

# CÓMO ENTRENAR HOY A LOS MANAGERS DEL FUTURO

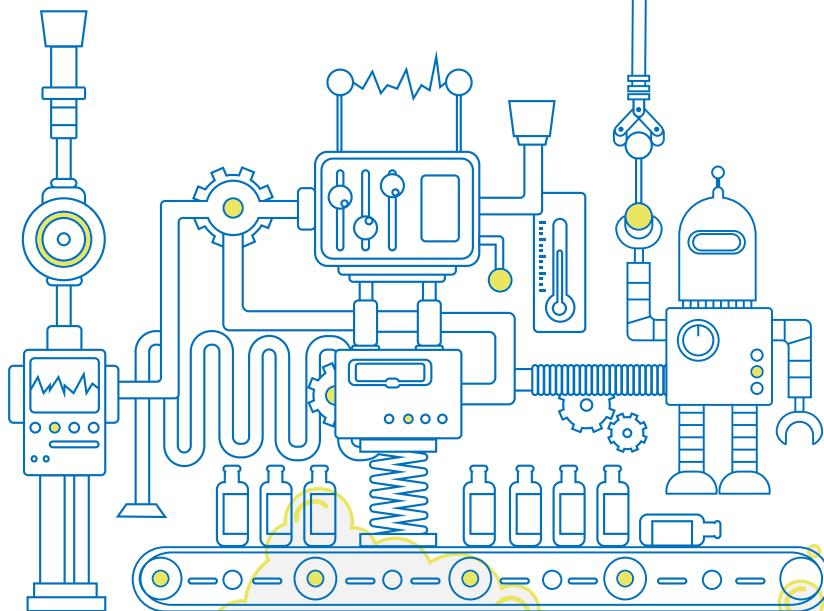
Si pronto muchos de los trabajos que se realizan en las empresas serán completados por robots, y los seres humanos tendrán tareas que actualmente no existen, ¿cómo deberán ser los líderes?

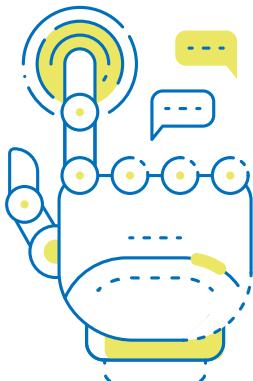
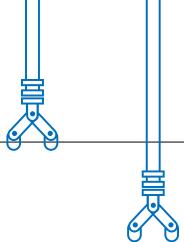
POR NICOLÁS MARTÍNEZ

**L**a tecnología nos enfrenta a un escenario próximo en el cual las carreras laborales tendrán ciclos de vigencia más cortos –desaparecerán a medida que surjan otras–, con profesionales que cambiarán de área o tarea numerosas veces a lo largo de su trayectoria. A la vez, hoy se invierten muchísimos esfuerzos en comprender cómo aprovechar al máximo el potencial de los millennials, pero poco se sabe acerca del desafío que planteará esa intergeneracionalidad cuando las personas, que vivirán cada vez más años, necesiten estar empleadas por más tiempo.

Cabe preguntarse entonces cuál es el camino que deben seguir quienes deseen fundar su propia compañía o escalar hasta llegar a CEO, si se desconoce cómo será el entorno en el cual deberán liderar. Una de las personas que se plantea esa pregunta es Enrique Dans, profesor de Innovación en IE Business School, quien pasa sus días viendo cómo incorporar contenidos de programación en los másters que se dictan en la escuela de negocios. “Hoy es fundamental enseñar esto a quienes dirigen compañías pero, en 15 años, no será necesario. Ya en el nivel primario hay niños jugando con arduinos y raspberry pi, por ende, será algo normal”, dice.

De la misma manera, entiende que hay que empezar a preguntarse cuál será el rol de los tan codiciados programadores cuando las máquinas se programen solas o se las pueda orientar para ello a viva voz. “Me parece empobecedor pensar que no va a ser necesario programar. Va a seguir siendo importante entender lo que la máquina está haciendo”, argumenta. En ese contexto, Dans indica que lo desvela que los futuros líderes entiendan la relevancia que tendrá el machine learning en





**En esta ola de cambio, que impacta en todas las industrias y en todo el mundo a la vez, no solo la tecnología rompe con las prácticas comunes. También la ética y los nuevos valores se vuelven determinantes.**

sus negocios: "Es importante tener esa interlocución con las máquinas; si no, serán casi cajas negras. Tenemos que pensar cómo educar para que sean transparentes, para que los humanos podamos seguir por qué un programa toma una determinada decisión. Porque puede ser injusta, tener problemas éticos o sesgos de discriminación, por ejemplo".

