



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

JÓVENES HIPERENFOCADOS, ¿FUTUROS DIRECTIVOS?

Los jóvenes de hoy están cada vez más enfocados en áreas concretas, saben muchísimo de unos pocos temas y poco o nada del resto, y esto atenta contra la posibilidad de ocupar cargos directivos

POR PABLO SARTOR
Profesor del IEEM

Los jóvenes de hoy están cada vez más enfocados en áreas concretas, saben muchísimo de unos pocos temas y poco o nada del resto, y esto atenta contra la posibilidad de ocupar cargos directivos.

Emilia tiene 28 años y acaba de ser ascendida a gerenta del departamento de proyectos a medida. Ha desempeñado brillantemente sus funciones primero como tester y luego en el desarrollo de módulos de software. Ahora está haciendo agua por todos lados. Algunos clientes están disgustados con la forma en que gestiona sus cuentas, empieza a haber más problemas con las fechas de entrega y tres de sus técnicos se han ido a trabajar a otras empresas en las últimas semanas.

Casos como el de Emilia comienzan a ser más frecuentes, sobre todo en el marco de las empresas intensivas en conocimiento, es decir, aquellas cuyo productos o servicios requieren en alta medida de tareas intelectuales, calificadas y creativas.

Veamos a continuación por qué se dan estos problemas, por qué tendrá mayor relevancia y qué puede hacerse al respecto.

Saber mucho de muy poco

Luego de trabajar unos años y destacarse como técnico, un joven querrá progresar y ocupar espacios que surjan en las posiciones de mayor responsabilidad; de lo contrario es muy posible que la empresa lo pierda. Un problema tradicional con la carrera ascendente es el conocido como principio de Peter, introducido en el libro homónimo por Laurence Peter en 1969. Según este, en una jerarquía, las personas que hacen bien su trabajo son promovidas a puestos de responsabilidad hasta alcanzar una posición donde son incompetentes, estancándose allí.

Una característica típica de las nuevas generaciones es la concentración del conocimiento e interés en pocos temas. Por así decirlo, saben muchísimo de unos pocos temas y poco o nada del resto. ¿Por qué se da este fenómeno? Básicamente obedece



Darles tareas fuera de lo que estrictamente les corresponde —o de lo que hacen mejor— es útil tanto para evaluar como para despertar eventuales intereses nuevos.

a la disponibilidad infinita de información acerca de cualquier tópico y la facilidad de acceso que brinda Internet y de la que gozan en cuanto son “nativos digitales”.

El problema del acceso limitado a información con que contaban las generaciones previas —que resultaba en intereses más amplios— no lo sufren las nuevas generaciones, que pueden profundizar y dedicarse de lleno a las dos o tres áreas que los

atrapan. Hoy uno puede pasar 24 horas aprendiendo sobre programación de robots con dispositivos móviles.

Esta profundidad hiperenfocada de conocimientos es un fenómeno nuevo, que permite que destaquen notablemente en sus primeros años si las tareas encomendadas requieren esencialmente de esos conocimientos específicos. Pero a la hora de ocupar un puesto de mayor responsabilidad —más directivo, prudencial, político, de mayor espectro— esto se torna en una grave debilidad.

Un problema que gana relevancia con la automatización

Recientes estudios abordan el impacto que la evolución tecnológica tendrá sobre el trabajo humano, estimando, por ejemplo, las probabilidades de que

diversos empleos desaparezcan en el horizonte de los próximos 20 años. Resulta natural encontrar allí las tareas rutinarias y que siguen estrictos protocolos, pero la novedad radica en la irrupción de los autómatas en las tareas vinculadas a servicios y a las que requieren de capacidades de reacción y adaptación para percibir el entorno y manipular objetos. Esto traerá aparejado una migración del trabajo calificado hacia tareas de mayor valor agregado, intensivas en ciertas categorías de conocimiento más relacionadas con habilidades blandas —soft skills—, y con la capacidad de improvisar sobre situaciones complejas que requieran interpretar situaciones y articular equipos y objetivos múltiples. Aquí nos enfrentamos nuevamente, con relevancia creciente por los efectos

ya visibles de la automatización, al problema de los perfiles de intereses hiperenfocados, que naturalmente atentan contra las capacidades necesarias para conducir equipos de colaboradores con las características mencionadas.

¿Qué puede hacerse al respecto?

Aquellos que supervisan a un equipo de jóvenes talentos deberían preguntarse con más antelación que nunca cuál de estos muchachos me gustaría tener en la empresa por mucho tiempo, asumiendo progresivamente responsabilidades más generales

Mostrar inquietudes variadas, preguntar e interesarse por cosas que suceden en la empresa no directamente vinculadas con lo que estrictamente le toca hacer, son ejemplos de actitudes que pueden presagiar un buen desempeño en puestos de responsabilidad general.

La antelación es importante a efectos de contar con el tiempo necesario para motivar y facilitar su desarrollo en aquellas áreas donde haya carencias y que, como vimos más arriba, es un patrón mucho más marcado entre las nuevas generaciones de trabajadores del conocimiento.

Darles tareas fuera de lo que estrictamente les corresponde —o de lo que hacen mejor— es útil tanto para evaluar como para despertar eventuales intereses nuevos.

De igual modo, a veces será necesario integrarlos a un equipo de trabajo en forma tal vez artificiosa, con el fin de poner a prueba y evaluar capacidades tales como adaptación y negociación, que serán necesarias para desempeñarse con éxito al avanzar en la carrera. Estas tareas de prueba, observación, diagnóstico y acompañamiento no se dan por sí solas y requieren una disciplina por parte del responsable. Es cierto que las urgencias en la empresa suelen ser tales que necesitamos a cada miembro trabajando intensamente en aquello que le corresponde y hace bien; pero cuando “lo urgente no deja tiempo a lo importante” los costos que se pagan por no dar espacio a esta importante tarea son mucho mayores en las organizaciones de hoy y en las que vendrán. ●