

Crisis de liderazgo: los jefes “cancheros” y extrovertidos están siendo ‘incompetentes’

Luis Guastini, director general de ManpowerGroup Argentina, advierte que muchas compañías promovieron durante años a personas que parecían tener condiciones de mando pero no las capacidades necesarias para liderar.

Durante años, las empresas **premiaron al ejecutivo seguro, extrovertido y capaz de dar una respuesta para todo**. El problema, advierte Luis Guastini, director general de ManpowerGroup Argentina, es que **ese estereotipo no necesariamente coincide con las capacidades que hoy necesita una organización**. Mientras el contexto era previsible, las estructuras podían compensar esas carencias. Con la incertidumbre, las “muletas” desaparecieron y las falencias quedaron expuestas.

“Tenemos una crisis de liderazgo”, afirma Guastini. Abogado egresado de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y presidente de Junior Achievement Argentina, mira el mercado laboral desde dos extremos: las empresas que buscan perfiles cada vez más específicos y los jóvenes que intentan conseguir su primer empleo. Un estudio realizado junto con Junior Achievement muestra que **alrededor del 90% de los jóvenes consultados en la Argentina encuentra dificultades para acceder a ese primer trabajo**

La paradoja se extiende al resto del mercado. **Casi siete de cada 10 empleadores argentinos dicen tener problemas para conseguir el talento que necesitan**, incluso con un empleo prácticamente estancado. Y hay un dato que sorprende a Guastini: **una de cada cinco empresas admite que no está haciendo nada para resolver esa escasez**.

—¿Qué está fallando hoy en la forma en que las empresas eligen y forman a sus líderes?

—Hay un estereotipo de líder muy instalado. Si le preguntás a la gente cómo imagina a un líder, en general aparece el tipo canchero, el que tiene una respuesta para todo, el que agarra el timón del barco y atraviesa la tormenta, el extrovertido, el que se muestra seguro.

Pero **cuando mirás a muchos grandes líderes exitosos encontrás características distintas. Son personas que escuchan más, hacen preguntas y no necesitan mostrarse todo el tiempo como si tuvieran todas las respuestas**.

Ese estereotipo generó **muchos sesgos a la hora de promover gente**. Durante años terminamos premiando a quienes parecían más seguros, aunque no necesariamente tuvieran las capacidades necesarias para liderar. **Las empresas llevan décadas promoviendo líderes incompetentes**, en el sentido de que no tienen las competencias necesarias para el cargo.

Mientras el escenario era previsible, eso podía disimularse porque la organización te daba 50.000 muletas: procesos, referencias, estructuras. **El problema aparece cuando desaparecen los puntos de referencia y la propia organización tampoco sabe qué viene**. Ahí empiezan a verse las consecuencias. Por eso hoy tenemos una crisis de liderazgo.

El manual del buen líder

—¿Qué debería tener un buen líder en este contexto?

—Una parte central del trabajo de un líder es acompañar. El líder directo tiene que actuar como mentor, ayudar al desarrollo de la persona y hacer las preguntas correctas.

Eso exige capacidades distintas de las que durante mucho tiempo se premiaron. **No alcanza con que alguien haya sido técnicamente muy bueno para que automáticamente sea un buen jefe.**

Primero **la organización tiene que entender qué liderazgo necesita**, detectar dónde están esas capacidades y desarrollar las que faltan. Es un problema estratégico.

“Las empresas llevan décadas promoviendo líderes incompetentes, en el sentido de que no tienen las competencias necesarias para el cargo”

—Al mismo tiempo que hay gente buscando trabajo, casi siete de cada 10 empresas dicen que no encuentran el talento que necesitan. ¿Cómo se explica?

—Ya estamos metidos de lleno en esa paradoja. **Hay un desacople entre la oferta y la demanda laboral** que se incrementó después de la pandemia.

Cuando hablamos de falta de talento no quiere decir que no haya gente. Muchas veces, **las capacidades de las personas disponibles no coinciden con las que las compañías están demandando.**

Nosotros hacemos un estudio de escasez de talento y hoy, en la Argentina, **casi siete de cada 10 empleadores dicen que tienen dificultades para conseguir lo que buscan.** Eso sucede incluso en un mercado que no muestra un crecimiento fuerte del empleo.

