KMSnet
Liderazgo en esta era

¿Qué se necesita para ser un líder exitoso en el futuro? Esa pregunta es lo más importante en estos días, dada la turbulencia de los últimos años.

En los cuatro años desde que Harrison comenzó a liderar Haas, ha hecho grandes cambios. Ha liderado un gran esfuerzo de diversidad, equidad e inclusión (DEI), diversificando el perfil de la facultad y el alumnado de Haas: el 49 por ciento de la clase más reciente de la escuela eran estudiantes de color. Ella ha entretejido el contenido de sostenibilidad profundamente en el plan de estudios mientras mantiene el enfoque histórico de la escuela en el espíritu empresarial y la innovación. E incluso presentó el primer programa virtual de MBA de la escuela.

Dado todo esto, Harrison ofrece una perspectiva única sobre el futuro del liderazgo en un momento en que el cambio y la disrupción parecen ser cada vez más la norma para hacer negocios. Recientemente se unió a la directora de marketing de McKinsey, Tracy Francis, y al director editorial *de McKinsey Quarterly,* Rick Tetzeli, para una amplia discusión sobre este y otros temas de actualidad. A continuación se incluye una versión editada de su conversación.

Rick Tetzeli: Estamos emocionados de hablar contigo; parece un buen momento para hablar sobre el liderazgo del futuro. Con toda la inestabilidad en el aire, se habla de que podemos estar al comienzo de una especie de nueva era que requiere nuevos líderes. Entonces, ¿por qué no comienza diciéndonos qué tipo de líder espera desarrollar en Haas?

Ann Harrison: Cuando inicia sesión en nuestro sitio web, dice "el corazón de lo que sigue". Nuestros estudiantes se convierten en líderes fuertes tanto en habilidades analíticas como técnicas y que realmente anticipan los desafíos del futuro. Eso podría ser en todo, desde bienes raíces, donde estamos hablando de los nuevos diseños para un entorno construido con un riesgo climático cambiante, hasta el mercado de la salud, que incorpora cada vez más tecnología para adaptarse a los costos crecientes de las poblaciones que envejecen.

Así que estamos en el corazón de lo que sigue en términos del tipo de transformaciones que todos estamos viendo suceder. Pero yo diría que lo que realmente caracteriza a los

líderes de Berkeley, y lo que siempre ha sido así, es que también lideran con el corazón. Son muy empáticos. Y creo que eso es lo que hace que un líder de Berkeley sea realmente único. Están combinando esta educación increíblemente rigurosa que se puede obtener en Berkeley y en Haas con este enorme compromiso con la movilidad social y los problemas del futuro.

Rick Tetzeli: ¿Es el esfuerzo por crear líderes empáticos una distracción de la misión central de aprender a tener éxito en los negocios?

Ann Harrison: En absoluto. En nuestro caso, siempre hemos tenido este doble enfoque de rigor educativo y de importante compromiso social. Eso es parte de nuestra misión como escuela pública: promover la movilidad social, la sostenibilidad, la inclusión.

Por ejemplo, ahora hemos agregado un curso obligatorio básico sobre cómo ser efectivo al liderar equipos diversos. Otra cosa que estamos haciendo ahora, muy sistemáticamente, es incluir contenido sobre cómo el cambio climático está afectando a los negocios en todos nuestros cursos requeridos. Entonces, si toma un curso de contabilidad, aprenderá cómo está cambiando el riesgo de divulgación. Si toma un curso de finanzas, hablará sobre la construcción de diferentes tipos de carteras.

En nuestro caso, siempre hemos tenido este doble enfoque de rigor educativo y de importante compromiso social. Eso es parte de nuestra misión como escuela pública: promover la movilidad social, la sostenibilidad, la inclusión.

Tracy Francis: Ann, algo en lo que pensamos mucho es el liderazgo que puede impulsar lo que llamamos “crecimiento sostenible e inclusivo”. El crecimiento financiero por sí solo ya no es suficiente. Para el éxito a largo plazo, los líderes deben crear un crecimiento que también sea sostenible e inclusivo. ¿Cómo encaja eso con la forma en que Haas piensa y enseña la estrategia empresarial?