También anticipa que habrá grandes desplazamientos de costos en la medida en que las compañías se conviertan en máquinas de fabricar datos. Pero analizarlos y sacar conclusiones con ellos será responsabilidad de quienes estén al frente. Y también deberán ser grandes fidelizadores del talento y creadores de culturas en las cuales las personas trabajen a gusto: "Hay muchas herramientas de control que desaparecen. El 'control freak' no va a atraer a los jóvenes, que quieren trabajar desde donde sea y con confianza". Es decir, los managers deberán operar en una economía freelance, basada en 'soft agreements' y contratos inteligentes.

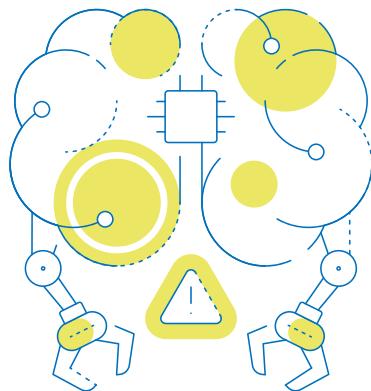
En esta ola de cambio, que impacta en todas las industrias y en todo el mundo a la vez, no solo la tecnología rompe con las prácticas comunes. También la ética y los nuevos valores se vuelven determinantes. No son inmunes las compañías que generan una cultura injusta o abusiva, o las redes sociales que violan la privacidad de las personas. Los propios empleados les exigen que tomen posición en cuestiones como la igualdad de género o los derechos de los inmigrantes. La discriminación y la co-

rrupción parecen no tolerarse más.

Todo esto ya impacta profundamente en el rol de los líderes: "Vivimos en una sociedad en la que hace falta justificar las decisiones. Cualquier empresario tiene que estar preparado para defenderse del escrutinio público en una decisión controvertida, y se los somete a criterios tan rigurosos como en un proceso de beatificación", asegura Santiago Iñíguez de Onzoño, presidente de IE University. En su último libro, *Cosmopolitan Manager*, lista las características que deberán tener los titulares de empresas para triunfar en un entorno cada vez más globalizado, en el cual resurgen barreras proteccionistas y posturas conservadoras y populistas en lo político. Lo describe como "las 3 C". La primera tiene que ver con ser competentes: "El management es una disciplina clínica y, por lo tanto, hace falta volver a la escuela periódicamente para renovar conocimientos, saber cuáles son los últimos modelos y técnicas. Eso requiere la formación continuada como horizonte profesional de por vida", explica.

La segunda C se refiere a ser comprometidos: "La gestión es una actividad con indudable impacto social. Las empresas generan riqueza, valor y empleo, pero también inciden en el entorno. No se puede eludir el compromiso con el medioambiente". Otro compromiso es con el mejor activo de la compañía, la gente. "Las personas cada vez viven más y se van a retirar más tarde, por lo tanto, el reto de cómo formar a los jóvenes deja lugar al de





**Las disciplinas humanísticas tendrán su revancha en el mundo automatizado. El análisis lingüístico, la ética de los negocios y el sentido crítico son habilidades que los managers deberán tener.**

obtener el mejor retorno de la inversión en los senior”, remarcó.

Por último, la tercera C habla sobre ser cultivados: “Profesionales que conocen que el entorno es complejo y que la única forma de entender la diversidad y cómo hacer mejores negocios con clientes de todo tipo de geografías es dar importancia a las humanidades, las artes y otras disciplinas”, amplía Iñíguez de Onzoño.

Y a estas tres claves se agrega otro eje fundamental: la ética. “No hablamos de respetar las leyes, ese es un deber cívico, sino de poder justificar las decisiones difíciles o que plantean dilemas del orden de lo moral. Creo que los estándares en el mundo corporativo son cada vez mejores y que ahí cabe hablar de cierto progreso”. En su opinión, hay más mecanismos para combatir la corrupción, y la agenda del mundo corporativo comenzó a incluir temáticas más sofisticadas como la igualdad de género, la transparencia de salarios, la discriminación por cuestiones de pensamiento u opciones de vida.