—¿Qué perfiles faltan?

—Yo separaría tres grandes grupos. **Por un lado están los oficios:** torneros, electricistas y otros perfiles técnicos que siguen siendo sumamente demandados.

El segundo grupo tiene que ver con **habilidades interpersonales: ventas, atención al cliente**, todo aquello que no puede automatizarse fácilmente. Es uno de los lugares donde más déficit encuentran las empresas.

Y después aparece un tercer grupo, más asociado a **posiciones de oficina, donde el pensamiento crítico es cada vez más importante:** cuestionar lo establecido, vincular ideas, identificar patrones y analizar información.

La demanda no desapareció. Sigue habiendo búsquedas. Lo que **cambió fuertemente es el tipo de habilidades requeridas.**

La escasez pisa fuerte

—¿Qué hacen las empresas cuando no encuentran esos perfiles?

—Hay respuestas muy distintas. **Más de la mitad sale a competir por ese talento con mayor flexibilidad**, mejores condiciones de contratación, salarios, beneficios o marca empleadora. **Otras apuestan por el upskilling y el reskilling**, es decir, desarrollar nuevas capacidades en personas que ya forman parte de la organización.

Pero se mantiene alrededor de un 20% de compañías que directamente dice que no está haciendo nada.

—¿Una de cada cinco tiene problemas para encontrar talento y no hace nada?

—Sí. **No están haciendo absolutamente nada**. Y no es un porcentaje marginal: es una de cada cinco.

“Alrededor de un 20% de compañías que directamente dice que no está haciendo nada frente a la escasez de talento. No es un marginal, es una de cada cinco”

—Si el empleo vuelve a crecer, ¿esa escasez puede agravarse?

—Sí, porque el problema empieza mucho antes de que una persona llegue al mercado laboral.

Nosotros hacemos junto con Junior Achievement un estudio en América latina para entender qué pasa con los jóvenes y el trabajo. **En la Argentina, alrededor del 90% de los jóvenes entrevistados dice tener serias dificultades para conseguir su primer empleo**. Y una de las razones que más mencionan es un clásico: las búsquedas piden experiencia.

Ese problema no está suficientemente en agenda y es complementario a la reforma laboral.

Podés tener la mejor legislación del mundo, pero si no tenés el talento necesario no vas a poder hacer un país más competitivo ni cubrir las posiciones que necesitás.

¿El sistema educativo está desconectado de lo que demanda el mercado?

—En muchos aspectos seguimos teniendo un modelo educativo armado bajo una lógica del siglo XIX.

Vemos chicos que no encuentran ningún vínculo entre el secundario y la salida laboral. Eso genera deserción o retrasos para terminar la escuela. Y quienes sí terminan muchas veces tienen en la cabeza seguir estudiando en la universidad.

Entonces aparece otra brecha. Hoy es muy difícil que una empresa contrate a una persona sin secundario completo. Pero muchos chicos que lo terminaron dicen: “Yo no quiero ser operario, quiero ir a la universidad”. Como consecuencia, **hay posiciones operativas que se vuelven muy difíciles de cubrir**.

—También hay que revisar el modelo universitario...

—Sí. **El título universitario está siendo cuestionado en muchas partes del mundo** porque el conocimiento queda obsoleto cada vez más rápido. Yo no estoy tan de acuerdo con esa mirada porque la universidad no solamente te da contenidos duros, también te da otras herramientas.

Soy egresado y defensor de la UBA, pero las carreras son largas. **No podemos seguir teniendo carreras de siete u ocho años como norma.** Hay que pensar esquemas más cortos, que permitan insertarse antes en el mercado y después seguir formándose.

Además, **en algunas carreras hay una desconexión entre la formación académica y el mundo del trabajo**, y estructuras curriculares muy difíciles de actualizar.

La necesidad de actualización permanente

—¿De quién es la responsabilidad de mantener vigente la empleabilidad de una persona?

—Ahí cambió completamente el paradigma. **Históricamente pensábamos el conocimiento laboral como una gran inversión del Estado durante los primeros años de vida.** La empresa intervenía marginalmente y la participación de la propia persona también era baja.

