de valor debe incluir un claro plan de carrera que permita un desarrollo profesional dentro de la empresa. Lovelock y Wirtz (2009) también proponen incrementar el atractivo de la organización a través de una mejora de su marca y del lugar de trabajo que ofrece. Según los autores, una propuesta de valor integral para el empleado debe incluir lo siguiente:

- Razonable nivel de seguridad en el trabajo.

- Alta reputación de la organización como fomentadora de empleados de alto nivel.
- Sistema de reconocimiento que premie las contribuciones y el logro, y ofrezca una compensación competitiva.
- Oportunidades de aprendizaje y de progreso en la carrera.
- Condiciones de empleo que satisfagan un adecuado balance entre vida y trabajo.

La tecnología y los cambios sociales también impactan en los procesos de atracción y de selección de personal. Según Rojas y Aguado (2010), las búsquedas de las empresas se centran en las redes sociales, las cuales aportan una cantidad de datos sobre potenciales candidatos con mucha facilidad y casi no requieren inversión. Las redes sociales ayudan a los profesionales de reclutamiento a centrarse en aquellos candidatos que tienen las competencias necesarias —lo que otorga tiempo para el análisis— y a confirmar que el candidato está en concordancia con la cultura y la estrategia de la empresa.

Según Stahl et al. (2007), aquellas empresas que mejor gestionan el talento consideran que los incentivos financieros son muy importantes para atraer el mejor talento, pero no los únicos. Cuentan con una poderosa proposición de valor para el empleado. Esta incluye elementos intangibles, como una visión del negocio inspiradora, una cultura que fomente el crecimiento y el logro, proyectos desafiantes, gran nivel de libertad y autonomía, además de excelentes jefes y desarrollo de una carrera. Promueven la movilidad dentro de la propia empresa para que los empleados puedan experimentar diferentes unidades de negocio y para motivar a los más valiosos con nuevas oportunidades de desarrollo. Muchas de estas empresas generan fuertes vínculos con las mejores universidades del mundo para atraer el mejor talento. Al seleccionar a los empleados, eligen a aquellos que demuestran adecuado nivel de ajuste cultural y de estrategia de largo plazo.

La fuerte competitividad por el mejor talento conduce a dificultades para poder cubrir las vacantes. Según Taylor y Collins (2000), algunas empresas en Estados Unidos entre fines de la década de los noventa del siglo XX y principios del siglo XXI empezaron a buscar candidatos en otros lugares menos habituales para cubrir sus vacantes. Por ejemplo, se asociaron con organizaciones sin fines de lucro y contrataron graduados de secundaria para posiciones TIC (tecnología de la información y comunicación) en un nivel *junior*; ayudaron a jóvenes a conseguir sus primeros empleos y a que se formaran durante el desarrollo de estos. Una empresa manufacturera descubrió que contratar empleados con discapacidad podía aportar un valor muy grande al cubrir ciertas vacantes y desarrollar determinadas líneas de producción. Otras empresas, que no encontraban talento en un área geográfica, dirigieron su propuesta de valor a otras zonas. Por ejemplo, una empresa de Arizona, un estado del sur de Estados Unidos con clima cálido, propuso contratar operarios de estados del norte con climas más fríos. Estas formas de atraer y de seleccionar empleados demuestran que gestionar el talento se relaciona con priorizar el largo plazo y que la inversión en la selección de personas tarda cierto tiempo en rendir frutos. Por ello, la selección de personal se debe complementar con sólidos procesos de desarrollo y de retención.

3.4 Desarrollo del talento

El mundo actual se encuentra inmerso en lo que Toffler (1979) denominó “la tercera ola” de la historia de la humanidad. La primera empezó hace diez milenios, cuando se sembró la primera semilla. Esto permitió introducir un sistema controlado de bienes y riqueza; ya no fue necesario depender de lo provisto por la naturaleza, ser nómada y recolector. La nueva agricultura permitió que, dentro de ciertos límites, el ser humano se proveyera de lo necesario para subsistir. La segunda ola comenzó con la industrialización, que condujo al surgimiento de las fábricas y a la urbanización. La tercera se inició a mediados de la década de los cincuenta del siglo XX y desafió todos los principios de la industrialización, dado que

sustituyó los factores tradicionales agricultura y producción industrial (tierra, mano de obra y capital) por conocimiento. Se intensificó la competitividad y se aceleró la innovación. Los cambios en el conocimiento exigieron una toma de decisiones más rápida e inteligente en condiciones cada vez más complejas.

Según Roos, Edvinsson y Dragonetti (1997), el capital intelectual o conocimiento forma parte de un aspecto invisible muy importante de la economía que no se refleja en los libros contables, pero tiene un efecto considerable en el valor de mercado de las empresas. Las relaciones con los clientes y las alianzas, la infraestructura tecnológica, el conocimiento y la pericia de los empleados, entre otros, conforman este capital. En el entorno actual, volátil, complejo y en constante cambio, la capacidad de gestionar el capital intelectual será, cada vez más, un atributo importante de los gerentes. Esto permitirá incrementar el valor de mercado de las empresas, permitiéndoles una adecuada capacidad innovadora. Dentro de este contexto, el desarrollo de los empleados adquiere singular importancia como posibilitador de un adecuado aumento del capital humano de las organizaciones. Que los empleados se desarrollen implica incrementar sus capacidades para asegurar el crecimiento y el avance en la carrera. Según estos autores, existen varios métodos tradicionales que las organizaciones pueden seguir para que los empleados se desarrollen:

- Rotación de puestos.
- Asignación de *task forces* (grupos de personas abocadas a resolver algún tema crítico para el negocio o llevar adelante un proyecto específico).
- Asignación de nuevos proyectos.
- Asignación de asistentes en posiciones de dirección.
- Paneles para entrenamiento de gerentes.

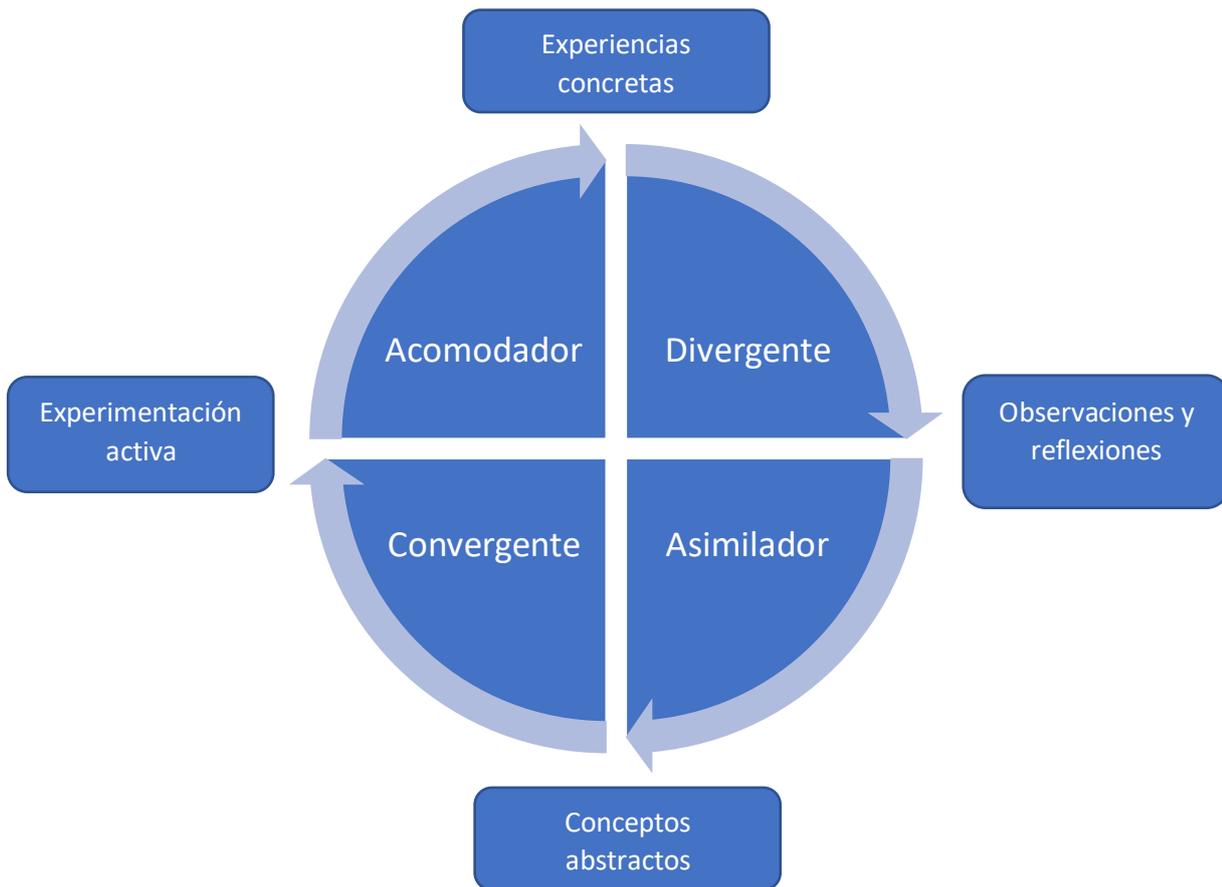
Además de estos métodos, se puede realizar un “entrenamiento experto” a cargo de un referente en la materia que puede servir de mentor y guiar al empleado en el incremento de conocimientos o competencias. Es responsabilidad del área de Administración de Personal (denominada hoy Capital Humano en algunas organizaciones) lograr coordinar las capacitaciones, los planes de carrera y los planes de sucesión para que las empresas cuenten con un sistema efectivo de desarrollo de personal (Alles, 2005).

Silzer y Dowell (2009) plantean tres vías para el desarrollo del talento: las experiencias, las relaciones y el entrenamiento formal. Dado el actual nivel de ambigüedad y de cambio en el mundo de los negocios, tener experiencias variadas es de particular importancia para que un empleado o un gerente puedan desarrollar experiencias en diversas situaciones y tengan la seguridad suficiente para tomar decisiones rápidas en contextos complejos. La segunda vía son modelos o *coaches* (entrenadores, ya sean jefes directos o no), cuyos comportamientos ejemplares puedan ser imitables. Asimismo, los empleados pueden ser miembros de consejos de especialistas donde se comparten las mejores prácticas en un determinado tema y se permite a todos los participantes adquirir aprendizajes que puedan poner en práctica en su trabajo individual. Esto también lleva a la formación de comunidades de práctica virtuales, o conectadas a través de la intranet de la compañía, que no solo sirven como base de desarrollo del talento, sino para su retención. Por último, el entrenamiento formal tendrá poco impacto en el efectivo desarrollo de la persona, a menos que esté enfocado en las competencias estratégicas para el negocio, en la implementación de programas específicos de desarrollo estratégico en los cuales todos los empleados puedan participar y en el involucramiento de los líderes en el diseño de los entrenamientos, lo cual puede motivarlos y brindarles mayor confianza como líderes.

Según Kolb y Plovnick (1974), los adultos aprenden y eligen sus carreras a partir de un proceso sinérgico entre las condiciones que les demanda el ambiente donde actúan y sus

preferencias personales. El ambiente puede influir en las características personales: los individuos se adaptan mejor a los ambientes a través de la socialización. Pero al mismo tiempo, los individuos eligen, en general, estar en ambientes acordes con sus características personales. Las elecciones de carrera pueden cambiar si existe un conflicto entre el ambiente donde el individuo actúa y su estilo de aprendizaje predominante. El aprendizaje es la creación de conocimiento a partir de la transformación de experiencias. Este proceso evoluciona a partir del denominado “ciclo de aprendizaje experiencial”. Las experiencias concretas vividas pueden dar lugar a las observaciones y las reflexiones sobre dichas experiencias. Estas reflexiones son asimiladas a conceptos abstractos a partir de los cuales se pueden derivar nuevas acciones. Estas, a su vez, pueden ser experimentadas activamente y sirven como guía para crear nuevas experiencias concretas. Dependiendo de en qué forma el individuo prefiera comprender las experiencias y transformarlas dentro de este ciclo, estos autores identifican cuatro estilos de aprendizaje: divergente, asimilador, convergente y acomodador. Se indican en la siguiente figura.

Figura 2. Estilos de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia a partir de Kolb y Plovnick (1974, p. xv)

La fortaleza de los convergentes radica en la aplicación práctica de las ideas. Obtienen los mejores resultados cuando resuelven problemas que tienen una sola respuesta. Prefieren lidiar con las cosas antes que con la gente. Los divergentes, por el contrario, encuentran su fortaleza en la habilidad imaginativa. Pueden observar la misma situación desde muchas perspectivas y tener gran capacidad como generadores de ideas en sesiones de tormenta de ideas, una técnica grupal que promueve el desarrollo de nuevas propuestas acerca de cierto asunto. Están más enfocados en la gente y son más emocionales; tienen amplios intereses culturales. Es el estilo predominante de los disruptivos, que serán analizados en el capítulo siguiente. Los asimiladores son muy buenos para crear modelos teóricos. Están menos interesados en la gente y más enfocados en encontrar aplicaciones prácticas para sus teorías.

Por último, los acomodadores corren riesgos y quieren involucrarse en nuevas experiencias y experimentos. Se adaptan fácilmente a nuevas circunstancias; de ahí, su denominación: se acomodan a nuevos entornos.

De esto se desprende que diferentes personas tienen diferentes estilos y necesidades de aprendizaje que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de diseñar su plan para desarrollar talentos.