Ann Harrison: Creo que hay ciertos componentes clave para ir a la escuela de negocios que no cambian. Una gran educación empresarial es rigurosa y cuantitativa. Todavía significa aprender finanzas, contabilidad, gestión de personas, economía, estrategia, operaciones de marketing. Todos esos bloques de construcción clave todavía están allí. Sin embargo, creo que ha habido algunos cambios importantes. Y una es que ahora hay áreas temáticas clave específicas que se corresponden con su pregunta y realmente requieren un cambio en lo que enseña. En innovación, con un enfoque en nuevas tecnologías y análisis de datos, sostenibilidad e inclusión, existe la necesidad de nuevas formas de enseñanza y nuevos materiales.

Hay otro gran cambio que también quiero señalar, y es cómo se imparte la educación empresarial. Si observa el crecimiento de la demanda de educación empresarial a nivel mundial, todo el crecimiento está en las ofertas virtuales. La pandemia de COVID-19 impulsó eso. Entonces, en el espacio de los últimos dos años, Haas ha pasado de no tener educación virtual a ser la primera de las diez mejores escuelas de negocios en ofrecer un MBA virtual.

Tracy Francis: Tiene mucha experiencia como investigadora sobre globalización y flujos comerciales. Recientemente escuché a un importante líder empresarial decir: "Ya no considero una sola inversión sin un análisis geopolítico".

¿Se ha vuelto más importante la geopolítica a nivel de escuela de negocios? ¿Cómo incorporas esto en los componentes básicos de esa educación? ¿Y cómo ha afectado la geopolítica a la inscripción?

Ann Harrison: Permítanme hablar sobre lo que está cambiando a nivel mundial, y luego hablaré sobre cuánto se ha filtrado esto en la forma en que enseñamos y lo que enseñamos. Mi primer papel fue en el Banco Mundial. Y el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional son parte de estas instituciones que crearon un nuevo sistema de comercio mundial en 1944. Y desde entonces, hasta 2008, el comercio mundial básicamente solo aumentó.

Ahora estamos viendo una reacción violenta. Desde la última gran recesión, no ha habido un aumento en la globalización medida por las exportaciones más las importaciones sobre el PIB, que es la medida estándar utilizada por la mayoría de los economistas comerciales. El comercio se desaceleró debido a la crisis financiera, pero nunca se recuperó realmente. Y parte de eso se debe a que la política cambió.

Entonces, ahora la estrategia internacional realmente necesita considerar el riesgo para las cadenas de suministro globales creado por preocupaciones de seguridad nacional. Y eso es un gran cambio. Porque antes, el enfoque de la estrategia global internacional siempre estuvo en la eficiencia: “¿Dónde podemos ubicar las operaciones para lograr la mayor eficiencia?”

Hemos estado enseñando sobre los beneficios de la especialización desde la época de David Ricardo. Y ahora, de repente, los riesgos pueden compensar las ganancias. Lo vimos tan dramáticamente durante la pandemia. Un corte en su cadena de suministro global fue peor que las ganancias que estaba obteniendo de la deslocalización. Estamos

viendo mucho replanteamiento de la economía de la estrategia global. Estamos escuchando hablar de reshoring y “friendshoring”.

El mensaje ha cambiado. Creo que los directores ejecutivos deben pensar mucho en esto. Y nuestros estudiantes son muy conscientes de lo incierto que es el entorno. El mercado laboral para nuestros estudiantes ha cambiado debido a la geopolítica. Bajo la administración anterior del gobierno de los EE. UU., se hizo más difícil contratar estudiantes internacionales debido a los cambios en la legislación. Y mientras que las empresas más grandes están más dispuestas a patrocinar a estudiantes internacionales, las empresas emergentes más pequeñas están menos dispuestas a hacerlo.

Las escuelas tienen que repensar la importancia del currículo internacional y la importancia de lidiar con el riesgo global. Constantemente hablo con mi facultad sobre esta necesidad de pensar globalmente.

Rick Tetzeli: A la luz de esta incertidumbre global, junto con una combinación de eventos a corto plazo, como la pandemia, y cambios a largo plazo, como el cambio climático, ¿cómo prepara a los estudiantes para un futuro de manejo de interrupciones constantes?

