

Líderes del futuro: menos título y más capacidad de aprendizaje

La generación Z, jóvenes de ente 19 y 25 años, valora más positivamente a los CEO con competencias interpersonales que con técnicas

ROSA CARVAJAL

Los jóvenes trabajadores de hoy, los nacidos entre 1994 y 2010 (hoy tienen entre 19 y 25 años), la conocida como generación Z, no creen que los líderes del futuro tengan que tener necesariamente un título universitario. Esta generación que dentro de 30 años tendrá entre 40 y 55 años tienen una visión muy particular del rol del CEO en 2050. El grupo Adecco ha elaborado un perfil del directivo del futuro, enumerando las características que tendrán los líderes de la próxima década, basándose en una encuesta a más de 5.000 jóvenes de entre 18 y 28 años de más de 30 países, entre ellos España. Precisamente el 51% de estos jóvenes considera que no necesitarán títulos universitarios para ser CEO. Creen que serán fantásticos líderes en la gestión del personal, hábiles comunicadores, y tendrán rasgos creativos. De hecho, la aptitud número uno necesaria para los líderes del futuro será la capacidad para gestionar personal y equipos de forma satisfactoria. Esta generación de CEO dará prioridad a perfeccionar sus competencias interpersonales, algo para ellos más importante que adquirir competencias técnicas. Concretamente así lo creen 7 de cada 10 futuros directivos.

La generación Z piensa que los actuales líderes no están a la altura en competencias interpersonales. El 55%, antepone los programas de aprendizaje prácticos, respaldados por educación a distancia a los títulos universitarios. «La generación Z es consciente de que la evolución tecnológica y los requerimientos de los puestos de trabajo exigirán una permanente recualificación, por lo que serán otros entornos, metodologías y centros de formación los que cobren protagonismo, con procesos más cortos de formación, mucho más prácticos, con sistemas primordialmente “e-learning”, y basados en un proceso de formación entre “pares”, sin perjuicio de que las Universidades sigan teniendo un protagonismo en la investigación, además de su rol en la formación», explica Javier Blasco, director del Adecco Group Institute.

POCO PREPARADOS

La generación Z tiene la sensación de que el sistema educativo actual no les está preparando de forma eficaz para la gestión de proyectos, la toma de decisiones basada en datos, la negociación y la resolución de problemas complejos. Se sienten poco preparados en lo que respecta a conciencia intercultural e intergeneracional. Solo el 6% cree que las titulacio-

nes universitarias con la mejor manera de preparar a los próximos directivos con las competencias interpersonales que necesitarán para liderar.

Jack Welch, CEO de General Electric durante 20 años hasta el 11 de septiembre de 2001, fue considerado el mejor directivo del siglo XX. Apodado «neutron Jack» (hacia desaparecer a las personas no a los edificios), carecía de la empatía que demuestran los CEO de nuestra época, como Satya Nadella de Microsoft, Pablo Isla (Inditex) o Marc Benioff (Salesforce). Juan Carlos Cubeiro, Head of Talent de ManpowerGroup cree que en un mundo tan complejo como el actual, el de la Globalización 4.0, los CEO necesitan tener más conocimientos que nunca, no menos. «No sólo los que les aportan los títulos universitarios, sino la “learnability”, la capacidad de aprendizaje constante. Los mejores CEO no serán “sabelotodo” sino “aprendelotodo”». Como líderes serán personas emocionalmente inteligentes (el 90% del liderazgo es pura inteligencia emocional) e intuitivas y finalmente serán líderes-entrenadores, capaces de que los miembros del equipo desplieguen todo su potencial, añade Cubeiro.

El mundo laboral está cambiando a velocidad de cruzero y más de la mitad del trabajo del futuro hoy lo desconocemos,



Los jóvenes conciben su forma de liderar futura más creativa y cargada de inteligencia emocional

CLAVES

◆ Siete de cada diez futuros directivos creen que las competencias interpersonales serán más importantes que las técnicas para los CEO del mañana.

◆ No todos los directivos del 2050 tendrán un título universitario, sino que ascenderán gracias a programas de aprendizaje prácticos.

◆ Los jóvenes consideran que las competencias del líder del futuro serán la rapidez y la creatividad.