3.5 Retención del talento

Según Stahl et al. (2007), la retención del talento requiere de un enfoque multifacético, muy relacionado con la cuestión de la atracción del talento. Esta precisa una propuesta de valor atractiva para el empleado. Muchos gerentes y empresas caen en un exceso de confianza respecto de motivadores extrínsecos, como la compensación monetaria, para lograr que sus mejores empleados se queden en la compañía y pierden de vista cuestiones intrínsecas, como la libertad y la independencia para tomar decisiones, o las buenas relaciones laborales. Cuando las empresas compiten por los mejores empleados solo con dinero, estos se irán en busca de más dinero, dado que no trabajan por nada más.

Para disminuir los costos de rotación de personal, muchas empresas han establecido un modelo de posiciones internas. Las nuevas posiciones internas abiertas se ponen a disposición de los empleados que busquen nuevas experiencias: estos solicitan empleo dentro de la misma organización (Capelli, 2008).

Zimmerman, Swider, y Boswell (2019) plantean que los modelos teóricos de rotación de personal han evolucionado y se han complejizado, puesto que incluyen fuerzas externas a la organización que pueden inducir a un empleado a irse o a quedarse. Sintetizan su modelo argumentando que cinco factores teóricos determinan la rotación. El primero es el sentimiento afectivo o actitud que el empleado tiene hacia la organización. Hay que aclarar

que este sentimiento no está dirigido hacia su trabajo en particular, sino hacia la organización a la cual pertenece. Si los valores que esta representa no concuerdan con los del empleado, la probabilidad de dejar la organización será mayor. El segundo factor es el ambiente de trabajo, que las empresas comúnmente pueden medir a través de encuestas de satisfacción respecto del propio trabajo, el jefe o los colegas. Se plantea que cuanto mejor es la calidad de las relaciones en el trabajo, mayor probabilidad tendrá el empleado de quedarse en la organización. El tercer factor se refiere al apego instrumental. El empleado puede desarrollar apego por los beneficios que le brinda su trabajo actual y decidir quedarse en la empresa para no perder los beneficios que, en teoría, perdería si se fuera. En estos casos, la persona no quiere enfrentar el costo de renunciar. El cuarto factor son las relaciones fuera de la organización, como la familia o los amigos. Las nuevas generaciones ponen mayor énfasis en conservarlos en las comunidades donde crecieron. Si las organizaciones no tienen en cuenta los valores de las comunidades que nutren al empleado, la probabilidad de que renuncie será mayor. Por último, el sentido de obligación moral ante el contrato psicológico con los empleadores lleva a algunos empleados a quedarse a pesar de la adversidad. Zimmerman et al. (2019) identifican el apego instrumental y el ambiente de trabajo como los factores más relevantes de su estudio cuantitativo, dado que son los que tienen el mayor peso para definir si un empleado se queda o sea va de la compañía. Controlar y monitorear estos factores puede ser importantísimo para los gerentes a la hora de gestionar los niveles de retención de empleados en un contexto en el cual la experiencia de estos es cada vez más compleja.

3.6 Resumen del capítulo

Este capítulo busca comprender qué significa talento en un contexto empresarial y profundizar en la forma de abordar su gestión. Los orígenes de la gestión del talento se remontan a la Primera Guerra Mundial, cuando surgió la necesidad de administrar grandes cantidades de personas con cuyo esfuerzo de producción se abastecía el armamento para la

guerra. Desde entonces y hasta los años cincuenta del siglo xx, la economía mundial se caracterizó por una relativa estabilidad, y las personas permanecían en la misma organización de por vida. A partir de la década de los setenta, la creciente complejidad y volatilidad de la economía generó cambios que provocaron que empezara a desaparecer el concepto de lealtad de por vida a una sola empresa. Esto llegó a su máxima expresión en los años noventa, cuando la guerra por el talento generó una lucha encarnizada entre las empresas para retener a los mejores. Sin embargo, a finales de esta década, debido a la necesidad de afrontar un mundo volátil y en constante cambio, que requiere de talento motivado e innovador, surge la propuesta de Ulrich (1998), para que Recursos Humanos juegue un rol crítico como socio estratégico de las empresas. Se empieza a reformular la noción de gestión de recursos humanos en gestión del talento, y el mundo académico profundiza en el estudio de la atracción, el desarrollo y la retención de empleados, fomentando la evolución gradual de estas prácticas en las empresas.

Este capítulo presenta formas para atraer talento y destaca la importancia que la propuesta de valor tiene para el empleado en las organizaciones actuales, ya que le brinda seguridad, reputación y calidad de vida, además de los factores extrínsecos relacionados con la compensación salarial. También se describen prácticas adicionales de atracción de talento, tales como asociaciones con universidades para atraer graduados, ampliación de la búsqueda de empleados a nuevas zonas geográficas, incorporación de candidatos de otras franjas demográficas para promover la inclusión y diversidad de miradas para abordar los problemas.

En cuanto a la forma de desarrollo del talento, se describe la importancia de la capacitación de los empleados para incrementar el valor del capital intelectual de las empresas en la economía del conocimiento. El capital intelectual forma parte del valor de mercado de las empresas y, en general, no se muestra en los libros contables.

Se describen los distintos grupos de personas de acuerdo con sus estilos de aprendizaje predominantes y se señala la importancia de comprender estos fenotipos para cubrir posiciones en las empresas que requieran competencias de aprendizaje específicas. Se destaca la importancia de los divergentes, que forman parte del fenotipo de los disruptivos.

El capítulo finaliza con la mirada de diversos autores sobre las mejores prácticas de retención de empleados y los últimos enfoques académicos que hacen hincapié en mejorar la experiencia del empleado. Además, se analiza cómo factores ajenos a la empresa sobre los cuales no hay gran control, pero tienen una importancia no menor, y algunos factores psicológicos, como el apego a la organización o la identificación afectiva a esta, influyen en el sentimiento de pertenencia del empleado, su motivación y su aporte a la innovación.

Todos estos temas brindan un marco general para el abordaje del capítulo siguiente, donde se describe a los disruptivos y su contribución a la innovación en las organizaciones. Asimismo, se identifican indicadores multidimensionales para comprender mejor su impacto cualitativo y posibilitar la investigación de campo.

4. Los disruptivos

4.1 Quiénes son los disruptivos

En el contexto VICA, buscar la innovación ya no es una opción; se encuentra en la agenda de casi todas las empresas. Las más grandes invierten gran cantidad de tiempo y energía en la próxima gran idea que lleve su negocio un paso más adelante. Sin embargo, la mayoría de los seres humanos están obligados a adaptarse y a preservar la armonía de la tribu, en vez de enfrentar riesgos. Por lo tanto, un nuevo tipo de personas debe liderar los cambios que las organizaciones necesitan: los disruptivos. Son individuos que piensan y actúan diferente, innovan, desafían la sabiduría convencional, detectan tendencias y oportunidades comerciales, y buscan con tenacidad nuevas y mejores formas de obtener éxito en los negocios (Goodrige, 2014).

Las palabras “talento” y “disrupción” no siempre han estado relacionadas, pero una gestión correcta del talento disruptivo en las organizaciones puede traer muchos beneficios. El talento disruptivo se diferencia del talento convencional porque el individuo, aunque brillante, posee un elemento diferente: su capacidad de cambiar. Dicho elemento está directamente relacionado con desafiar normas, en teoría, intocables cuando se pretende obtener resultados positivos en la búsqueda de innovación. Este elemento disruptivo puede molestar a los compañeros de una organización si los individuos no poseen un talento destacado. En consecuencia, que exista talento junto con el elemento disruptivo es crucial para las empresas (Moscuza, 2014).

4.1 Cómo se comportan los disruptivos

4.1.1 Rebeldes positivos versus rebeldes negativos

Los individuos disruptivos tienen perspectivas únicas acerca del mundo, lo cual los lleva a pensar por fuera de las normas y a desafiar la sabiduría convencional de una manera provocativa. En un modelo clásico de empresa, los individuos disruptivos pueden ser los primeros a quienes despidan de la organización en un rápido intento de restablecer la armonía. Es necesario distinguir entre el talento disruptivo y los disruptivos sin talento. Los individuos con talento disruptivo son peculiares y creativos. Buscan hacer realidad sus sueños personales, trastornan la conformidad, desbaratan los manuales y las reglas, y no siguen los comportamientos deseados, pero reconocen qué límites son importantes y no los atraviesan inconscientemente. Pueden conducir el negocio en una nueva dirección si son bienvenidos, integrados y apoyados de una forma correcta. Los disruptivos que no tienen talento no perciben los límites que no deben ser traspasados y comunican sus ideas sin un objetivo claro y único, como consecuencia de la frustración y las quejas (Garforth, 2016).

De la Fuente (2017) clasifica a las personas disruptivas de una organización en rebeldes positivas y rebeldes negativas. Sus características se detallan a continuación.

Cuadro 1. Rebeldes positivos versus rebeldes negativos

Rebelde negativo	Rebelde positivo
Rompe las reglas	Cambia las reglas
Se queja	Crea
Asevera	Pregunta
Enfocado en sí mismo	Enfocado en su misión
Se enoja	Se apasiona
Pesimista	Optimista
Corta la energía	Expande la energía
Se aísla	Atrae
Ve problemas	Ve posibilidades
Transmite problemas	Socializa oportunidades
Se preocupa por...	Se pregunta “y si...”
Duda	Cree
Solitario	Social

Fuente: Elaboración propia a partir de De la Fuente (2017, p. XLVI)

Esta autora enfoca su estudio en los rebeldes positivos, que poseen todas las características de los *intrapreneurs* o emprendedores internos.

4.1.2 Los disruptivos como *intrapreneurs*

Según De La Fuente (2017), los *intrapreneurs* cuentan con dos competencias básicas:

- **Proactividad:** Capacidad de iniciar tareas o proyectos sin que alguien lo pida, sentirse dueño de las actividades que realiza, transformar análisis en acciones ejecutables, mantener una actitud positiva frente a los obstáculos.
- **Innovación:** Capacidad de ejercer la curiosidad, explorar y empujar los límites del confort, generar ideas sobre la base de desafíos o problemas, ser asertivo y efectivo en la implementación de proyectos creativos.

La misma autora plantea que estos empleados son transgresores, tolerantes ante la incertidumbre, capaces de tomar riesgos. Que una empresa tenga empleados de este tipo es algo extremadamente valioso en el mundo VICA. El cambio en la concepción del emprendedor interno fue inducido por la aparición de los *millennials* (aquellos nacidos entre 1980 y el 2000). En la década de los ochenta y de los noventa, la frase “ser tu propio jefe”

tenía una baja valoración o una connotación negativa. La palabra “emprendimiento” hacía referencia a actividades económicas independientes, pero de menor importancia que las de una empresa, la cual ostentaba un estatus superior.

Los *millennials* valoran mucho más el emprendimiento que la generación de sus padres, los *baby boomers* (nacidos entre 1945 y 1964), y la generación X (nacidos entre 1965 y 1979), quienes cultivan la lealtad hacia el trabajo y están ávidos de encontrar un empleo estable. A los *millennials* no los motiva ni los convence trabajar para que otros ganen dinero. Además, el conocimiento de las nuevas tecnologías, junto con la experiencia de crecer en contacto directo con lo digital, potencia su capacidad de crear y construir negocios donde antes no existían. Los *millennials* representan el 56 % de la fuerza laboral de las empresas del ranking 2012 del Great Place To Work Argentina. Por lo cual, sería un grave error no tener en cuenta su cultura ni ayudarlos a desplegar su potencial.

Govindarajan y Desai (2013) mencionan los patrones de motivación de los *intrapreneurs* que pueden ayudar a las organizaciones a identificarlos mejor. Son los siguientes (citados en De la Fuente, 2017):

- El dinero no es primordial. La principal motivación es disponer de libertad y autonomía para perseguir los propios sueños.
- Análisis estratégico. Piensan constantemente en el siguiente paso, en el futuro. No se quedan esperando lo que va a suceder; son agentes de cambio. Aprender cosas nuevas es su modo de alimentación.
- Cuidan las ideas como semillas recién plantadas. Esperan que cobren un poco más de forma antes de presentarlas y compartirlas con claridad.
- Pensamiento visual. Tratan de no actuar de manera impulsiva en la etapa de descubrimiento de soluciones y se dan tiempo para desarrollarlas y cristalizarlas.

- Capaces de cambiar de rumbo. Los emprendedores internos no dudan en cambiar sus decisiones o ampliarlas si no logran los resultados esperados, algo no deseado por las empresas tradicionales.