Ann Harrison: En parte, a través de un enfoque en la innovación y el espíritu empresarial. Los empresarios fracasan constantemente, se recuperan y comienzan de nuevo, reenfocando sus productos, cambiando constantemente. Esa cultura de vivir con incertidumbre, de la necesidad de seguir innovando hasta encontrar el mercado adecuado, hasta que puedas escalar, es algo inherente a la cultura emprendedora. Habiendo dicho eso, realmente creo que hay ciertas verdades universales en las que las escuelas de negocios son muy buenas y que estamos muy interesados en seguir enseñando. Las curvas de demanda aún tienen pendiente negativa. Sigue siendo cierto que una estrategia más diversificada tiene mucho sentido. Todavía hay una compensación de riesgo-rendimiento. Todavía necesitas ser capaz de liderar equipos. Así que diría que enseñamos elementos de preparación para un mundo muy flexible e incierto, pero también hay elementos universales.

Hay ciertas verdades universales en las que las escuelas de negocios son muy buenas y que estamos muy interesados en seguir enseñando... Así que diría que enseñamos elementos de preparación para un mundo muy flexible e incierto, pero también hay elementos universales. .

Tracy Francis: La alfabetización y el análisis de datos son cada vez más fundamentales para el liderazgo empresarial. ¿Cómo los entreteje en el plan de estudios?

Ann Harrison: Estamos en medio de otra revolución industrial importante. Sucedía antes de la pandemia, pero la pandemia realmente aceleró la transformación digital. Lo vemos en los mercados, que cada vez más están dominados por jugadores que realmente entienden cómo aprovechar el poder de los datos y cómo aprovechar el poder de la tecnología.

Estamos entretejiendo eso en los requisitos básicos de nuestro plan de estudios. Agregamos requisitos sobre el dominio y el uso estratégico de herramientas de datos, como IA y aprendizaje automático. Los estudiantes están aprendiendo todo, desde cómo programar hasta cómo usar y presentar big data. También están aprendiendo la ética y las trampas del aprendizaje automático y la IA, donde la discriminación puede integrarse en algoritmos sin que te des cuenta.

Tracy Francis: Hablando de inteligencia artificial y consideraciones éticas, ChatGPT es un tema muy importante en este momento. ¿Cuál es el rumor al respecto en el campus?

Ann Harrison: No he pasado mucho tiempo hablando con los estudiantes sobre esto. Sin embargo, he pasado mucho tiempo hablando con la facultad y nuestro liderazgo al respecto. La forma en que evaluamos la competencia en el material está cambiando. Creo que esta es una conversación general en todas las universidades, probablemente. Y aunque no sé cómo será el futuro, creo que probablemente habrá más evaluaciones a la antigua en el futuro.

Rick Tetzeli: Ha dado un gran impulso a la diversidad y la inclusión. Sin embargo, sabemos que muchos líderes dicen que ha sido muy difícil hacer que sus esfuerzos de inclusión funcionen. ¿Tus alumnos sienten un gran compromiso con la diversidad? ¿Están desanimados o sienten que realmente pueden tener un impacto?

Ann Harrison: Me gustaría que pudieran caminar por el campus de Haas y verlo por ustedes mismos. Diría que hay un compromiso del 100 % con los objetivos de diversidad e inclusión en Haas.

Datos interesantes: Haas es la segunda escuela de negocios más antigua de Estados Unidos y fue fundada por una mujer, Cora Jane Flood, en 1898. Como escuela pública, siempre hemos priorizado la importancia de la inclusión y la movilidad social.

Una de las cosas que, sinceramente, me sorprendió como líder fue que, si eres verdaderamente intencionado con respecto a que esto sea un compromiso, realmente puedes lograr cambios significativos. Cuando llegué hace cuatro años, prioricé la diversidad y la inclusión desde arriba, y hemos visto muchos cambios en nuestra escuela

de negocios. Hemos instituido una clase de liderazgo en diversidad que es parte del plan de estudios básico. La demografía de nuestra junta de Haas, por ejemplo, ha cambiado, al igual que nuestro equipo senior, nuestra facultad, el resto de nuestra comunidad.

La gente suele decir que puede ser difícil cambiar rápidamente la demografía del cuerpo docente de una universidad debido a la permanencia en el cargo, pero hemos realizado algunos cambios significativos. Crecí mucho la facultad. Puedes diversificar a través del crecimiento. Entonces, el porcentaje de mujeres en nuestra facultad de investigación pasó del 20% al 30% en solo cuatro años.

