

Los desafíos 2020 del *management*

Habrán estructuras horizontales y con más trabajo en red

AGUSTINA RATO

PARA LA NACION

La revolución tecnológica de Internet y las telecomunicaciones enciende la alarma en las organizaciones y círculos académicos: al acelerar los tiempos y procesos, vuelven obsoleto el modelo de gestión tradicional, basado en la jerarquía y el control. Según el gurú del *management* Gary Hamel, hay un nuevo paradigma en el que la creación de valor está en la innovación y la creatividad. La empresa deberá adaptar los métodos y herramientas utilizados hasta hoy, a riesgo de perecer.

¿Cómo será el *management* del futuro, entonces? No hay certezas, pero sí algunas pistas. Según los expertos consultados por LA NACION, los cambios que están experimentando las organizaciones con la irrupción de las nuevas tecnologías permiten delinear los principios que guiarán el nuevo modelo de gestión, de aquí a 10 años. La coordinación prevalecerá sobre el control, y la horizontalidad, sobre las estructuras verticales, el trabajo será en red y la creatividad, la llave para la innovación.

"Algunas de las tendencias que comienzan a despuntar son la dispersión geográfica de los recursos humanos, a partir del trabajo a distancia mediante la telepresencia, y la transición del modelo centralizado y jerárquico por uno más en red y *free lance*", dice el profesor de Política de Empresa del IAE, Alejandro Carrera. En ese contexto, el rol del CEO cambia drásticamente. "Ya no tendrá que mandar sino coordinar y ser un *coach* para su gente. Tendrá que saber armar su equipo y rodearse de colaboradores «autoportantes», es decir, que sepan regular el trabajo porque nadie va a estar haciendo un control. No habrá tiempo para eso", afirma.

Ignacio Bossi, profesor de liderazgo y negociación de Ucema, coincide. "En 2020, el desafío es el hacer virtual. La virtualidad va a acelerar todos los procesos que son hoy cara a cara. Por eso el CEO tendrá que ser un experto en confianza y no en control, deberá generar espacios de libertad y de iniciativa para incentivar la creatividad. Es la única manera de lograr la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios", explica. "Para eso necesitará desarrollar competencias de inteligencia emocional y de comunicación, que son las que el manager de hoy no tiene", agrega.

La consecuencia natural, según afirman los especialistas, es el quiebre de los procesos burocráticos y el achatamiento de la pirámide corporativa. "A la hora de definir la visión y la estrategia, el CEO tendrá

que escuchar a los colaboradores de la primera línea, los que están en la trinchera, porque es ahí en donde se crea valor. La información fluirá y será compartida. La tendencia es la horizontalidad", indica Andrea Grobocopatel, directora del programa en gestión de empresas de la Escuela de Negocios de la UCA.

Esta nueva manera de trabajar en equipo no sólo incluye a los colaboradores dentro de una organización



ARCHIVO

Ignacio Bossi, de Ucema

HACIA EL FUTURO

RECURSOS HUMANOS

➔ La dispersión geográfica de los recursos humanos es una de las tendencias que ya se empiezan a observar gracias al trabajo a distancia mediante telepresencia y la transición a un modelo más en red y *free-lance*.

JERARQUIA

➔ El CEO deberá ser un experto en confianza al generar espacios de libertad. Esto provocará un quiebre en los procesos burocráticos y el achicamiento de la pirámide corporativa.

sino que también considera a todos los grupos de interés de una compañía. "Los CEO deberán aprender a trabajar en forma asociativa con su comunidad y a convivir con la diversidad, tanto dentro como fuera de su empresa. Tendrán que pensar en todos sus *stakeholders*: si ellos están bien, la empresa va a crecer", opina Grobocopatel.

En este sentido, según Hamel, el CEO del futuro no será un jefe visionario, sino un arquitecto impulsor de la innovación.

lanacion.com

➔ **Más información.** Lea la columna "Marketing viral", de Luciano Corbella, en www.lanacion.com.ar