4.1.3 El proceso creativo y su base emocional

Los disruptivos son creativos y buscan la innovación constante. Según Bachrach (2012), estas personas necesitan mentes relajadas para incubar ideas. En la actualidad, ya no se observa que el cerebro humano está dividido en un hemisferio derecho y un hemisferio izquierdo, sino que el análisis y la intuición están unidas y trabajan al mismo tiempo; solo existen el aprendizaje y el recuerdo. El cerebro humano recuerda absolutamente todo lo que la persona aprende y experimenta desde el momento de su nacimiento, y todo eso queda guardado en la memoria inteligente. A medida que se encuentra más relajado, el cerebro recuerda más experiencias y genera más interconexiones entre dichas experiencias. Las nuevas asociaciones y combinaciones de experiencias recordadas se manifiestan como ideas. Estas son combinaciones azarosas de conceptos, vivencias, ejemplos, pensamientos e historias ya almacenadas en la memoria inteligente, inconsciente o no, del individuo. En otras palabras, son nuevas formas de combinar lo ya conocido. Las ideas pueden ser rutinarias, conocidas o no importantes y, a veces, pueden ser creativas. A mayor cantidad de ideas en el cerebro, mayor probabilidad de que algunas de estas sean creativas. Sin embargo, una de las actividades que más consume energía en el cerebro es pensar lo que nunca se ha visto. Por ello, el proceso creativo necesita mentes relajadas que disfruten de lo que están haciendo. El autor señala que el proceso creativo consta de cinco etapas. La primera es un período de preparación donde los individuos creativos se sumergen en una serie de problemáticas o en algún desafío u objetivo que deben resolver. La segunda etapa consta de un proceso de incubación en el que, al agitarse las ideas por debajo del nivel de la conciencia, empiezan a aparecer conexiones inusuales. La tercera etapa es el momento *eureka* o de revelación,

cuando las piezas del rompecabezas se terminan de juntar en la mente y se visibiliza una solución. Luego, se pasa a una etapa de evaluación donde se decide si la revelación contiene algún valor y si se llevará a cabo. En este momento, aparecen críticas propias y ajenas. Si la revelación es adecuada y tiene sentido, empieza la última etapa del proceso creativo, la elaboración. Es la más larga y la de mayores esfuerzos, porque su implementación requiere salir de la zona de confort, gestionar el cambio, animar y convencer a otros. Estas etapas no suelen aparecer en un orden lineal; muchas veces, hay superposiciones o interrupciones constantes. Es preferible pensarlas en distintos círculos o nudos que se van resolviendo según la complejidad del desafío planteado. La mayoría de los individuos en las sociedades contemporáneas están condicionados por la crítica y el juzgamiento permanentes. No existe nada más contraproducente para la creatividad que la crítica o el prejuicio; sin embargo, son difíciles de evitar. Los patrones de conducta preestablecidos llevan a que, en muchas reuniones de *brainstorming*, la gente pase la mayor parte del tiempo imaginando las razones por las cuales las nuevas ideas no van a funcionar ni van a ser implementadas. Esto es contraproducente, puesto que el pensamiento creativo se paraliza ante el juzgamiento y la crítica. Entonces, la mente vuelve a pensar dentro de los patrones conservadores y conocidos del grupo que la prejuzga. Las pocas ideas nuevas que se generan luego de un proceso de crítica seguirán dentro del marco de patrones conocidos y familiares. En cambio, pensar sin ser juzgado es un proceso dinámico y fluido, ya que no se pone freno a la generación de ideas. Se empiezan a realizar asociaciones de ideas y combinaciones que disparan una gran cantidad de posibilidades.

Según Goleman (1998), la base emocional del innovador laboral es el placer que se encuentra en la originalidad. Los trabajadores dotados de habilidades creativas identifican rápidamente los puntos clave y simplifican los problemas cuya complejidad parece abrumadora. Además, hallan patrones originales y conexiones que otros pasan por alto. Los

que no tienen capacidades innovadoras ignoran el problema amplio y se enredan en detalles, de modo que afrontan los problemas de una manera lenta y tediosa. Cuando tratan de hallar soluciones, suelen volver a las del pasado, sin darse cuenta de que no siempre conducen a una respuesta para el futuro. La mente creativa es rebelde por naturaleza. Existe una tensión natural entre el autodomínio ordenado y el impulso innovador. En las empresas tradicionales —sobre todo, en las grandes organizaciones burocráticas—, el autodomínio, en el sentido de seguir las ideas establecidas, anuncia un desempeño destacado. Pero en las compañías emprendedoras o en trabajos creativos, el exceso de autocontrol preanuncia el fracaso. El autor identifica el mismo proceso creativo que Bachrach (2012), pero además indica que, para llevar adelante la última etapa, es decir, la implementación, se requiere una enorme inteligencia emocional, en el sentido de contar con tenacidad, comunicación para persuadir a otros y confianza en uno mismo. Por último, indica que los líderes de las organizaciones deben tener un nuevo tipo de inteligencia emocional para saber de quién obtener ideas creativas y cómo.

4.1.4 Los disruptivos frente al entorno tradicional

Según Goodridge (2014), las organizaciones burocráticas y estructuradas prefieren jerarquías, fechas límite y manuales de reglas. En cambio, los emprendedores internos necesitan espacio donde pensar y actuar. Para un innovador, sobrevivir en una gran organización burocrática tradicional implica una serie de comportamientos forzados que pueden desgastar muchísimo la proposición de valor del empleador: llegar al trabajo cada día con ganas de ser despedido; esquivar cualquier orden que apunte a destruir el sueño u objetivo del innovador; trabajar sin ser visto, dado que la publicidad puede activar las alarmas de la empresa contra el pensamiento independiente; recordar que siempre es mejor pedir perdón que pedir permiso; entre otros. Estos comportamientos recuerdan el estilo divergente repasado en el capítulo anterior, ya que estas conductas no convergen en los objetivos de la

empresa. Como los disruptivos suelen estar en contra de las formas establecidas de realizar negocios, sus compañeros o sus superiores pueden considerarlos arrogantes, destructivos o, incluso, personalidades psicopáticas. Superar estas limitaciones requiere de una gestión correcta del talento disruptivo.

4.2 Cómo atraer talento disruptivo

4.2.1 Cómo fomentar una cultura organizacional disruptiva

Según Bachrach (2012), las empresas que se asumen como innovadoras deben brindarles a sus empleados espacios flexibles, luminosos y agradables, y tiempo para imaginar el futuro. Los trabajadores creativos de estas empresas deben estar lo más lejos posible “del incendio” rutinario. La producción de creatividad depende muchísimo del ambiente, el clima laboral, quiénes son los compañeros, quién es el jefe, cómo se sienten. Los trabajadores disruptivos necesitan un clima y un ambiente estimulantes porque las mentes creativas deben estar relajadas para producir ideas. Por lo tanto, una cultura innovadora es esencial para atraer talento disruptivo.

La cultura organizacional “es el conjunto de prácticas, hábitos y rituales que se comparten en una organización y que hacen que las personas que forman parte de ella se comporten, se relacionan y produzcan de una manera determinada” (De La Fuente, 2017, p. 105). Según esta autora, la cultura organizacional será un factor determinante para fomentar y desarrollar el *intrapreneurship* dentro de una organización.

Schein (1988) indica que, dentro de una organización, existen tres niveles. El primer nivel, el más visible, es el de las producciones, dado que representan la manifestación más tangible de lo cultural. Por ejemplo, la organización del espacio físico, la manera de comunicarse y la conducta de los miembros. El segundo nivel, un poco más abstracto, es el de los valores, es decir, los principios rectores o creencias que rigen el comportamiento. Por

ejemplo, la estrategia, la visión y los objetivos de una empresa. El tercer nivel es el de las presunciones básicas, o sea, las creencias o los conceptos admitidos por los miembros del grupo, que no se discuten y tienen pocas variaciones dentro de la organización (citado en De La Fuente, 2017). Estas presunciones básicas orientan la conducta y enseñan la manera en que una organización determinada se percibe, se piensa y se siente. Si bien los rasgos culturales tienden a persistir en el tiempo, la cultura está en constante construcción y evolución, dado que la cultura organizacional es un sistema abierto en permanente relación con el contexto. Las nuevas tecnologías y fenómenos como las redes sociales hacen que los límites entre la organización y lo externo sean cada vez más borrosos.

De La Fuente (2017) señala que, para modificar y fomentar una cultura innovadora, deben analizarse los tres niveles de la cultura organizacional. Entenderlo es una ventaja estratégica para la empresa. Las empresas que intencionalmente influyen en su cultura obtienen mejores resultados en su negocio que las que no lo hacen. La cultura y el clima sirven como factores de atracción de talentos, ya que las nuevas generaciones valoran cada vez más lo que rodea a la tarea que la tarea misma. Sin embargo, cualquier cambio de la empresa a nivel cultural no será instantáneo. Se puede influir en subculturas específicas —por ejemplo, las que existen en las filiales de las empresas multinacionales— o en grupos más reducidos para acelerar el cambio. Primero, se necesita un análisis de los aspectos de la cultura que hay que cambiar; luego, definir acciones concretas que modifiquen las presunciones básicas de los miembros de la organización y se ajusten mejor a una cultura innovadora. La autora brinda la siguiente lista de presunciones básicas ideales de una cultura innovadora:

- Un sentido trascendente. La cultura innovadora debe trascender el aquí y ahora, lograr una proyección que le permita a la mente superar la tarea y la obligación diarias. Esta cultura debe ayudar a cada empleado a darle sentido y a encontrar su propósito en la

organización, fomentar el *ownership* o adueñamiento de las tareas que impulsa el *intrapreneurship*.

- Convivir con el fracaso para poder experimentar. La cultura debe permitir que los empleados experimenten, prueben caminos diferentes para que afloren la creatividad y la innovación. Si la empresa castiga a quienes se equivocan, nunca podrá desarrollar el *intrapreneurship*.

- Colaboración. El trabajo colaborativo va más allá del equipo e implica entender de una manera profunda qué hacen los demás. Por sus propias características, el talento disruptivo fomenta la cooperación; es consciente del alcance de su trabajo más allá de los límites de su función. Esto permite evitar contratiempos, pérdida de eficiencia y de productividad. Los organigramas o descripciones de puestos, al definir un alcance muy rígido de las funciones, desalientan la colaboración.

- La confianza trae libertad. El talento disruptivo necesita confianza desde el momento cero, dado que se requiere independencia para automotivarse. Las organizaciones deben fomentar la confianza sobre la base de la descentralización del poder y la toma de decisiones, lo cual permitirá al talento disruptivo aumentar su nivel de influencia.

- Agilidad para aprender. Las organizaciones deben fomentar un clima que permita convertir experiencias en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto incluye agilidad mental para poder encontrar nuevas conexiones ante problemas complejos, agilidad con la gente para ser abiertos con respecto a las opiniones de otros, agilidad en el propio cambio para modificar planes de forma rápida ante imprevistos, agilidad en los resultados para entregar resultados aun en situaciones difíciles e inspirar a otros a alcanzar metas ambiciosas, y autoconocimiento para fomentar la autorreflexión y la humildad, que permiten entender las propias debilidades.

- Búsqueda de riesgo. Ya que el talento disruptivo busca límites nuevos, al expandir su zona de influencia e innovar, la organización debe aceptar el riesgo de que no todo puede salir perfecto, tal cual como se planifica.
- Espacio para desarrollar lo nuevo. La cultura organizacional debe otorgar tiempo y espacio para que el talento disruptivo pueda innovar, cambiar y resignificar lo establecido.

4.2.2 Cuándo se necesitan disruptivos

Según Moscuza (2014), las empresas deben captar en qué situaciones es necesario el talento disruptivo. Por ejemplo, si la empresa requiere generar nuevas líneas de negocio, innovar los productos existentes o crear nuevas soluciones para aumentar los márgenes financieros con un enfoque distinto al de las normas habituales de la organización, necesita talento disruptivo. Si la empresa precisa generar un crecimiento orgánico en su interior, tal como desarrollar nuevas tecnologías o proyectos globales internos que demanden creatividad y sugerencias que desafíen la sabiduría convencional, necesita talento disruptivo. Si la empresa busca crecer a través de la adquisición de otras empresas, pero la habilidad de encontrar oportunidades es baja, ya que la exageración de los riesgos potenciales restringe la visión de oportunidades de adquisición, necesita talento disruptivo. Si se contrata a un individuo disruptivo para hacer un cambio dramático en un determinado departamento o área de la empresa, sin brindarle ningún tipo de apoyo y sin un sentido del *timing*, seguramente, no se termine de adaptar. El individuo enfocará todas sus energías en perseguir los objetivos por los que fue contratado y descuidará las relaciones con aquellas personas de la empresa afectadas por el cumplimiento de los objetivos que persigue. En otras palabras, chocará contra los intereses de aquellos que quieren continuar disfrutando de los beneficios del *statu quo*. El disruptivo, quizás, no tenga oportunidades de desarrollarse mucho más en una situación de este tipo y termine abandonando la organización.

4.2.3 Programas de adquisición de talento disruptivo

Moscuzza (2014) señala que las empresas deben comprender que el rendimiento de los disruptivos depende del contexto. Los enfoques de evaluación de talento tradicional no funcionan con los disruptivos, ya que los resultados de su rendimiento pasado no tienen correlación con el impacto potencial o con el valor que pueden aportar en el futuro. Si son contratados en un buen contexto, con una cultura organizacional que los apoye y en el momento adecuado, pueden contribuir de manera desproporcionada con un enorme impacto positivo en la organización. Sin embargo, si son contratados sin una cultura organizacional que apruebe sus puntos de vista y en un mal momento, no durarán ni siquiera un año en sus puestos luego de ser contratados. Entonces, se necesitan programas sistemáticos de adquisición de talento disruptivo, donde se apoye la incorporación de estos individuos en proyectos disruptivos especiales. Un programa de estas características permite que las condiciones en que el talento disruptivo sea contratado sean las correctas, que sus aportes sean requeridos en el momento adecuado, que el individuo cuente con un equipo de gente lo suficientemente tradicional como para seguir los procesos y normas burocráticos de la empresa, pero lo suficientemente innovadora como para trabajar con personas disruptivas. Por último, el liderazgo de la compañía es fundamental para que un disruptivo tenga éxito, ya que debe comunicar de una manera transparente la contratación de disruptivos, y la forma de medir su rendimiento será distinta de la forma en que se mide el talento tradicional. Es indispensable que exista claridad en esto para generar expectativas en los equipos y evitar que surjan conflictos entre los disruptivos y los empleados tradicionales una vez que se ponen en marcha los proyectos disruptivos.

4.3 Cómo desarrollar el talento disruptivo

4.3.1 Modelos para generar oportunidades disruptivas

Según Ashton (2014), para desarrollar el talento disruptivo, las empresas deben considerar dos cuestiones. En primer lugar, el nivel de protección provisto para los empleados disruptivos; y, en segundo lugar, el nivel de protección brindado al negocio central actual, el cual, seguramente, sufrirá el impacto de la disrupción. Se buscará el balance adecuado de las innovaciones: que estas no afecten dramáticamente el negocio central, y que el negocio central no destruya las posibilidades que brindan las nuevas oportunidades.

