



# ¿Son necesarios los gerentes?

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

Google realizó hace algunos años atrás un interesante y provocador estudio que lo denominó “el proyecto Oxygen”, el cual le permitía determinar con más precisión cuál era el impacto que los líderes tenían en los resultados y desempeño de los equipos de trabajo. Valiéndose de la enorme cantidad de información que poseen, empezaron a identificar patrones de conducta que demostraban aquellos ejecutivos exitosos y con mejores resultados alrededor de su organización.

La inquietud nace a partir del reconocimiento de lo que en la actualidad puede hacer la inteligencia artificial (IA), que en gran medida ha ido imitando –y en algunos casos superando– ciertas capacidades cognitivas propias de los seres humanos: aprender, razonar, resolver problemas, etc.

Desde esa perspectiva, era interesante descubrir hasta qué punto la función propia de un líder podía ser sustituida por un aplicativo de IA, digamos por ejemplo la retroalimentación, que es una función muy importante para el desarrollo de una persona y ha venido hasta ahora siendo manejada por los líderes. Sin embargo, cualquiera que tenga un reloj inteligente para hacer deportes, se habrá dado cuenta que ese dispositivo está en capacidad de enviar alertas, comentarios, premios y diferente tipo de estímulos en relación con el desempeño que ha mostrado quien lo usa para actividad física.

Entonces, ¿qué se descubrió ante esa amenazante realidad luego de haber realizado esta investigación? Era indiscutible el impacto que los buenos líderes tenían en el desempeño de sus equipos versus aquellos que

# Las grandes oportunidades de diferenciación que tenemos las personas frente a la IA van a través de todas las acciones que las máquinas aún no pueden reemplazar.

en cambio no habían desarrollado apropiadamente sus competencias. Los colaboradores que reconocían a los líderes más destacados coincidían con los buenos resultados que estas personas habían alcanzado. La correlación era muy satisfactoria.

Quizás lo “decepcionante” del estudio fue el descubrimiento de que aquellas características que poseen los líderes más exitosos no son nada que no hayamos conocido hasta ahora: ser un buen entrenador, estar cerca de su gente, preocuparse genuinamente de su crecimiento, saber escuchar, promover el pensamiento crítico, generar espacios para la colaboración, etc. Es decir, no hay mucha ciencia oculta en esto.

¿Significa entonces que los gerentes pueden seguir tranquilos y sentir que son insustituibles? Es arriesgado

llegar a esa conclusión. Una lectura más apropiada sería reconocer que las grandes oportunidades de diferenciación que tenemos las personas frente a la IA van a través de todas las acciones que las máquinas aún no pueden reemplazar, es decir, empatía, generación de experiencias, reforzamiento de la cultura organizacional a través del ejemplo, etc. Y lo que todos hemos reconocido durante este difícil año que se ha vuelto fundamental: resiliencia.

Los líderes que comprendan y apliquen las lecciones de este mensaje, sin duda, serán como una especie de bocanada de oxígeno fresco y revitalizador para sus respectivos equipos de colaboradores y organizaciones, y reafirmarán lo que todos esperábamos leer: los **buenos** gerentes siguen siendo muy necesarios.



## EL AUTOR

**Roberto Estrada Vallejo** tiene el grado de MBA por el IDE Business School y es ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y Socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.