También construimos un increíble equipo DEI bajo la dirección de la Dra. Élida Bautista. Ese equipo nos ha ayudado a reclutar estudiantes, profesores y personal. Hacen mucho trabajo práctico con el profesorado sobre el contenido del curso, sobre cómo enseñas y dirige debates sobre temas muy difíciles. Es muy importante tener el apoyo para eso.

Una de las cosas que he aprendido es que no es suficiente ser intencional. Necesitas dos cosas además de eso. En primer lugar, necesita recursos para realizar estos cambios. Ese es un desafío para nosotros como universidad pública. En segundo lugar, realmente necesita concentrarse en la canalización. Y eso, por supuesto, es un tema más amplio para Estados Unidos en su conjunto.

Rick Tetzeli: ¿No existe también un problema de equidad de género para las escuelas de negocios? ¿No ganan las mujeres con un MBA significativamente menos que los hombres con un MBA?

Ann Harrison: Estudios anteriores han demostrado que, al graduarse, los salarios son iguales. Pero con el tiempo, hay una divergencia de salarios. Entonces, si encuesta a sus ex alumnos de 15 a 20 años, que es lo que han hecho estos estudios, las mujeres están ganando algo así como la mitad de lo que ganan los hombres. Eso es lo que nos dicen los datos. Ahora, las verdaderas preguntas son por qué sucede eso y qué podemos hacer al respecto. Creo que hay varios factores en juego aquí.

Claudia Goldin de la Universidad de Harvard ha dicho que la razón por la que estás viendo esto en los negocios es porque los trabajos comerciales se caracterizan por lo que ella llama "trabajo codicioso". El trabajo codicioso es el trabajo que no puede hacer en incrementos más pequeños y de medio tiempo. Tienes que trabajar 80 horas a la semana. Y afirma que eso significa que los trabajos comerciales, los trabajos en firmas de consultoría y los trabajos tipo director general no son muy compatibles con la familia.

Así que es difícil tener una carrera y una familia si haces un trabajo que requiere trabajo codicioso.

Hay otras explicaciones muy plausibles para esto también. Laura Kray es profesora aquí en Haas y ha realizado varios estudios sobre esto. Descubrió que una de las causas de la brecha salarial es que cuando las mujeres comienzan sus funciones en las empresas, se les asignan equipos más pequeños desde el principio. Descubrió que las personas tienden a tener un sesgo intrínseco hacia la elección de hombres para liderar equipos grandes.

También ha trabajado para desacreditar los estereotipos sobre este tema. Por ejemplo, existe la percepción de que las mujeres no negocian, que no se sienten cómodas negociando. Pero resulta que, en realidad, las mujeres suelen negociar más. Pero obtienen peores resultados. Cuando entras allí como mujer y exiges un salario más alto, no te cae muy bien. Hay una especie de reacción contra las mujeres que negocian.

Laura y yo estamos haciendo un nuevo estudio para ver, en primer lugar, si esta tendencia que muestra una creciente brecha salarial de género en las carreras de hombres y mujeres en los negocios aún se mantiene. Esperemos que sea menos cierto hoy que hace 20 años. También queremos entender qué otras cosas podrían estar sucediendo. Hay esperanza, porque hay algunas profesiones, como la medicina, en las que no se ve esa brecha salarial. Pero hay algunos problemas reales en los negocios, y una vez que comprendamos por qué, creo que podemos comenzar a hacer algo al respecto.

Rick Tetzeli: Esto puede o no estar relacionado con la equidad de género, pero quería preguntarle sobre uno de los principios fundamentales de Berkeley. Del conjunto de seis, ha dicho que le gusta especialmente uno llamado "confianza sin actitud". ¿Por qué?

Ann Harrison: No creo que esa actitud sea una cualidad de liderazgo positiva. De hecho, tenemos investigaciones que lo respaldan.

Uno de nuestros profesores de administración, Cameron Anderson, investigó sobre los "imbéciles egoístas". Siguió a las personas desde la universidad y observó cómo tenían éxito en sus carreras. Y descubrió que ser egoístamente competitivo no te hace avanzar más rápido. También descubrió que estas características realmente pueden perjudicar a su organización.