Dependiendo del nivel de tolerancia ante este riesgo, existen cinco modelos para desarrollar el talento disruptivo. El primero aborda un bajo nivel de disrupción y riesgo. Se brinda al talento disruptivo “tiempo para pensar”. Los individuos y los equipos poseen un tiempo definido para pensar ideas y generar oportunidades que lleven a su negocio más allá del *statu quo*. En este modelo, la innovación es fomentada de manera limitada. El segundo modelo fomenta un nivel de disrupción y riesgo un poco más elevado que el anterior. Se otorga al talento disruptivo “permiso informal para actuar”. Esto se basa en los comportamientos o discursos tácitos del liderazgo según la clase de proyectos que apoyen, fomenten o resistan. La informalidad de este modelo, sin embargo, pone a los líderes a prueba cuando existe presión para obtener ganancias inmediatas, ya que tienen más prioridad que las oportunidades de innovación, que solo traen ganancias a largo plazo. El tercer modelo permite una mayor búsqueda de oportunidades de disrupción con un mayor riesgo, dado que, en este escenario, se establecen una gobernanza y procesos formales. Este modelo brinda al talento disruptivo “libertad formal para actuar”. Se establecen reglas y una estructura, y se asignan recursos humanos y financieros, así como objetivos, hitos y *sponsors* para que los proyectos disruptivos puedan prosperar. El cuarto modelo acepta un mayor nivel de riesgo y disrupción. Se otorga al talento disruptivo “licencia para actuar”. Una vez que los proyectos disruptivos

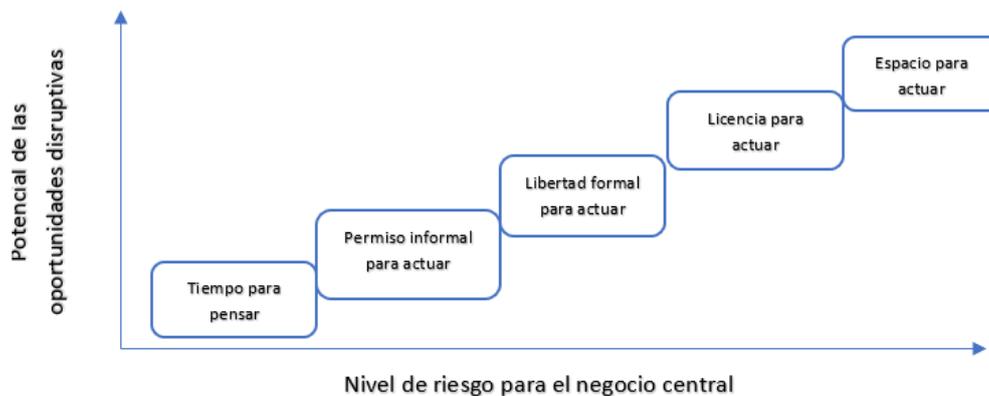
se establecen formalmente con una serie de reglas y procesos de gobernanza, ganan impacto y solidez, y demuestran un gran potencial para establecer nuevas líneas de negocio y crear unidades organizacionales paralelas. Estas otorgan libertad para desarrollar oportunidades de innovación de una forma casi independiente del negocio central. El autor aporta el ejemplo de la empresa Vodafone: creó una unidad de negocio separada para desarrollar y testear la red 4G de teléfonos celulares en un momento en que la red 3G era la unidad central del negocio. Finalmente, si la organización acepta un nivel de innovación muy radical para su negocio y debe acelerar los procesos de innovación, puede adoptar el quinto modelo, que brinda al talento disruptivo “espacio para actuar”. Este recuerda las características de la cultura innovadora ideal descritas por De La Fuente (2017). Dicho modelo plantea varias posibilidades, que pueden combinarse:

- Implementación de un mercado interno de recursos e ideas donde los empleados cuenten con libertad para identificar, desarrollar, implementar, combinar, reducir o descartar ideas. Esto permite que los empleados asuman un rol activo en la dirección de la propia organización, y que cada equipo se adapte más rápido a los cambios, interactuando con otros equipos (remotos o no) dentro de la organización.
- Búsqueda de nuevas oportunidades, talento y tecnología en el mercado externo. Esto fomenta el crecimiento a través de la adquisición de nuevas empresas, de alianzas con otras firmas y de *joint ventures*.
- Relocalización de los centros de investigación y desarrollo en áreas donde existen grandes oportunidades de colaboración con otras organizaciones o instituciones externas —por ejemplo, universidades— para identificar novedosas oportunidades de innovación.

Asimismo, indica que los diferentes modelos de desarrollo de talento disruptivo dependen del apetito que exista por la innovación disruptiva. El liderazgo de la organización

debe entender muy bien los objetivos de la organización y el nivel de riesgo que están dispuestos a aceptar para identificar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades. A continuación, se ilustran los modelos mencionados más arriba en relación con el potencial de las oportunidades disruptivas y con el riesgo para el negocio central.

Figura 3. Oportunidades para el desarrollo de ideas disruptivas



Fuente: Elaboración propia a partir de Ashton (2014, p. XII)

3.3.2 Habilidades comúnmente necesarias para el talento disruptivo

Según Sousa y Rocha (2019), las organizaciones deberán invertir en el desarrollo de habilidades tecnológicas centrales para la actual revolución de la información: internet de las cosas (IoT, su sigla en inglés), tecnologías de nube, *big data*, tecnologías de comunicación móvil, inteligencia artificial y robótica. Estas habilidades cobran cada vez mayor importancia en la innovación de los modelos de negocio. Pero la forma de combinarlas de manera disruptiva requiere tres dimensiones de habilidades: habilidades de innovación, habilidades de liderazgo y habilidades de gestión. Las empresas que busquen desarrollar el talento disruptivo deberán contar con programas de desarrollo que aumenten estas habilidades. Dentro de las habilidades de innovación, las más importantes son la capacidad creativa, la detección de oportunidades para diversificar modelos de negocio y la facilidad para encontrar nuevas oportunidades de negocio. Dentro de las habilidades de liderazgo y de gestión, se destacan la capacidad de evaluar correctamente el rendimiento de cada empleado (disruptivo

o no) y de encontrar oportunidades de desarrollo que motiven a los empleados. Cualquier organización deberá tener en cuenta estas habilidades para desarrollar efectivamente el talento disruptivo o incorporarlas de manera sistemática en sus programas de talento disruptivo.

Según Goodridge (2014), para brindar las oportunidades adecuadas al talento disruptivo, los líderes tienen que legitimar las acciones e ideas disruptivas haciendo que una parte del negocio se comporte y actúe de una forma no tradicional y manteniendo cierto nivel de cohesión en el negocio. Esto no es una tarea sencilla.

4.4 Cómo liderar la innovación disruptiva

4.4.1 Equipos autogestionados

Carroll (2014), en la misma línea que Moscuza (2014), indica que la gestión y la medición del rendimiento de los equipos disruptivos serán totalmente diferentes a las de los equipos tradicionales. Los equipos disruptivos son una realidad en aquellas organizaciones cuyas culturas fomentan habilidades excepcionales, compromiso y una actitud de adueñarse de las tareas en los proyectos donde los empleados se involucran. Sin embargo, aunque una persona tenga una gran idea, solo a partir del esfuerzo colectivo la idea se hará realidad. En una organización innovadora, se fomenta el descubrimiento de nuevas ideas, pero también existe un espacio donde compartir las ideas con otros, desarrollarlas en equipo e implementarlas. Este espacio puede ser local o global. El innovador se conecta con un grupo de empleados de forma virtual para coordinar la manera de implementar el proyecto disruptivo. Los equipos disruptivos se autodirigen. Esto es así porque se motiva a los disruptivos a desarrollar sus proyectos y sueños, a prescindir de otra persona para cumplir con una fecha límite o con un objetivo particular. El gerente de equipo puede actuar como un *coach* o facilitador, más que como un director que asigna tareas y responsabilidades

definidas. Aunque no todas las organizaciones cuentan con una cultura innovadora tan sólida, debe existir, al menos, cierto impulso a la experimentación y a fomentar los fracasos, dado que, en ciertos casos, no se sabe si una idea es exitosa hasta que se la desarrolla e implementa. En estas organizaciones, los equipos de proyectos disruptivos pueden estructurarse de forma tal de involucrar una mezcla de personalidades adecuada —con un equilibrio entre personas disruptivas y no disruptivas— para implementar los proyectos. Una vez conformados los equipos, el apoyo de consultores especializados o, incluso, de Recursos Humanos a través de programas de talento disruptivo será esencial para asegurar un rendimiento óptimo. Las empresas deben tener claro qué esperan de los individuos disruptivos para medir sus resultados de una manera adecuada.

4.4.2 Modelo para gestionar la innovación disruptiva

Para liderar equipos que busquen activamente la innovación disruptiva, Kaplan (2012) introduce el modelo LEAPS (acrónimo en inglés de las iniciales de las palabras “escuchar”, “explorar”, “actuar”, “insistir” y “aprovechar”). Al contrario del liderazgo tradicional, que busca oportunidades de innovación mediante el análisis del mercado y la obtención de datos con los cuales sopesar opciones, el liderazgo disruptivo debe escuchar a sus equipos para encontrar las oportunidades de innovación que surjan dentro de la propia organización. Ciertas investigaciones plantean que los individuos que eligen la mejor opción a partir de grandes cantidades de datos no son quienes toman las mejores decisiones. Preguntarle al mercado qué quiere puede no aportar nada si los consumidores no saben qué están perdiendo. Entonces, la innovación surge a partir de escuchar a los disruptivos que implementan ideas de mejora para ellos mismos, para destacarse sobre otros. Además, los líderes disruptivos poseen una mente ágil, que aprecia la ambigüedad. La ambigüedad contiene tanto oportunidades como riesgos. Anhelan explorar lo desconocido empujando a sus equipos fuera de la zona de confort y de las normas conocidas, para hallar conexiones entre distintas formas de ver.

Cuando los líderes quedan anclados en las mismas formas de siempre, pierden la oportunidad de encontrar una perspectiva que les permita generar una verdadera disrupción en el mercado. Liderar la innovación disruptiva requiere de una continua adaptación y flexibilidad. Se necesita actuar dando pequeños pasos, una y otra vez. Los líderes tradicionales buscan información de los clientes al inicio del camino y, a partir de eso, implementan un proyecto, planifican y controlan su desarrollo sin volver a consultar a los clientes durante el proceso. En cambio, los líderes disruptivos escuchan a los clientes, desarrollan prototipos o pequeños productos, y se los muestran a los clientes para entender qué mejorar, qué eliminar y qué pasaron por alto, y vuelven a iniciar el proceso una y otra vez de forma incremental. Los líderes disruptivos necesitan insistir de forma tal para enfrentar el miedo al fracaso tanto al inicio como durante los proyectos, crear una sensación de optimismo persistente e impedir que los equipos se replieguen en la seguridad del modelo de negocio histórico. Ante los cambios en los proyectos o los fracasos iniciales, los líderes con actitud de optimismo persistente pueden responder mejor, mostrando flexibilidad para modificar los proyectos a medida que avanzan y se desarrollan, y cambiando sus propias presunciones. Por último, el camino hacia la innovación casi nunca es predecible o lineal. Algunas innovaciones surgen a causa de errores en las presunciones iniciales. El autor cita el ejemplo de YouTube, que empezó como un sitio de citas *online* y se convirtió en el principal medio para compartir videos en internet. Por eso, aquello que los líderes tradicionales consideraban un fracaso debe ser tomado y aprovechado por los líderes disruptivos como una nueva oportunidad de modificar sus presunciones, desarrollar nuevos caminos y generar innovaciones. Este modelo permite, en un mundo VICA y globalizado, contar con un marco para dirigir el talento disruptivo y liderar la innovación, algo esencial para que las empresas puedan prosperar en el contexto actual.

4.5 Resumen del capítulo

El capítulo aborda el fenotipo de los disruptivos. Estos son individuos que piensan y actúan diferente, innovan, desafían la sabiduría convencional, detectan tendencias y oportunidades comerciales, y buscan con tenacidad nuevas y mejores formas de obtener éxito en los negocios.

Para brindar un contexto teórico consistente, se describe el comportamiento de los disruptivos desde el punto de vista de diversos autores. Se diferencia a los rebeldes positivos de los rebeldes negativos, mostrando cómo los primeros cuentan con las características propias del talento disruptivo, dado que cumplen con la definición de talento brindada al inicio del capítulo 2. Se detallan las características de los *intrapreneurs* o emprendedores internos, para quienes el dinero no es lo primordial; pueden hacer análisis estratégico, cuidan sus ideas hasta que adoptan una forma sólida, tienen pensamiento visual y son capaces de cambiar de rumbo. Se aportan perspectivas acerca de cómo se desarrolla el proceso creativo en la mente humana, que cuenta con cinco pasos: preparación, incubación, revelación, evaluación e implementación. La mente necesita tiempo y espacio para llevar adelante este proceso, sobre todo, durante los dos primeros pasos. Se explica que la motivación de la creatividad laboral se encuentra en el placer que se obtiene a partir de la originalidad. Asimismo, se explica cómo se comportan los individuos con todas estas características en empresas con una cultura burocrática tradicional.

El capítulo prosigue con cómo atraer talento disruptivo. Se explica qué es una cultura organizacional a partir de los enfoques de diversos autores, y se detallan las características de una cultura organizacional ideal, que fomenta y atrae talento disruptivo. Luego, se especifican las situaciones de negocio en las cuales el talento disruptivo resulta necesario en las empresas. Sobre la base de esto, se detalla cómo los programas de talento disruptivo

pueden ayudar a implementar proyectos disruptivos de manera exitosa, aunque no exista una cultura organizacional innovadora ideal.