Hoy **la responsabilidad se repartió entre tres patas: el Estado, la empresa y la persona.** Además, el acceso al conocimiento se democratizó muchísimo. Ya no necesitás gastar una fortuna para capacitarte.

Pero **todavía existe una mirada bastante paternalista:** el Estado me tiene que formar, la empresa me tiene que diseñar el plan de carrera y yo espero que alguien me diga hacia dónde ir.

La responsabilidad ahora es compartida. Y **la empresa tampoco puede desentenderse porque, si lo hace, termina con gente cuyos conocimientos se vuelven obsoletos.**

“No podemos seguir teniendo carreras de siete u ocho años como norma. Hay que pensar esquemas más cortos, que permitan insertarse antes en el mercado y después seguir formándose”

—**La reforma laboral buscó flexibilizar las condiciones de contratación. ¿Resolvió el principal problema que tenían las empresas?**

—No estoy tan seguro de que la discusión correcta sea flexibilidad contra rigidez. Creo que **uno de los grandes problemas que tenía el mercado laboral argentino era la ambigüedad del sistema legal.**

El régimen laboral existe porque la relación entre las partes es asimétrica y hay que balancearla. Pero, como contrapartida, **el sistema tiene que ofrecer certeza:** esta es la regla y de esta manera se aplica.

Durante años se fueron acumulando normas, interpretaciones y pequeñas reformas hasta conformar un esquema donde, frente a un juicio, muchas veces era difícil saber qué iba a terminar diciendo la Justicia.

Me parece que una de las cosas que hizo la reforma, más que flexibilizar, fue ordenar. Y ordenar ya es muchísimo.

—¿La incertidumbre jurídica frenaba contrataciones?

—Sí, sobre todo en una pyme. Para un inversor no necesariamente es determinante que una indemnización sea un poco más cara o más barata. **El problema es no saber cuánto puede terminar costando.**

Si el estudio que lo asesora le dice: “La indemnización es 10”, puede incorporarlo al análisis. El problema aparece cuando le dice: “Es 10, pero podría ser un millón”. Ahí probablemente mire otro país.

Durante mucho tiempo una pyme podía preferir pagar horas extras, aunque fueran más caras, antes que incorporar una persona, porque esa contratación representaba un riesgo adicional frente a un eventual juicio.

—¿Entonces la reforma debería generar más empleo?

—Es una condición necesaria, pero no suficiente. [Nunca creás empleo con una ley](#). Creás empleo con actividad económica pujante, con demanda y con empresas que necesitan incorporar más recursos.

Creo que la ley ordenó muchos problemas. Después habrá que ver cómo interpreta la Justicia las reformas, porque eso tampoco es menor.

Pero no vas a ver un crecimiento fuerte del empleo hasta que crezcan de manera sostenida las actividades intensivas en mano de obra.

Durante mucho tiempo una pyme podía preferir pagar horas extras, aunque fueran más caras, antes que incorporar una persona, porque esa contratación representaba un riesgo adicional frente a un eventual juicio.

—¿Entonces la reforma debería generar más empleo?

—Es una condición necesaria, pero no suficiente. [Nunca creás empleo con una ley](#). Creás empleo con actividad económica pujante, con demanda y con empresas que necesitan incorporar más recursos.

Creo que la ley ordenó muchos problemas. Después habrá que ver cómo interpreta la Justicia las reformas, porque eso tampoco es menor.

Pero no vas a ver un crecimiento fuerte del empleo hasta que crezcan de manera sostenida las actividades intensivas en mano de obra.

—¿Las regiones vinculadas con minería y energía tienen otra dinámica?

—Sí. Hay regiones que están claramente mejor porque **las actividades más dinámicas están muy concentradas geográficamente.**

Eso se ve en el NOA o en San Juan. Pero volvés a encontrarte con el mismo problema: **falta talento. Hay una escasez enorme de ingenieros** y petróleo y minería demandan perfiles muy parecidos. Todos compiten por la misma gente.

Y para tener ingenieros necesitás primero chicos que terminen el secundario con las herramientas matemáticas necesarias y después carreras que no duren diez años.