Todo esto configura una nueva especie de líderes con más protagonismo social. “Hasta hace poco, los empresarios tenían poca proyección pública. La regla de oro de los CEO era no hablar o hacerlo solo cuando estaban en juego los intereses de sus accionistas. Ahora, alzan su voz por cuestiones de principio o en contra del supremacismo. Y la misma sociedad demanda una responsabilidad, porque el impacto de sus decisiones a veces es mayor que el de las decisiones de los gobiernos”, resalta.

Así, estamos frente a un (otro) nuevo cam-

bio de paradigma. El CEO “escondido” y de bajo perfil se convirtió en un activo poco valorado: “Se puede respetar que tenga seis meses o hasta un año de poca aparición para hacerse del gobierno interno, pero luego necesita un discurso y una presencia. Esto ya forma parte de su trabajo, lo quiera o no”, concluye el docente.

#### **BARAJAR Y DAR DE NUEVO**

Un informe de ManpowerGroup Argentina destaca que las organizaciones que emprenden su propia transformación digital son hasta un 26% más rentables que sus competidores, y mejoran alrededor del 12% su valoración de mercado. Además, indica que se debe comenzar en los niveles superiores para reducir las resistencias entre los colaboradores. “Siempre que haya un proceso de transformación interna o se deba implementar algún cambio, es a través del liderazgo que se comunica y guía a los empleados por el nuevo camino”, dice Gustavo Aguilera, director de Right Management y Capital Humano de ManpowerGroup Argentina.

Pero incluso las organizaciones que hacen punta en esta materia manifiestan que su “pipeline” de talento y sus líderes existentes no están preparados para estos desafíos. Hasta ahora, solo un 47% de los CEO iniciaron esta innovación en su firma. “Los líderes digitales deberán incorporar nuevas habilidades y modelos de trabajo a fin de lograr una evolución exitosa. A su vez, serán quienes enfrenten el desafío de romper con los

grupos cerrados. Deberán competir por habilidades escasas, comprometer al talento de formas más variadas que antes y abogar por un pensamiento y capacidad de aprendizaje más amplios”, receta Aguilera.

Por último, quienes encabecen esta transformación necesitan entender que se tratará de un proceso continuo, que seguirá reconvirtiéndose a medida que la tecnología lo permita o el negocio lo requiera. Para ello, las personas deberán cambiar de tarea o de área con más frecuencia. ¿Sirve la educación tradicional para formar a los líderes del futuro? ¿O es el fin de las carreras de grado de cinco años sumadas al máster y el doctorado?

“Tenemos que rediseñar completamente la educación. Es la transformación digital de la enseñanza, y estamos en ello”, apunta Dans. Para él, la generación que viene ya no quiere tener un diploma obsoleto colgado en la pared. Se impone el “lifelong learning” o aprendizaje continuo para toda la vida. Y, a la vez, las instituciones educativas deben dejar de ser “expendedores de notas y diplomas” y transformarse en asesores de cada alumno a lo largo de su carrera. Así, las disciplinas humanísticas tendrán su revancha en el mundo automatizado. El análisis lingüístico para entrenar algoritmos, la ética de los negocios, el sentido crítico y el pensamiento analítico para procesar una cantidad cada vez mayor de datos son habilidades que los managers deberán tener.

Por eso, no todo saber pasado se tirará por la borda. Aguilera lo llama la “regla 20/80”: para ser eficientes, solo basta con actualizar un 20% de las competencias tradicionales del líder, nutriéndolas con capacidades que antes no eran imprescindibles pero que hoy resultan esenciales. Se conservarán la lucidez, la adaptabilidad y el dinamismo. A la vez, se deben desarrollar las habilidades de liberar talento, fomentar la capacidad de aprendizaje, acelerar el rendimiento, fomentar el espíritu emprendedor y atreverse a dirigir. Una receta –por ahora– infalible para formar al líder del futuro. **F**



**SANTIAGO IÑÍGUEZ  
DE ONZOÑO**

Presidente de IE University



**ENRIQUE DANS**  
Profesor de Innovación  
en IE Business School



**GUSTAVO AGUILERA**  
Director de Right Management  
y Capital Humano de  
ManpowerGroup Argentina