Luego, se exponen los modelos para desarrollar tanto el talento disruptivo como las oportunidades disruptivas, teniendo en cuenta el potencial de las ideas disruptivas y el nivel de riesgo del negocio central. Esto resulta útil para que una organización entienda en qué estadio de desarrollo de la innovación se encuentra, y qué modelo sería conveniente adoptar de acuerdo con los objetivos del negocio. Además, se detallan algunas de las habilidades indispensables para desarrollar el talento disruptivo y aprovechar las oportunidades de la revolución de la información: *big data*, tecnologías de comunicación móvil, inteligencia artificial y robótica. Asimismo, se plantea cómo las habilidades de innovación, de liderazgo y de gestión serán fundamentales para que el talento disruptivo pueda combinar estas tecnologías y convertirlas en nuevos productos o modelos de negocio que aporten valor a las organizaciones.

Por último, se explica cómo gestionar adecuadamente equipos disruptivos, entendiendo que el talento disruptivo prefiere la autogestión, y que el liderazgo de la compañía debería abstenerse de evaluar el rendimiento de los disruptivos de igual manera que el de los empleados tradicionales. Para liderar las innovaciones disruptivas, se propone el modelo LEAPS, que consiste en escuchar las ideas dentro de la propia organización, explorar nuevas fronteras por fuera de lo conocido, actuar de forma incremental, persistir ante las adversidades y aprovechar los errores como nuevas oportunidades.

Se ha aportado un extenso material para guiar la investigación de campo que se desarrolla en el capítulo siguiente. El objetivo es brindar una perspectiva acerca de cómo se gestiona el talento disruptivo en las empresas argentinas.

5. Investigación de campo y principales hallazgos

Este capítulo describe la metodología, el colectivo seleccionado, los indicadores analizados y los resultados de una investigación de tipo cualitativa llevada adelante para cumplir con dos de los objetivos específicos planteados, a saber: identificar cómo las empresas (innovadoras o no) entienden y gestionan el talento disruptivo, y entender qué desafíos o dificultades enfrentan algunas organizaciones argentinas a la hora de gestionar el talento disruptivo.

5.1 Metodología

Se procedió a realizar la investigación siguiendo la mecánica del caso, a través de encuestas digitales autoadministradas dirigidas a ejecutivos de nivel gerencial o superior de algunas organizaciones argentinas seleccionadas a través de decisión razonada. En algunos casos, las encuestas digitales fueron complementadas con entrevistas en profundidad para obtener mayores perspectivas acerca de la organización analizada.

Las preguntas de las encuestas estuvieron inspiradas en los hallazgos del marco teórico abordado en los capítulos anteriores, los cuales explicaron el concepto de gestión del talento y su evolución, y aportaron luz sobre el talento disruptivo y sobre cómo las empresas pueden aprovecharlo de manera efectiva. Se realizaron diez preguntas en total por cada encuestado. Seis de estas preguntas fueron de tipo proyectivo y cerradas. Se contestaban según una escala de 1 a 10, donde 1 representaba un nulo acuerdo con la afirmación propuesta, y 10, un total acuerdo. A través de estas preguntas se obtuvieron aproximaciones a la situación de la organización, que se compararon con los hallazgos del marco teórico. Las otras cuatro preguntas fueron abiertas, de tipo situacional y proyectivo: buscaron que el encuestado relatara experiencias y situaciones vivenciales de la organización donde se desempeña relacionadas con la temática de este trabajo. Esto permitió complementar la

evaluación de las preguntas cerradas y mayor profundidad acerca de lo que ocurre en la organización. Por dicha razón, se buscaron personas de nivel gerencial o superior que, al momento de la realización de la encuesta, tuvieran equipos de trabajo a su cargo y contaran con varios años de experiencia profesional dentro de las organizaciones.

5.2 Colectivo seleccionado

Para realizar esta investigación, se tomó un colectivo de diez organizaciones elegidas por decisión razonada. En la selección, intervinieron dos factores: por un lado, que empleen a más de quinientas personas dentro del territorio de la República Argentina, ya que resulta probable la existencia de situaciones que involucren gestión de talento disruptivo en grupos lo suficientemente grandes y que representen una variedad de industrias lo más diversa posible; por otro lado, la investigación no estuvo enfocada en una industria en particular, su objetivo fue brindar un panorama bien diverso de cómo las empresas argentinas gestionan el talento disruptivo. Las empresas representadas en este estudio pertenecen a los siguientes sectores: energético, público, tecnológico, alimenticio, de comercio electrónico, financiero, *fintech* y de servicios profesionales. La mayoría posee capital extranjero. Unas pocas son de capital nacional. Todas, a excepción de una organización que forma parte del sector público nacional y la empresa *fintech*, operan a nivel internacional. Todas tienen sus oficinas principales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en la Provincia de Buenos Aires.

A continuación, se ofrece un detalle pormenorizado de cada una de las empresas seleccionadas.

Cuadro 2. Empresas bajo estudio en esta investigación

	Actividad de la empresa	Industria	Cantidad de empleados (a nivel global)
1	Empresa dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones.	Tecnología	+ 75.000
2	Empresa dedicada a la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural, así como a la fabricación de productos químicos, plásticos y fertilizantes.	Petróleo y gas	+ 80.000
3	Empresa líder en inversiones bancarias, servicios financieros, gestión de activos financieros e inversiones privadas.	Financiera	+ 250.000
4	Empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de <i>outsourcing</i> .	Consultoría	+ 470.000
5	Organismo centralizado y desconcentrado, dependiente del Ministerio de Defensa de la Argentina, dedicado a la ejecución de actividades de investigación y desarrollo para las Fuerzas Armadas argentinas.	Sector público	600
6	Proveedor de servicios estadounidense de difusión directa por satélite.	Telecomunicaciones	+ 15.000 (Latinoamérica)
7	Empresa de seguros digitales.	Seguros/ <i>Fintech</i>	+ 500
8	Empresa especializada en productos y servicios relacionados con internet, software, dispositivos electrónicos y motores de búsqueda.	Internet	+ 50.000
9	Empresa líder en la provisión de una plataforma digital para comercio electrónico.	Comercio electrónico	+ 5000
10	Empresa líder en elaboración y distribución de alimentos.	Alimentación	+ 1000

5.3 Indicadores

Se midió el nivel de madurez de cada organización según los siguientes indicadores:

- Cultura innovadora.
- Capacidad de atracción de individuos disruptivos.
- Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos.
- Gestión efectiva de individuos disruptivos.

La encuesta autogestionada se diseñó a partir de la bibliografía estudiada en los capítulos anteriores. El indicador de cultura innovadora midió la prioridad que tiene la innovación en la agenda de la organización, si existe presupuesto para fomentar la innovación y espacio para ella. Sirve para entender si la organización es innovadora o no.

El indicador de capacidad de atracción de individuos disruptivos midió el entendimiento de la empresa acerca de los disruptivos, si existe una gestión de talento adecuada para la atracción de disruptivos y si se otorga una propuesta de valor a las personas innovadoras.

El indicador de oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos midió la capacidad de la empresa para brindar oportunidades de aprendizaje en nuevas tecnologías, si tiene conciencia de los distintos estilos de aprendizaje predominantes y si, en los mercados donde las organizaciones operan, existen oportunidades de transformar el negocio que requieran una visión no tradicional.

El indicador de gestión efectiva de individuos disruptivo se basó en el análisis de las experiencias relatadas por los encuestados. Y se asignó un valor en función de las decisiones que se tomaron ante el desafío de gestionar disruptivos, si estaban de acuerdo con fomentar la autonomía, la autoevaluación y las características del modelo LEAPS, de Kaplan (2012), o no. A continuación se brindan mayores detalles sobre cada uno de estos indicadores.

5.3.1 Cultura innovadora

Para afrontar un entorno VICA, las empresas deben buscar la innovación disruptiva y priorizarla dentro de su agenda estratégica (Thomond et al., 2003). Las barreras ante la innovación disruptiva se deben a la falta de conciencia de la dirección respecto del entorno VICA, a la falta de presupuesto para iniciar proyectos innovadores y a la falta de espacios para desarrollar ideas. Estas barreras pueden superarse a través de la contratación de personas

con una mirada del mundo adaptada al entorno VICA, que aporten nuevas perspectivas (Korn Ferry Institute, 2019). Las empresas burocráticas tradicionales (no innovadoras) se aferran a fechas límite, manuales de procedimientos, reglas y organigramas a la hora de implementar proyectos (Goodridge, 2014). Las culturas organizacionales innovadoras cuentan con un sentido trascendente, aceptan el fracaso como una forma de experimentación, fomentan el trabajo colaborativo, brindan confianza a sus empleados, son ágiles para aprender, buscan el riesgo y otorgan espacio para desarrollar lo nuevo (De La Fuente, 2017).

Siguiendo estos lineamientos, se incluyó una pregunta cerrada para determinar si se considera la evaluación del entorno VICA dentro de la agenda estratégica: cuanto mayor es el puntaje del encuestado, mayor es su consideración.

Para evaluar si la empresa está muy burocratizada y, por lo tanto, no permite espacios suficientes para la generación de ideas innovadoras, se incluyó otra pregunta cerrada: cuanto mayor es el nivel de puntaje del encuestado, mayor es el nivel de burocracia de la organización y menor su capacidad innovadora.

Para evaluar los otros aspectos de las culturas organizacionales innovadoras, se incluyó una pregunta abierta con el objetivo de encontrar hasta qué punto las respuestas del encuestado se acercan a las características de la cultura innovadora ideal planteada por De La Fuente (2017). Las respuestas a esta pregunta complementan las dos preguntas cerradas anteriores.

La sumatoria de las respuestas a estas tres preguntas determina el valor general del indicador de cultura innovadora. La respuesta a la primera pregunta le suma valor al nivel de cultura innovadora; la respuesta a la segunda pregunta le resta valor; la tercera pregunta es capaz de sumarle valor en la medida en que las respuestas del encuestado estén alineadas con

las características de una cultura innovadora ideal. Este indicador se midió según la escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible, y 10 representa una cultura innovadora ideal.

5.3.2 Capacidad de atracción de individuos disruptivos

Para el diseño de las preguntas de este indicador, se ha tomado en cuenta el marco teórico dedicado a la atracción del talento, en general, y a la del talento disruptivo, en particular. Según Ulrich (1998) y Chambers et al. (1998), la gestión del talento debe ser una de las prioridades en la agenda estratégica de la organización para atraer, desarrollar y retener a los individuos más talentosos. Para esto, se requiere una proposición de valor integral que otorgue al empleado beneficios emocionales y sociales, además de económicos, en un contexto de fuerte competitividad (Lovelock y Wirtz, 2009). Los individuos disruptivos son personas que piensan y actúan diferente, innovan, desafían la sabiduría convencional, detectan tendencias y oportunidades comerciales, y buscan con tenacidad nuevas y mejores formas de obtener éxito en los negocios. Esta forma de pensar ayuda a la organización a moverse en una nueva dirección (Goodridge, 2014). Los disruptivos cuentan con dos competencias básicas: proactividad (capacidad de iniciar tareas o proyectos sin que alguien lo pida) e innovación (capacidad de ejercer la curiosidad, explorar y empujar los límites del confort, generando ideas sobre la base de desafíos o problemas, e implementando proyectos creativos (De La Fuente, 2017). Para atraer talento innovador, se deben brindar espacios abiertos, tranquilos y libres de presión, donde haya tiempo para imaginar el futuro (Bachrach, 2012). Incorporar talento disruptivo adecuadamente requiere el apoyo sistemático de la dirección: se necesitan programas de adquisición de talento disruptivo que apoyen la incorporación de estos individuos a proyectos disruptivos especiales (Moscuzza, 2014).

A partir de esto, se planteó una pregunta cerrada para que el encuestado respondiera en qué medida se practica la gestión del talento en su organización: cuanto mayor es el valor

asignado por el encuestado, mayor es la consideración de la organización respecto de procesos efectivos de atracción, desarrollo y retención del talento.

Asimismo, se planteó una pregunta cerrada cuyo contenido incluye la definición de talento disruptivo para que el encuestado califique en qué medida la incorporación de dicho talento tiene prioridad dentro de la agenda de la organización. Cuanto mayor es la calificación de esta pregunta, mayor importancia le otorga la organización a la incorporación de disruptivos.

Finalmente, se planteó una pregunta abierta para que el encuestado se expresara acerca de las acciones concretas que la organización desarrolla para incorporar personas emprendedoras o con mentalidad innovadora.

La sumatoria de las respuestas a estas tres preguntas determina el valor general del indicador de capacidad de atracción de individuos disruptivos. Las respuestas a la primera y a la segunda pregunta le suman valor a este indicador. La tercera pregunta es capaz de sumarle valor al indicador en la medida en que las respuestas del encuestado estén alineadas con las mejores prácticas de incorporación de talento disruptivo mencionadas en el marco teórico. Este indicador se midió según una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible, y 10 representa una capacidad sobresaliente para atraer individuos disruptivos.