Otro miembro de la facultad en el departamento de administración, Jennifer Chatman, ha investigado mucho sobre lo que ella llama "líderes narcisistas". Resulta que los líderes

narcisistas hacen que sus organizaciones se involucren más en los juicios y crean problemas a largo plazo en la cultura y los resultados de la empresa, problemas que persisten incluso después de que se van.

Así que la confianza sin actitud es fundamental para los líderes de hoy. Se ha demostrado que eso es particularmente cierto en los últimos años, cuando hemos tenido tantas cosas desafiantes por las que pasar. Más que nunca, es importante ser un gran oyente y no pensar que sabe todas las respuestas.

Más que nunca, es importante ser un gran oyente y no pensar que sabe todas las respuestas.

Tracy Francis: Una cosa que no hemos mencionado es su propia investigación sobre automatización. Cuando mira hacia el impacto de la automatización en los próximos años, ¿qué ve?

Ann Harrison: Investigué por qué los empleos en la industria manufacturera de EE. UU. disminuyeron tanto en los últimos 40 años, a uno de cada diez empleos en la actualidad, de uno de cada cuatro empleos en los años 80. La mayoría de la gente quiere culpar a la globalización. Pero si observa los datos con cuidado, mi propia investigación sugiere que fue principalmente la automatización la que causó mucho de esto. Lo que ve son grandes inversiones en dispositivos que ahorran trabajo, desde computadoras hasta robots.

Ahora estamos empezando a ver esto en otros países, como China. El empleo en la industria manufacturera está comenzando a disminuir y la automatización está comenzando a reemplazar a las personas. Entonces la pregunta es, ¿qué se puede hacer al respecto? Señalaría la importancia de la educación antes de pasar a cualquier otra cosa.

Solo un tercio de los estadounidenses tiene un título universitario. Eso es demasiado bajo para el futuro y demasiado bajo para evitar que la gente se quede atrás. Creo que expandir lo que tenemos aquí en California, este increíble sistema de universidades estatales y colegios comunitarios, es absolutamente fundamental. Necesitamos una gran inversión en educación pública, desde el principio.

La automatización podría ser una fuerza para el bien. Podría eliminar puestos de trabajo, pero también podría mejorarlos. Hay políticas que podrían marcar la diferencia. Por ejemplo, nuestras políticas no alientan activamente a las empresas a invertir en tecnología que utiliza mano de obra. De hecho, en todo caso, nuestras políticas gubernamentales tienden a estar más en la dirección de la tecnología que ahorra mano

de obra. Si hace que sea difícil contratar y mantener a las personas, las empresas intentarán encontrar formas de reemplazar a las personas con máquinas. Pero si hiciéramos lo contrario, si premiamos sistemáticamente las tecnologías que utilizan mano de obra, eso podría ser de gran ayuda.

Tracy Francis: Una pregunta más, Ann. Está relacionado con lo que acabas de decir. Se está escribiendo mucho en este momento sobre el "techo de papel", sobre cómo las empresas pueden crear trayectorias profesionales para las personas que no tienen una buena educación o credenciales académicas sólidas. ¿Están las empresas obligadas a crear mejores peldaños para las personas que no tienen buenas calificaciones, para compensar las fallas en el sistema educativo?

Ann Harrison: Esto nos lleva de vuelta a la tubería y lo que podemos hacer al respecto. Creo que hay dos posibilidades.

Una es que cambiamos por completo el modelo de EE. UU. para el jardín de infantes hasta el grado 12 [K–12] e invertimos masivamente en él. En este momento, vemos una bifurcación. Cada vez más, quienes pueden permitírselo envían a sus hijos a instituciones privadas, lo que afecta negativamente a las públicas. Invertir en K–12 de manera exitosa sería un enfoque.

Otra cosa que podemos hacer sin cambiar todo el sistema es tener programas de intervención temprana. Las empresas pueden hacer esto. En Haas, tenemos el nuestro: un programa llamado “Boost”. Boost va a las escuelas secundarias locales y encuentra candidatos en áreas desfavorecidas que realmente se beneficiarían de una ayuda temprana. Los niños que se inscriben permanecen en el programa durante toda la escuela secundaria.