

LA GESTIÓN DEL TALENTO DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN LOS ÁMBITOS ORGANIZACIONALES

TALENT MANAGEMENT OF NEW GENERATIONS IN ORGANIZATIONAL AREAS

Investigadores USAL:

Cámpora, Jorge Alberto (jcampora@usal.edu.ar); Urchipía, Gabriel; Luiggi, Paula; Schiavo, Valeria; Bravo, Florencia; Stuart Presas, Flavia; González Diego

Investigadores Externos:

Casas Rúa, Javier¹; Fariña, Cecilia²; Amorós, María Eugenia²; Alonso Eliana²; Tavelli, Cinthia³

Alumnos practicantes USAL:

Mujía Maria Inés

¹PWC

²Universidad de Buenos Aires

³Escuela Argentina de PNL y Coaching

Palabras clave: Talento; Metageneracional; Innovación humana; Liderazgo; Hibridación generacional.

Keywords: *Talent, Metagenerational; Human innovation; Leadership; Generational hybridization.*

Resumen

El objetivo general de la investigación fue indagar sobre el desarrollo del talento en la era de la innovación disruptiva, siendo sus objetivos específicos la comprensión de la evolución del talento en las organizaciones y la identificación de los pilares sobre los cuales se sustentan las respectivas estrategias organizacionales. Se profundizó sobre la necesidad de comprender la gestión del talento frente a los cambios en los ámbitos de gestión, empoderando la diversidad humana y favoreciendo la pluralidad y el capital intelectual subyacente en todos y cada uno de los trabajadores. La hipótesis fue que el desarrollo del talento en la era de la innovación disruptiva requiere de un enfoque que atienda la longevidad creciente de los trabajadores y la necesidad de integrar productivamente los talentos tácitos de sus protagonistas.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, por lo tanto, fue una exploración mixta. En una primera etapa, el trabajo tuvo un alcance descriptivo: se definió el concepto talento, se analizaron las categorizaciones generacionales; se describieron los principales desafíos en la era de la innovación disruptiva y se identificaron los pilares sobre los cuales es posible diseñar estrategias de desarrollo del talento en las organizaciones.

Con respecto al análisis de la categorización generacional y su influencia en los ámbitos del trabajo, el alcance fue exploratorio debido a que se abordó el tema desde una perspectiva integradora de la realidad humana. Luego de identificar los pilares sobre los cuales se sustentan las estrategias de desa-

rollo del talento, se profundizó sobre ellos en un contexto organizacional real. En esa etapa se aplicó un enfoque cualitativo, realizando un relevamiento en los cinco Unicornios de Argentina existentes al momento de la investigación: MercadoLibre, Despegar, OLX, Globant y Auth0. Se eligió ese contexto ya que los Unicornios son empresas emergentes, de base tecnológica, capaces de generar un valor de mil millones de dólares, y se entrevistó a quienes se encontraban a cargo del área de talento o desarrollo del talento en dichas organizaciones.

Mediante esta investigación se desarrollaron las bases para que las organizaciones y sus líderes promuevan el desarrollo del talento, mientras enfrentan el desafío de la innovación tecnológica y la transformación de sus negocios. Se definieron y analizaron cinco pilares: a) Contexto, b) Propósito, c) Inclusión y Alcance Metageneracional, d) Adaptación ágil frente a la Innovación y e) Persona Integral. Se incluyó una nueva mirada sobre la diversidad generacional y la segmentación etaria en la gestión, la necesidad de repensar la identidad y el valor del ser humano a medida que transcurre su vida para optimizar las necesidades de transferencia del conocimiento frente a los desafíos tecnológicos del futuro.

Esta nueva mirada de la gestión del trabajo se denominó metageneracional, lo que implica repensar la identidad de todo ser humano en el transcurso de su vida como el primer paso para observar las posibilidades de transferencia trascendente del conocimiento tácito según los desafíos tecnológicos que depara el futuro. La investigación logró mensurar las brechas de efectividad en la gestión y la necesidad de reemplazar los grupos de trabajo segmentados por grupos etarios que permitan empoderar y transferir el conocimiento tácito a toda la organización. Se interpretó que, en el futuro, las organizaciones demandarán procesos de *upskilling* o *reskilling*, es decir, las oportunidades de valor embebido en la experiencia y conocimiento del talento senior. Este abordaje significó un aporte ante las necesidades que plantea el envejecimiento poblacional mundial. Por último, el desarrollo de esta investigación generó la creación de la Diplomatura Universitaria en Innovación Humana y Gestión del Talento de la Universidad del Salvador.

Abstract

The purpose of the research was to explore the development of talent to face our Disruptive Innovation Era. The specific goals attended the evolution of talent in organizations and the identification of the cornerstones in organizational strategies. The research deepened the talent knowledge to understand changes in management environments, empowering human diversity, plurality, and intellectual capital in every worker. The hypothesis proposed that talent development in the Disruptive Innovation Era requires a new approach that addresses the growing longevity of workers and the need to integrate the tacit talents of the people.

The research had a quantitative and qualitative approach. In a first stage, the research had a descriptive scope that allowed to understand the concept of talent through different generational categories; also, it was reviewed challenges and to identify main cornerstones on which it is possible to design talent development strategies in organizations.

About the analysis of generational categories and the influence on work environments, the scope was exploratory from an integrative perspective of human reality. After identifying the cornerstones on which talent development strategies were sustained, it was deepened the knowledge on real environments. At that stage, a qualitative approach was applied, carrying out a survey of the five Unicorns of Argentina existing at the time of the research: Mercado Libre, Despegar, OLX, Globant and Auth0. This context was chosen because unicorns are emerging, technology-based companies capable of generating a value of one billion dollars. In the same way, it was developed some interviews to people on charge of the talent development areas.

Through this research, it was possible to know foundations to manage talent areas, while organizations are facing challenges in technological innovation and business transformation. Five cornerstones were defined and analyzed: a) Context, b) Purpose, c) Inclusion and Meta generational Scope, d) Agile adaptation to Innovation and e) Integral Person. It was included a new look of generational diversity and the age segmentation in management areas, including a review in identity and values to transfer the knowledge to the future.

This new concept in work management was called meta generational, which implies the review of the identity of every human being during his life as a first step to transfer tacit knowledge according to technological challenges. The research measured the gaps in the effectiveness of management, and the necessity to replace working groups by age groups to transfer tacit knowledge to the entire organization. It was interpreted that, in the future, organizations will demand upskilling or reskilling processes, or in other words, to take advantage of the experience value in senior talent. This approach meant an important contribution to global population aging. Finally, the development of this research allowed the creation of a new university career called Human Innovation and Talent Management in the Universidad del Salvador.