5.3.3 Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos

Para el planteo de las preguntas que evalúan este indicador, se tomó como base el desarrollo del marco teórico sobre el talento en las organizaciones. Según Moscuza (2014), el talento disruptivo se destaca cuando una empresa requiere generar nuevas líneas de negocio y, para ello, decide adquirir un enfoque diferente al tradicional; cuando busca el crecimiento a través de la adopción de nuevos procesos y formas de trabajo; y cuando necesita adquirir nuevas organizaciones, pero existe una gran aversión al riesgo. Para Silzer y

Dowell (2009), el talento puede desarrollarse por la vía de las experiencias, de las relaciones o del entrenamiento formal. Según Kolb y Plovnick (1974), existen distintos estilos de aprendizaje; entre ellos, el divergente representa el estilo de los individuos disruptivos, que las empresas deben tener en cuenta a la hora de diseñar planes de desarrollo para sus empleados. Según Ashton (2014), para desarrollar el talento disruptivo, hay que considerar las oportunidades de innovación que brindan los proyectos disruptivos y la aversión al riesgo que la organización está dispuesta a enfrentar. Se identifican cinco modelos que una empresa puede adoptar, de menor a mayor nivel de oportunidades de innovación: tiempo para pensar, permiso informal para actuar, libertad formal para actuar, licencia para actuar y espacio para actuar. Por último, Sousa y Rocha (2019) destacan la importancia del desarrollo de habilidades en las nuevas tecnologías informáticas (tecnologías de nube, móviles, IoT, etc.), habilidades de innovación (creatividad y capacidad para pensar nuevos modelos de negocio) y habilidades de liderazgo y gestión (evaluar a cada empleado según su estilo de personalidad predominante y encontrar oportunidades de desarrollo motivadoras).

Tomando en cuenta esto, se planteó una pregunta cerrada para evaluar si la empresa tiene apetito de productos innovadores, quiere expandirse a nuevos mercados o requiere de perspectivas no tradicionales. Cuanto mayor es la calificación de esta pregunta, mayores son las posibilidades de que la empresa necesite desarrollar habilidades disruptivas.

Para lograr una aproximación al modelo de oportunidades para el talento disruptivo (Ashton, 2014) que tiene la organización, se planteó otra pregunta cerrada en la cual se le pide al encuestado que califique si la organización tiene reparos en arriesgar su negocio central en la búsqueda de innovación. Cuanto mayor es la calificación de esta pregunta, mayores son las posibilidades de que la empresa otorgue a sus empleados “espacio para actuar”, para buscar la innovación.

Para entender si la organización hace lo necesario para desarrollar habilidades disruptivas, se planteó una pregunta abierta en la que se le pide al encuestado mencionar las acciones con que la organización busca desarrollar habilidades de innovación.

La sumatoria de las respuestas a estas tres preguntas determina el valor general del indicador de oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos. Las respuestas a la primera y a la segunda pregunta le suman valor a este indicador. La tercera pregunta es capaz de sumarle valor en la medida en que las respuestas del encuestado estén alineadas con las mejores prácticas de desarrollo de habilidades disruptivas mencionadas en el marco teórico. Este indicador se midió según una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible, y 10 representa una capacidad sobresaliente para fomentar el desarrollo de habilidades disruptivas.

5.3.4 Gestión efectiva de individuos disruptivos

Este indicador se midió a través de una sola pregunta abierta en la cual se le pidió al encuestado que relatara alguna experiencia en la que haya tenido que gestionar equipos con personas altamente innovadoras y creativas, y los desafíos o dificultades que encontró a la hora de medir su rendimiento.

Las respuestas se compararon con los aportes del marco teórico de este trabajo. Carroll (2014) plantea que la forma en que se mide el rendimiento de individuos y de equipos disruptivos es distinta de la forma en que se mide el talento tradicional. Esto es así porque los proyectos disruptivos persiguen objetivos diferentes y porque los equipos disruptivos se autogestionan, ya que los individuos disruptivos persiguen sus propios sueños y prescinden de personas que les digan lo que deben hacer. Kaplan (2012) introduce el modelo LEAPS. A diferencia del liderazgo tradicional, que busca oportunidades de innovación mediante el análisis del mercado y la obtención de datos con los cuales sopesar opciones, el liderazgo disruptivo debe encontrar las oportunidades de innovación dentro de la propia organización.

Este modelo de líder tiene que escuchar a sus equipos, explorar oportunidades, actuar rápido, insistir en la búsqueda de la innovación y aprovechar los errores como formas de encontrar nuevas oportunidades.

Se analizaron cuidadosamente las respuestas para entender si las acciones de la organización ante desafíos en la gestión de disruptivos estuvieron orientadas de acuerdo con lo que el marco teórico considera adecuado.

5.4 Resultados de la investigación para cada indicador

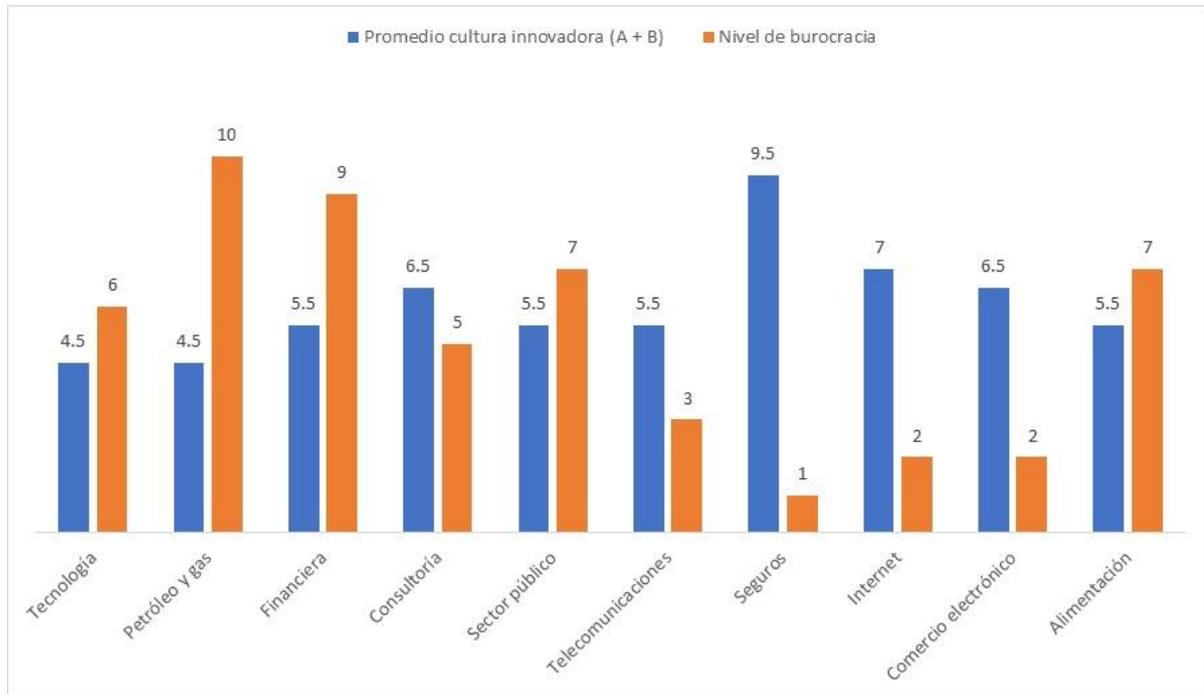
5.4.1 Cultura innovadora

Respecto de este indicador, del total de diez empresas que conforman el colectivo estudiado, cinco fomentan la innovación, y las otras cinco no lo hacen. El nivel de innovación supera el nivel de burocracia observado; se fomenta la innovación, aunque el nivel en sí no es muy alto. Los resultados se pueden observar en las siguientes figuras:

Cuadro 3. Resultados de cultura innovadora

Empresa	A: Entorno VICA tenido en cuenta en la estrategia	B: Acciones que fomentan la innovación	Promedio cultura innovadora (A + B)	Nivel de burocracia	¿Favorece la innovación?
Tecnología	3	6	4.5	6	No
Petróleo y gas	6	3	4.5	10	No
Financiera	8	3	5.5	9	No
Consultoría	7	6	6.5	5	Sí
Sector público	5	6	5.5	7	No
Telecomunicaciones	8	3	5.5	3	Sí
Seguros	10	9	9.5	1	Sí
Internet	8	6	7	2	Sí
Comercio electrónico	4	9	6.5	2	Sí
Alimentación	8	3	5.5	7	No
Promedio	6.7	5.4	6.05	5.2	

Figura 4. Cultura innovadora

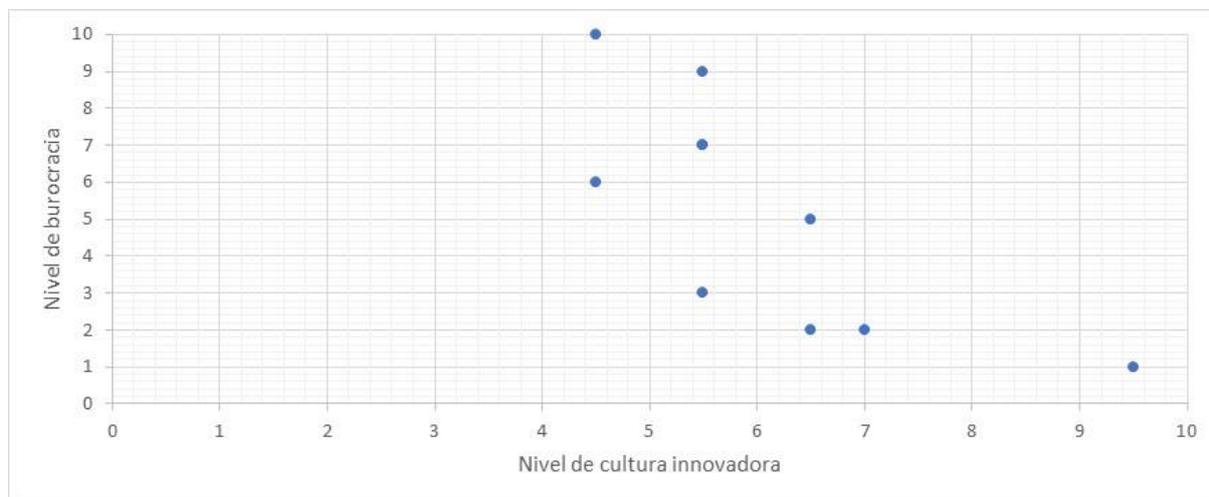


Resulta interesante resaltar que, cuando los encuestados fueron indagados acerca de las acciones de la organización para fomentar la innovación, pocos respondieron según las propuestas del marco teórico de este trabajo respecto a una cultura innovadora ideal. Las excepciones fueron la empresa de seguros *fintech* y la de internet, que resultaron las más avanzadas en cuanto al entendimiento de lo que se necesita para lograr una cultura innovadora.

Parece existir una correlación inversa entre el nivel de burocracia y el nivel de innovación de las empresas. Cuanto mayor es el nivel de fomento de la innovación, es menor la preponderancia de manuales de reglas, procedimientos y organigramas. Asimismo, es posible que el nivel de burocracia dependa del tamaño de la organización. La empresa de seguros digital muestra niveles muy bajos de burocracia, pero es la de menor tamaño dentro de este colectivo.

Esta correlación se grafica en la siguiente figura:

Figura 5. Empresas investigadas de acuerdo con su nivel de burocracia y con su nivel de cultura innovadora



Además, hay que remarcar la tendencia de algunos encuestados a considerar el entorno VICA relacionado únicamente con aspectos económicos, no con aspectos tecnológicos, políticos, sociales y culturales. A la pregunta sobre si la empresa consideraba el entorno VICA en su estrategia, en muchos casos, los encuestados respondieron con un nivel muy bajo, ya que las sedes centrales se encuentran en países con poca incertidumbre económica. Sin embargo, como se plantea en el marco teórico de este trabajo, el entorno VICA no se refiere solo a incertidumbre económica, sino también a factores sociales, culturales y tecnológicos. El bajo conocimiento del concepto VICA que poseen los gerentes se ve reflejado en sus respuestas y disminuye el nivel de cultura innovadora en varios de los casos estudiados.

5.4.2 Capacidad de atracción de individuos disruptivos

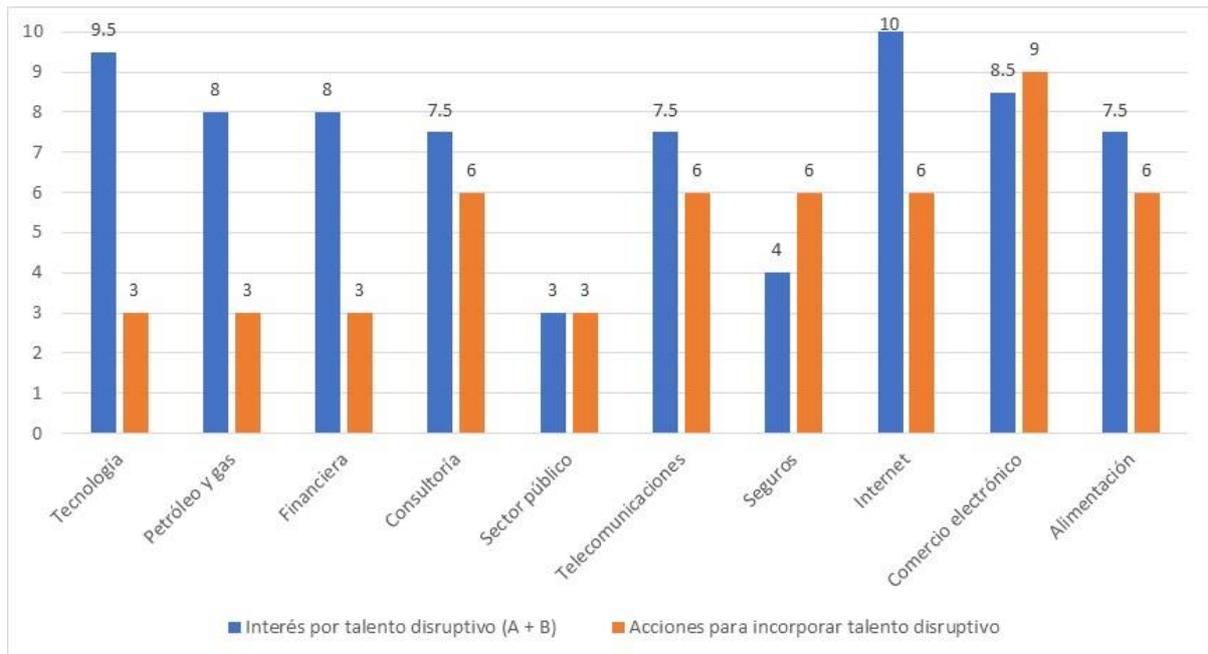
Luego de desarrollar el método de evaluación para este indicador, se encontró que la mayoría de las empresas estudiadas aseguran contar con prácticas de gestión del talento adecuadas. Una excepción fue, sorprendentemente, la empresa de seguros *fintech*, que tenía el mayor nivel de cultura innovadora en el indicador anterior.