◆ Los líderes del mañana se sienten poco preparados en lo que respecta a conciencia intergeneracional e intercultural.

pero si sabemos que las habilidades interpersonales, como la empatía serán tan importantes como lo son a día de hoy. «Creo que en 2050 los CEO no necesitarán los títulos universitarios actuales. Claramente habrá otros y, además de las universidades, surgirán otras instituciones en las que se podrán formar», explica Maite Aranzabal, consejera independiente de Adolfo Domínguez. La formación será también más a medida, con una mayor selección de itinerarios y de asignaturas de especialización. «En el libro "La vida de los cien años" L.Gratton y A. Scott exponen cómo las futuras generaciones pasarán por distintos ciclos en sus vidas. Si nuestros padres y abuelos vivieron tres: estudio, trabajo y jubilación, en las futuras pasarán por seis, siete y ocho ciclos: puedo estudiar, viajar, volverme a formar, trabajar... y lo relevante será el bagaje que cada una de estas experiencias nos aporte para compartir en los distintos trabajos», sostiene Aranzabal. «No hay que perder de vista que si por algo destacan los CEO es por gestionar una empresa, lo que implica tener la visión de a dónde llevarla con los recursos que cuenta (financieros, personales, materiales). Por tanto, necesitarán tener una formación, a la vez más variada y más completa que la que hemos tenido en el pasado», concluye esta experta.

A día de hoy el mundo universitario está lejos del mundo empresarial y esta distancia hace que sea necesario hacer otras

Del tradicional al digital

La mayoría de las organizaciones, incluso las que llevan la iniciativa, admite que su cadena de liderazgo y dirigentes actuales aún no están preparados para abordar de lleno los retos de la transformación digital. El reto que supone el cambio de actitud y de competencias –entre ellos, la resistencia a nuevas formas de trabajar y al sentirse abrumado por la complejidad– impide que muchas organizaciones logren una transformación digital efectiva. Según un estudio de ManpowerGroup, solo el 47% de los CEO ha iniciado la transformación digital de sus negocios. Lo positivo es que los atributos fundamentales de cualquier líder digital no anulan por completo los de todo líder eficaz. Es decir el 80% de las competencias y cualidades que siempre han hecho de un directivo un líder eficaz siguen siendo las mismas. Y en el 20% restante están aquellas capacidades que antes no eran tan necesarias, pero que ahora son fundamentales.

cosas para aprender a dirigir una empresa o equipos. Marta Romo, socia directora de BeUp cee que haber estudiado en la universidad es condición necesaria pero no suficiente para ser CEO y esto lo perciben los jóvenes. En su opinión, los postgrados o las especializaciones son requisitos necesarios para tener una visión más global del mundo de la empresa. «De cara al futuro proliferarán los grupos de CEO que fomenten el "networking", el conocimiento empresarial, la ayuda mutua y que se preocupe también por lo personal y lo profesional en la vida de sus miembros, algo que valoran cada vez más los jóvenes», explica Romo.

SIN PRECEDENTES

Estamos ante desafíos sin precedentes, sociales, económicos y ambientales, impulsados por la aceleración de la globalización y una tasa más rápida de desarrollo tecnológico y ante un escenario como éste, la formación será cada vez más importante pero más segmentada y adaptada a la realidad vigente. «Aunque el escenario en 2050 será muy diferente al que

tenemos hoy, las necesidades de formación de los CEO seguirán vigentes de acuerdo a la realidad que se conforme. Serán auténticos líderes de conocimiento de las compañías más vanguardistas. Mi visión es un sí rotundo a la formación cada vez más específica con una base común a la que se añadirán las áreas de conocimiento necesarias», responde Carlos Recarte, socio director de Recarte & Fontenla Executive Search.

La labor del CEO es dirigir la compañía hacia un objetivo a través de las personas y recursos y en el camino lo que distingue a un buen CEO de otro, es su capacidad para resolver problemas y en 2050 éstos serán más complejos. «Por eso la formación, y especialmente la formación continua respaldada por educación a distancia serán esenciales para entender las diferentes problemáticas que vayan sur-

giendo. Así los mejores CEO y lo más exitosos serán aquellos que puedan anticipar las habilidades cambiantes que necesitarán para sus empleados y la resolución de problemas que surjan», manifiesta Recarte.

«Proliferarán los directivos que fomenten el conocimiento, la ayuda mutua y que se preocupen por lo personal»

«La formación será más a medida, con una mayor selección de itinerarios y de asignaturas de especialización»