Asimismo, una gran parte de estas empresas deseaban incorporar individuos disruptivos. Dado que este término no es de uso corriente fuera del ámbito académico, resultó interesante observar cómo los encuestados lo entendían. Algunos lo relacionaban con individuos con mentalidad emprendedora y proactiva. Otros lo relacionaban con las nuevas generaciones de trabajadores nacidos a partir de la década de los noventa del siglo XX. La mayoría de los encuestados estaban interesados en la incorporación de estos individuos y consideraba su ingreso a las organizaciones una prioridad. Sin embargo, pocos manifestaron la existencia de acciones concretas para incorporar individuos disruptivos, tales como programas de talento disruptivo o una propuesta de valor integral para el empleado. Esto se grafica en las siguientes figuras:

Cuadro 4. Resultados de capacidad de atracción de talento disruptivo

Empresa	Nivel de gestión del talento (A)	Incorporar talento disruptivo es parte de la agenda (B)	Interés por talento disruptivo (A + B)	Acciones para incorporar talento disruptivo
Tecnología	9	10	9.5	3
Petróleo y gas	8	8	8	3
Financiera	8	8	8	3
Consultoría	8	7	7.5	6
Sector público	5	1	3	3
Telecomunicaciones	7	8	7.5	6
Seguros	3	5	4	6
Internet	10	10	10	6
Comercio electrónico	7	10	8.5	9
Alimentación	8	7	7.5	6
Promedio	7.3	7.4	7.35	5.1

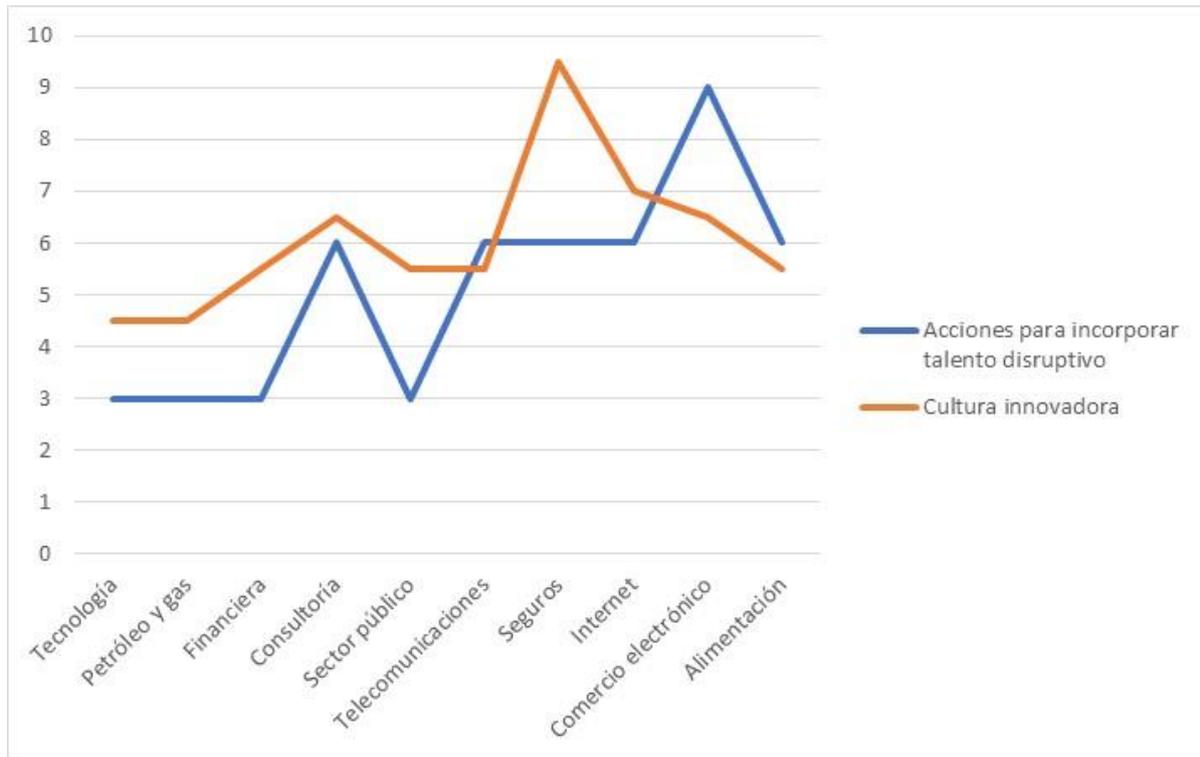
Figura 6. Capacidad de atracción de talento disruptivo



Dado que la mayoría de los encuestados manifestaron un elevado deseo de incorporar individuos disruptivos, el nivel general de este indicador es superior a cinco en la mayoría de los casos. No sucede lo mismo respecto del nivel de acciones para incorporar talento disruptivo.

Parece existir cierta correlación entre el indicador de cultura innovadora y el nivel de acciones llevadas adelante para incorporar talento disruptivo. Esto se observa en la siguiente figura:

Figura 7. Relación entre cultura innovadora y acciones para incorporar talento disruptivo



Resulta interesante señalar que las organizaciones sin una elevada cultura innovadora están muy interesadas en incorporar talento disruptivo. Quizás se deba al desconocimiento o a la escasez de individuos disruptivos en dichas organizaciones. A la inversa, las empresas con mayor nivel de cultura innovadora muestran un bajo interés por incorporar individuos disruptivos. Tal vez haya gravitado en la respuesta que el encuestado entendiera a los disruptivos no tanto como innovadores, sino como individuos extremadamente ambiciosos, que no se detienen a validar sus ideas y avanzan sin que les importen las consecuencias.

Asimismo, es ilustrador observar cómo el nivel de acciones llevado adelante para incorporar disruptivos no se correlaciona con el deseo demostrado por atraerlos, lo cual evidencia la falta de preparación de estas empresas para contratar disruptivos y luego retenerlos durante largos períodos de tiempo. Las empresas con mayor cultura innovadora están más preparadas para los disruptivos, pero deben atraerlos con acciones más sistematizadas.

5.4.3 Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos

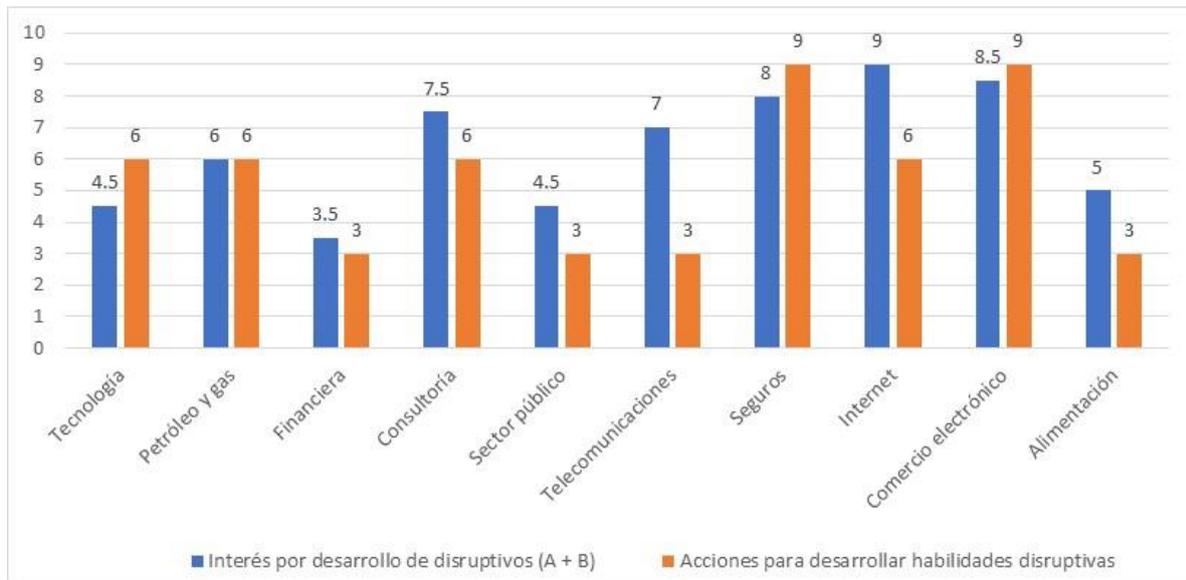
Con un formato similar al del indicador anterior, se comparó el interés por desarrollar habilidades disruptivas de las organizaciones estudiadas con las acciones concretas que llevan adelante para desarrollar dichas habilidades.

Estos resultados se ven reflejados en las siguientes figuras:

Cuadro 5. Resultados de oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos

Empresa	Oportunidades de expansión que requieren una mirada no tradicional (A)	Apetito de innovación aunque se arriesgue el negocio central (B)	Interés por desarrollo de disruptivos (A + B)	Acciones para desarrollar habilidades disruptivas
Tecnología	4	5	4.5	6
Petróleo y gas	7	5	6	6
Financiera	3	4	3.5	3
Consultoría	8	7	7.5	6
Sector público	1	8	4.5	3
Telecomunicaciones	9	5	7	3
Seguros	10	6	8	9
Internet	10	8	9	6
Comercio electrónico	8	9	8.5	9
Alimentación	7	3	5	3
Promedio	6.70	6.00	6.35	5.40

Figura 8. Oportunidades para el desarrollo de individuos disruptivos



Como se desprende de las Figuras 6 y 7, existe una correlación entre la cultura innovadora de la organización y las oportunidades de expandirse a nuevos mercados que requieren de miradas no tradicionales para hacerse efectivas. Sin embargo, a la hora de brindar oportunidades concretas a individuos disruptivos que pongan en riesgo el negocio central, el apetito de innovación disminuye. El nivel de interés por el desarrollo de disruptivos se calculó como un promedio de estos dos factores.

Al observar las acciones concretas para desarrollar el talento disruptivo, es notorio que varias empresas no innovadoras cuentan con cursos y herramientas bastante importantes para desarrollar habilidades disruptivas, aunque no sean necesarias. Parece que dichas acciones no están demasiado correlacionadas con el nivel de cultura innovadora. Si la empresa tiene un tamaño importante y opera a nivel multinacional, es probable que las acciones de desarrollo de estas habilidades se lleven adelante como una forma de mantener la reputación. Como se plantea en el marco teórico, este factor mejora la propuesta de valor para el empleado, aunque la organización no sea innovadora.

5.4.4 Comparativa entre empresas innovadoras y no innovadoras

Al comparar el promedio de los indicadores anteriores de las empresas innovadoras con el de las no innovadoras, se aprecian las oportunidades de mejora que cada tipo de empresa tiene con respecto al talento disruptivo.

Los indicadores de cultura innovadora y de nivel de burocracia determinan si una empresa es innovadora o no; por lo tanto, las diferencias observadas en cada empresa en cuanto a este tipo de indicador son las esperadas.

Las empresas no innovadoras tienen un interés por incorporar talento disruptivo que no se corresponde con las acciones que llevan adelante para atraerlos. En cambio, las empresas innovadoras realizan acciones para atraer disruptivos que son consistentes con el nivel de interés que demuestran por estos. Es notorio que el interés de las empresas innovadoras por atraer disruptivos no sea demasiado alto. Tal vez porque estas empresas ya cuentan con empleados innovadores: esta hipótesis se puede validar con estudios de tipo cuantitativo. De todas formas, las empresas innovadoras tienen la posibilidad de llevar adelante mayores acciones para atraer talento disruptivo de las que parecen estar realizando en el presente; por ejemplo, programas de atracción de individuos disruptivos para proyectos de innovación especiales.

Respecto al interés y al efectivo desarrollo de habilidades disruptivas, las empresas innovadoras están en mejor posición que las empresas no innovadoras. Esto tiene lógica, ya que las empresas innovadoras requieren habilidades disruptivas para implementar sus innovaciones. De todas formas, estas empresas muestran una preferencia por el aprendizaje a partir de las experiencias, más que por otros tipos de aprendizaje como el formal. Por eso, tienen la oportunidad de ofrecer mayores herramientas y cursos de aprendizaje para individuos potencialmente disruptivos, sobre todo, en las áreas de liderazgo e innovación. Por ejemplo, uno de los encuestados de una empresa innovadora manifestó que los cursos sobre

innovación solo están disponibles para posiciones de liderazgo *senior* y que no están habilitados para todos los empleados.

Estos hallazgos se resumen en la siguiente figura, que muestra el promedio total de todos los indicadores:

Figura 9. Comparación de indicadores entre empresas innovadoras y no innovadoras



5.4.5 Gestión efectiva de individuos disruptivos

Como se mencionó en el apartado anterior, para responder este interrogante, se hizo una única pregunta abierta en la que el entrevistado podía relatar sus experiencias en la gestión de disruptivos y los desafíos que enfrentó.

Resulta provechoso observar cómo cambian los desafíos de acuerdo con el nivel de cultura innovadora de la empresa.

Si existe un bajo nivel de cultura innovadora, los entrevistados consideran que el mayor desafío a la hora de gestionar disruptivos es cómo conjugar las operaciones diarias necesarias para el mantenimiento del negocio con las oportunidades de innovación que los disruptivos proponen. Además, al medir el rendimiento, se valora mucho más una operación

constante, no sobresaliente y sin fallas, que un logro sobresaliente, derivado de una innovación, pero con muchas fallas operativas. En esta situación, existe una constante negociación entre el gerente y el disruptivo por lograr innovaciones sin afectar la operación diaria. La mayoría de las organizaciones estudiadas parecen estar en este estadio.

En un nivel medio de cultura innovadora, se observa un deseo de medir y parametrizar las innovaciones, para ver cuánto tiempo y dinero ahorra la organización. Si bien esto puede ayudar a articular las ideas y a darles un mayor sustento económico para materializarlas, dichas mediciones son a muy corto plazo, y se pierden de vista, por ejemplo, aspectos a más largo plazo, como el cambio que se busca en la cultura organizativa gracias a las nuevas ideas.

En un nivel un poco más alto de cultura innovadora, algunos entrevistados aseguraron que ciertos proyectos críticos para desarrollar nuevos mercados y productos fueron realizados fuera de la estructura normal de la organización y con equipos contratados especialmente para dicho fin. En este caso, el rendimiento de los equipos fue medido de una forma distinta del rendimiento del negocio central. Esto está en consonancia con el modelo de Ashton (2014) de “licencia para actuar”, donde se crean unidades de negocio paralelas para llevar adelante proyectos innovadores y representa una de las formas más destacadas de otorgar oportunidades a individuos disruptivos.

En el nivel más alto de cultura innovadora, se observa que las organizaciones hacen foco en la experimentación, intentan validar hipótesis y mitigar riesgos lo antes posible para saber si las ideas son viables. También buscan el *feedback* del cliente rápido y hacer iteraciones para evitar presuponer de antemano lo que el cliente quiere. Esta forma de gestión es muy similar al modelo LEAPS, de Kaplan (2012), que se plantea en el marco teórico de este trabajo acerca de cómo gestionar la innovación disruptiva. Lamentablemente, solo se

implementó con claridad en una de las organizaciones estudiadas: la empresa de la industria *fintech*.

6. Conclusiones

6.1 Confrontación de los objetivos de investigación

La investigación se había propuesto como objetivo general comprender si las organizaciones argentinas están preparadas para gestionar el talento disruptivo. Más específicamente, identificar cómo las empresas entienden y gestionan el talento disruptivo, mencionar los desafíos o dificultades que encuentran a la hora de gestionarlo y brindar recomendaciones para gestionarlo de forma óptima.

Las empresas argentinas, en especial las no innovadoras, no parecen estar preparadas para gestionar talento disruptivo. Muchas de las empresas estudiadas tienen un gran camino por recorrer en cuanto a favorecer culturas innovadoras. No se observa que la mayoría de estas tomen sus fracasos como una forma de experimentación, que brinden confianza a sus empleados fomentando un entorno colaborativo, que busquen el riesgo activamente y sean ágiles en su aprendizaje. Las empresas innovadoras, en cambio, están un poco más adelantadas en estos aspectos y tienen mejores posibilidades de incorporar disruptivos en su entorno. En las empresas no innovadoras, predomina un escaso entendimiento de los gerentes respecto de conceptos cruciales para entender el mundo actual, ya sea el concepto de entorno VICA o el de innovación disruptiva. Esto disminuye la capacidad de dichas organizaciones para responder rápidamente en un entorno en constante cambio. Sin embargo, casi todos los encuestados expresaron un deseo muy marcado de incorporar disruptivos, aunque en sus empresas no se observen prácticas que fomenten la innovación.

6.2 Recomendaciones para las empresas argentinas

Las empresas argentinas deben formar a todos sus empleados en los conceptos básicos de innovación para empezar a generar una cultura innovadora que aporte una infraestructura adecuada para la incorporación de talento disruptivo.

El concepto de talento disruptivo es entendido de forma muy diversa por personas distintas: algunos encuestados lo relacionan con los emprendedores, otros con los *millennials* y otros con personalidades problemáticas. Ninguno lo relacionó con una definición adecuada, asociada a individuos que aportan sus puntos de vista con tenacidad y que encuentran oportunidades de negocios que otros no ven. Esto sugiere, por un lado, que se requiere una mayor difusión del concepto en nuestro país, y, por el otro, que a los empresarios argentinos les resulta dificultoso aceptar que, en sus empresas, puedan existir personas que ven oportunidades que ellos no ven. Asimismo, dado que muchas de las empresas estudiadas dependen, para diseñar sus estrategias, de las sedes centrales ubicadas en otros países, no asignan mucho espacio para personas con puntos de vista propios acerca de cómo puede marchar el negocio. Esto indicaría que el talento disruptivo tiene mayores oportunidades de desarrollarse en empresas de capital nacional o en multinacionales con gran nivel de independencia respecto de sus sedes centrales. El nivel de cultura innovadora también varía hacia adentro de las empresas, dependiendo del área del negocio. Estos puntos podrían confirmarse con investigaciones de tipo cuantitativo.

Los líderes de las empresas deben adoptar modelos de innovación que les permitan gestionar sus recursos humanos y las oportunidades de mercado de manera eficiente. Si quieren lograr altos niveles de innovación, deben asumir el riesgo de dejar en libertad a individuos disruptivos, pero muy talentosos.

Algunas empresas presentan casos aislados de mejores prácticas en cuanto a brindar oportunidades para la innovación: desarrollar unidades semiindependientes, separadas del negocio central, para probar nuevos productos, o generar un ambiente de experimentación ágil con un marcado foco en el cliente. Sería oportuno estudiar estos casos para entender mejor las experiencias de estas empresas en la gestión de la innovación disruptiva, dado que podrían servir de ejemplo a otras empresas para enfrentar el mundo VICA y aprovechar la riqueza del talento disruptivo.

Se debe otorgar mayor publicidad y se deben poner a disposición del público de negocios los casos exitosos de implementación locales que siguieron modelos ágiles y de experimentación, y brindaron espacios para el desarrollo de talento disruptivo. El objetivo es que otras empresas aprovechen las mejores prácticas y adopten modelos de innovación que les permitan enfrentar el entorno VICA.

6.3 Futuras líneas de investigación

Investigaciones futuras podrían ampliar este estudio con un alcance cualitativo para validar sus hallazgos. Sería oportuno estudiar en profundidad las siguientes cuestiones:

- Las culturas innovadoras existentes en las empresas argentinas y cómo gestionan el talento.
- Validar si depender de sedes centrales obstaculiza el desarrollo de innovaciones disruptivas a nivel local.
- Buscar casos de empresas que evalúen el talento disruptivo con un sistema diferente del tradicional.
- Estudiar otros países y provincias argentinas, y otro tipo de actividades para comparar resultados. Determinar qué se entiende por talento disruptivo en otros países latinoamericanos podría enriquecer estas investigaciones de manera significativa.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Ashton, G. (2014). Opportunities for disruptive talent. *The OE Journal, Organisation Effectiveness Cambridge*, 7(1), 6-9.
- Bachrach, E. (2012). *Ágilmente*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Capelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Carroll, S. (2014). Opportunities for disruptive talent, *The OE Journal, Organisation Effectiveness Cambridge*, 7(1), 16-19.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels, E. (1998). The war for talent, *The McKinsey Quarterly*, 1998(3).
- De La Fuente, M. (2017). *Irreverentes en el trabajo: cómo romper las reglas de las compañías para liberar el potencial emprendedor*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Drucker, P. (1957). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Garforth, S. (2016). How to identify and manage disruptive talent. *Training Journal*. Recuperado de <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/how-identify-and-manage-disruptive-talent>
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Goodridge, M., (2014). The ecology of innovation and disruptive talent. *The OE Journal, Organisation Effectiveness Cambridge*, 7(1), 2-5.
- Govindarajan, V. y Desai, J. (2013). Recognize entrepreneurs before they leave. Blog Harvard Business Review. Recuperado de https://hbr.org/2013/09/recognize_intrapreneurs
- Jericó, P. (2001). *La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico*. Bilbao, España: Boletín de Estudios Económicos.
- Kaplan, S. (2012). Leading disruptive innovation. *Ivey Business Journal*, 76(4), 1-4.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Review press.
- Kolb, D. A. y Plovnick, M. S. (1974). *The experiential learning theory of career development*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

- Korn Ferry Institute (2019). Disrupting talent management. Recuperado de <https://www.kornferry.com/institute/download/download/id/18890/aid/2341>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Exec Dev*, 1-15.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Moscuzza, P. (2014). Hold on tight! *The OE Journal, Organisation Effectiveness Cambridge*, 7(1), 6-9.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Consultado en <https://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
- Rojas, P. y Aguado, P. R. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento* (Vol. 37). Editorial UOC.
- Roos, J., Edvinsson, L. y Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: navigating the new business landscape*. Londres, Reino Unido: MacMillan Press LTD.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janés Editores S.A.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S. y Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Silzer, R. y Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: a leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & sons.
- Sousa, M. J. y Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. y Wright, P. M. (2007). Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24, O8.
- Taylor, M. S. y Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: enhancing the intersection of research and practice*. Recuperado de Cornell University, ILR School <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>
- Terlato, A. (2018). Estrategia y decisiones en ambientes V.I.C.A. Implicancias de este entorno para las empresas. *Journal Innovar*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. En revisión por pares.
- Thomond, P., Herzberg, T. y Lettice, F. (2003, September). Disruptive innovation: removing the innovators dilemma. In *British Academy of Management Annual Conference: Knowledge into Practice*.
- Toffler, A. (1979). *The third wave*. Nueva York, Estados Unidos: Bantam Books.
- Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resources*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business Review.

Zimmerman, R. D., Swider, B. W. y Boswell, W. R. (2019). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, 58(1), 99-114.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

- ¿En qué medida la empresa ha identificado, como ambiente en el cual trabaja, un entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y cuánto ello se tiene en cuenta para el diseño de la estrategia? Calificar utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa nula consideración, y 10, una consideración muy elevada.
- ¿Usted considera que su empresa está muy procedimentada? ¿En ella predominan las fechas límite, los manuales de reglas y procedimientos y los organigramas a la hora de implementar proyectos? Calificar utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa nulo acuerdo con esta afirmación, y 10, completo acuerdo con esta afirmación.
- La innovación es una capacidad de las empresas que tiene que ver con el desarrollo de nuevos productos o procesos. ¿La empresa la considera en su agenda? ¿Qué cosas hace para desarrollarla?
- ¿En qué medida la empresa practica la gestión del talento? Calificar utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa nula consideración, y 10, una consideración muy elevada.
- El talento disruptivo lo integran las personas que piensan y actúan diferente, que innovan, que desafían la sabiduría convencional, que detectan tendencias y oportunidades comerciales, y que buscan con tenacidad nuevas y mejores formas de obtener éxito en los negocios. Su incorporación a la empresa es parte de la agenda. Calificar utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa nulo acuerdo con esta afirmación, y 10, completo acuerdo con esta afirmación.
- ¿Qué acciones desarrolla la empresa para incorporar talento disruptivo o personas con mentalidad emprendedora?

- ¿En su empresa/organización, existen oportunidades para ofrecer nuevos productos o servicios, o para expandirse a nuevos mercados que requieren de perspectivas no tradicionales para ser aprovechadas de forma adecuada? Calificar utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa nulo acuerdo con esta afirmación, y 10, completo acuerdo con esta afirmación.

- ¿Su empresa/organización tiene un apetito muy elevado por desarrollar innovaciones y, en esta búsqueda, no tiene problema en arriesgar su negocio central? Calificar utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa nulo acuerdo con esta afirmación, y 10, completo acuerdo con esta afirmación.

- ¿Qué acciones realiza su organización para desarrollar habilidades disruptivas o innovadoras en sus empleados?

- ¿Puede relatar alguna experiencia donde la empresa haya tenido que gestionar equipos donde había personas muy altamente innovadoras y creativas, y qué desafíos o dificultades se encontró a la hora de medir su rendimiento?

Anexo 2. Promedio de indicadores por empresas innovadoras y no innovadoras

Empresas no innovadoras	Cultura innovadora	Nivel de burocracia	Interés por talento disruptivo	Acciones para incorporar talento disruptivo	Interés por desarrollo de disruptivos	Acciones para desarrollar habilidades disruptivas
Tecnología	4.5	6	9.5	3	4.5	6
Petróleo y gas	4.5	10	9.5	3	6	6
Financiera	5.5	9	8	3	3.5	3
Sector público	5.5	7	7.5	3	4.5	3
Alimentación	5.5	7	7.5	6	5	3
Promedio	5.1	7.8	8.40	3.6	4.7	4.2

Empresas innovadoras	Cultura innovadora	Nivel de burocracia	Interés por talento disruptivo	Acciones para incorporar talento disruptivo	Interés por desarrollo de disruptivos	Acciones para desarrollar habilidades disruptivas
Consultoría	6.5	5	8	6	7.5	6
Telecomunicaciones	5.5	3	3	6	7	3
Seguros	9.5	1	7.5	6	8	9
Internet	7	2	4	6	9	6
Comercio electrónico	6.5	2	8.5	9	8.5	9
Promedio	7	2.6	6.20	6.6	8	6.6

Autorizaciones

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Gustavo Ezequiel Esteves

DNI: 32.982.820

Carrera: Maestría en Administración de Empresas

Firma: