

Un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa



Grandes Pymes



Menu

PUBLICACIONES DEL DÍA WARD DEMING

CANTON DE VIDA

CUANDO LO MEJOR ES PERMANECER CALLADO.

EL PROGRAMA DE LA DÍA



Home » Liderazgo » ¿El fin del liderazgo?

¿EL FIN DEL LIDERAZGO?

Por Sonia Jalfin

Seguidores poderosos en las redes, revolución digital y nuevos sistemas de organización vuelven obsoletos a los líderes tradicionales del mundo corporativo.

Barbara Kellerman es actualmente una de las especialistas en liderazgo más reconocidas del mundo: más de 30 años dedicados a investigar el tema, miembro fundador de la Asociación Mundial de Liderazgo, conferencista global y profesora en Harvard. Nadie esperaba que hiciera lo que hizo: dejar de usar la palabra liderazgo. Simplemente la sacó de su vocabulario público, como si toda su carrera no girara alrededor de eso, como quien se pega un tiro en el pie. Pero Kellerman tenía sus pasos bien calculados: "No doy charlas, no escribo, no enseño sobre liderazgo a secas. Para todos los fines, reemplacé la palabra por la idea de sistema de liderazgo", explica. "Eso incluye tres partes igualmente relevantes: el líder -sí- pero también sus seguidores y el



BUSCAR

Buscar

Sabemos de Pymes podemos ayudarte

Consultoría Integral de Gestión
Análisis económico financiero
Sistemas de Información
Liderazgo y Comunicación
Desarrollo de programas de Capacitación
Contáctanos: jvalda@grandespymes.com

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

 P. --  0 cm²  15780 cc  N/D N/D  Sin autor

contexto en que interactúan”.

En los últimos años una combinación de cambios sociales y tecnológicos -como una dupla confabulada- puso en duda todo lo que sabíamos sobre los líderes. La decisión de Kellerman, autora del libro *El fin del liderazgo* muestra que incluso en el corazón de lo que ella llama la “industria del liderazgo” -los libros, los cursos, la oferta cada vez más amplia de consultoría en el tema- la idea de liderazgo está en jaque. En efecto, son tan radicales los cambios y tan sonoros los cuestionamientos que tal vez simplemente haya que reemplazar la palabra por otra.

Pongamos el caso de la conversación digital que sucede en las redes sociales hoy en día: la tecnología permite que muchas más personas obtengan información y expresen sus puntos de vista en público. Son millones de consumidores, activistas y -como las mismas redes sociales llaman- “seguidores”, con capacidad de condicionar a los líderes, sean personas, marcas o gobiernos.

Esa expansión de la vida pública hace que hoy un consumidor pueda lograr más impacto en un producto que el CEO de la empresa que lo fabrica. La plataforma Quirky, por nombrar un caso, diseña productos para el hogar junto con los propios usuarios. En este sentido, vivimos una cierta democratización del liderazgo. El libro sobre el tema de Isela Costantini, ex CEO de General Motors para el Cono Sur y de Aerolíneas Argentinas, arranca con la frase: “Todos podemos ser líderes”.

Entre todos los movimientos sociales que se amplifican, el reclamo de género es un golpe a la mandíbula del liderazgo tradicional: las mujeres que se suman a la campaña #MeToo están denunciando a los principales referentes -o líderes- de sus respectivas industrias, gobernadas mayoritariamente por hombres.

Otro cambio social y tecnológico que disrumpe el liderazgo tradicional es el florecimiento de nuevas formas para organizar el trabajo, con estructuras más horizontales. Hay empresas



Recibe cada día en tu correo, la mejor selección de lecturas para tu Pyme o emprendimiento!

DOPPLER



BIBLIOTECA DE ARTICULOS

Más de 26.000 artículos especialmente seleccionados para el mundo pyme!
Te lo vas a perder?

QUEREMOS CONOCERTE

Te invitamos a realizar una encuesta a través de e-encuestas.com

GRANDES PYMES

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

P. -- 0 cm² 15780 cc N/D N/D Sin autor

en trabajo, con estructuras más horizontales. Hay empresas que directamente abolieron a los jefes. Muchos de los nuevos formatos vienen de la industria del software, donde se trabaja en equipos diversos, en tareas paralelas más que secuenciales, con pocas o nulas relaciones de jerarquía, en períodos cortos que permiten el error y su corrección a bajo costo.

Por último, la innovación digital, con su ritmo hiperacelerado, crea liderazgos más efímeros. Los CEO duran menos en sus cargos y las primeras marcas viven amenazadas por posibles disrupciones que pueden venir de cualquier industria y que ya no se detienen ante las viejas barreras de acceso. Por si fuera poco, los avances en inteligencia artificial permiten hoy reemplazar a los CEO por robots en algunas de sus tareas, y es probable que los CEO del futuro tengan que aprender a ser híbridos: personas apoyadas por máquinas y viceversa.

El liderazgo tradicional es una relación de poder. El líder sabe, decide y manda. Su rol no es equivocarse, ni aprender, ni escuchar, como hacen los que están debajo en la jerarquía, en su equipo, entre sus seguidores. Todo eso hoy suena a animal en extinción.

"Todavía existen liderazgos vetustos", señala Andrés Hatum, doctor en management y profesor de la Universidad Di Tella. Sin embargo, hay líderes que empezaron a cambiar. Se dieron cuenta de que hoy no lideras desde la punta de una pirámide sino desde el medio. Es decir, el líder rompe con las jerarquías, deja de estar en el vértice, es un colaborador y facilitador que toma decisiones estratégicas".

Lectura relacionada Para pensar: El 31% de los empleados no confía en sus directivos



"Quizás haya que cambiar de concepto, ponerle otro nombre - apunta Mercedes de la Fuente, autora del libro Irreverentes en el trabajo y directora de recursos humanos en Mars-, porque líder alude a una persona que dirige, que encabeza, y

CONSULTORIA Y FORMACION

PUBLICA TUS ARTICULOS EN GRANDES PYMES

BLOGS AMIGOS

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

P. -- 0 cm² 15780 cc N/D N/D Sin autor

justamente hoy, con los nuevos modelos, las actividades se descentralizan y empieza a desdibujarse la figura fuerte del jefe omnipotente".

De modo que si un líder llegó a este punto de la nota puede mantener la calma: nadie piensa en abolir los liderazgos como se abolieron las monarquías. Pero tal vez -si las diez tendencias que se presentan a continuación se siguen materializando- al final del proceso su rol haya cambiado tanto que ya no se reconozca. Quizás conserve su cabeza, pero decida cambiar su nombre.

1. Hacia la holocracia

Los nuevos formatos de organización para empresas o instituciones -inspiradas en prácticas de la industria digital y críticas de las jerarquías tradicionales- florecen como hongos: metodologías ágiles, *lean start-up*, *design thinking* son cada vez más el sentido común de nuestra época. Entre ellas, tal vez la más radical sea la holocracia, nacida hace 10 años en una empresa de software y adoptada por compañías como Zappos -la plataforma que vende calzado online- o por Medium, la red de blogging del creador de Twitter, que la utilizó entre 2012 y 2016.

En la holocracia los jefes no existen. Los equipos de trabajo -llamados círculos- tienen autonomía para asignarse roles, cambiar sus formas de gobierno y organizarse en función de sus objetivos. Lo que se busca es que las decisiones respondan a las necesidades de la organización -plasmadas en los roles- y no a las preferencias personales o el ego. A la vez, en lugar de pedir permiso para actuar, las personas tienen libertad para elegir el camino que los ayude a cumplir su rol, lo cual promueve la innovación.

2. La hora de los seguidores

"Los seguidores siempre fueron mucho más importantes de lo

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

P. -- 0 cm² 15780 cc N/D N/D Sin autor

Los seguidores siempre fueron mucho más importantes de lo que la industria del liderazgo admite", sostiene Kellerman, especialista de Harvard y autora del libro *Followership*.

"Es de locos que haya un millón de libros y de cursos sobre cómo educar para liderar y casi nada sobre cómo seguir a otros de forma inteligente, lo que es al menos igual de importante".

Poner a los seguidores en el centro tiene un doble efecto positivo. Para la industria del liderazgo, destaca que los líderes de nuestros días necesitan altas dosis de empatía, y que ellos mismos no son tan importantes. Una charla TED del emprendedor Derek Sivers argumenta que un movimiento social no se construye gracias al que lo inicia, sino gracias al primero en seguirlo.

Para el mundo del análisis político -Kellerman enseña en la Kennedy School of Government, una de las instituciones más reconocidas en la materia- ayuda a pensar fenómenos como la presidencia de Trump y el Brexit desde la perspectiva de los millones de personas que los hicieron realidad.

3. La clave es el saber

El saber y la experiencia siempre dieron autoridad. Pero en un mundo de cambios vertiginosos ya nadie puede hacer pie en su conocimiento individual para liderar. Los jefes están opacados por el conocimiento de los subalternos. Muchas empresas (en la Argentina, Unilever, Kimberly-Clark, Dow, entre otras) tienen programas de mentoría reversa para que los jóvenes inoculen mentalidad digital a los mayores.

Las empresas nativas digitales funcionan a base de colaboración horizontal. En Wolox -una desarrolladora de *startups* argentina- las reuniones de management mensuales tienen minutas abiertas y públicas para que cualquiera pueda intervenir, y hasta hace poco experimentaron con una modalidad rotativa para el cargo de CFO.

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

P. -- 0 cm² 15780 cc N/D N/D Sin autor

"Buscamos llegar a los mejores resultados por cocreación", cuenta Luciana Reznik, CEO de la compañía. "Por ejemplo, hace poco reescribimos en conjunto los valores de la empresa. Eso es algo que no puedo hacer sola desde mi oficina".

Lectura relacionada 14 Consejos simples y directos sobre Liderazgo.



4. Ya nadie es protagonista

El saber que antes condensaba un jefe ahora no solo está más distribuido dentro de las organizaciones, sino también fuera de ellas. Los líderes pierden protagonismo frente a procesos externos a sus empresas que pueden apuntalar o cuestionar sus acciones.

House of Genius es una iniciativa global que en la Argentina lleva adelante la agencia Sociedad Picnic. Se trata de encuentros donde el líder de una organización expone un problema concreto que aún no pudo resolver frente a un grupo de extraños: personas de diversa trayectoria que no dan su nombre, sino hasta el final para evitar prejuicios y sesgos, y que durante una hora hacen preguntas y ofrecen soluciones.

Otra prueba de que el poder habita fuera de las empresas son los programas que incorporan emprendedores externos a los procesos internos de las compañías. Uno de los pioneros es Fly Garage, creado por María Mujica, directora de marketing para América Latina en Mondelez, y Nicolás Pimentel, de la agencia +Castro.

5. Robots al poder

El año pasado Jack Ma, fundador de Alibaba, declaró que "en 30 años, el CEO del año de la revista *Time* va a ser un robot".

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

📍 P. -- 📏 0 cm² 📄 15780 cc 🗑️ N/D N/D 👤 Sin autor

Algunos creen que será antes. Los robots ganaron al Go -un juego de estrategia de altísima complejidad-, son competentes no solo para analizar grandes cantidades de datos, sino también para encontrar soluciones creativas e incluso, de acuerdo con los primeros análisis de jugadores humanos, extrañamente bellas.

Algunas de las tareas centrales de un CEO, como evaluar el trabajo de su equipo, identificar problemas a partir de información y fijar objetivos, están tan basadas en los datos y su procesamiento que parecen a pedir de boca de un algoritmo.

Por eso cunde la preocupación. En el Foro de Davos del mes pasado -una especie de reserva natural para la preservación de los líderes- hubo dos ponencias sobre el tema. Ambas hablaron con optimismo del "CEO aumentado", listo para aprovechar la inteligencia artificial y combinarla con sus habilidades interpersonales, su capacidad de inspirar y una mirada estratégica que detecte sesgos en los algoritmos.

6. Mandato veloz

"Antes llegar a la cima era para quedarse de por vida. Ahora puede significar solo un paso más en tu carrera. Las empresas necesitan cambiar de perfiles más a menudo, y la gente también busca distintos desafíos", señala Hatum.

Los cargos de CEO se ocupan cada vez por períodos más cortos. Es una tendencia marcada de las últimas décadas. En ese sentido, ser líder es hoy más efímero que nunca. Del mismo modo, las empresas globales saben que su lugar de prevalencia no está garantizado. Las barreras de acceso para nuevos jugadores son cada vez más fáciles de franquear. La transparencia y el acceso a la información hacen más fácil aprender de la competencia. La disrupción tecnológica puede darle ventaja a un competidor impensado, incluso a una *startup* marginal. Los cambios sociales se aceleran y

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

P. -- 0 cm² 15780 cc N/D N/D Sin autor

obligan a las empresas a acompañarlos con dificultad. Y la opinión pública tiene una voz potente, capaz de cuestionar los liderazgos. Bien lo sabe el fundador y ex CEO de Uber, forzado a renunciar por una amplia gama de cuestionamientos éticos.

7. Igualdad de género

El liderazgo tradicional sucumbe también frente al reclamo de equidad de género. En la Argentina, solo 15% de los cargos directivos en empresas son ocupados por mujeres, según una encuesta de 2017 de la consultora Grant Thornton. El blog "Congrats, you have an all male panel" recopila fotos de conferencias o equipos de trabajo íntegramente masculinos. La Argentina tuvo una aparición a fines de 2015, con el nuevo equipo del Ministerio de Ciencia.

La artista y activista Lala Pasquinelli creó el proyecto "Mujeres que no fueron tapa", que expone cómo se presenta a ambos géneros en los medios. Las mujeres aparecen semidesnudas, en poses sexualizadas y hablando del amor de pareja y la crianza de los hijos. Los hombres en cambio están vestidos, en poses naturales y hablando de su trabajo.

La expansión del movimiento feminista es uno de los cambios más radicales y transformadores de nuestra época. Y su foco son los hombres con posiciones de poder. El movimiento #MeToo, que surgió en la industria del espectáculo, denuncia justamente a hombres líderes, referentes de sus espacios de trabajo.

[Lectura relacionada](#) Secretos para tener éxito como líder



8. El usuario manda

Muchos de los puestos de trabajo que hasta hace poco no

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

P. -- 0 cm² 15780 cc N/D N/D Sin autor

existían son prueba viviente del poder declinante de los líderes. Tres ejemplos: community manager, científico de datos y diseñador de experiencia de usuario. Los tres hablan de la centralidad del consumidor en la era digital.

Los usuarios dejamos estelas de datos. Cada servicio digital que nos resulta útil -redes sociales, buscadores, apps, comercios online- nos cobra en información sobre nosotros mismos. El análisis de esos datos para conocer nuestras preferencias, la administración de las conversaciones en las redes y el diseño de interfaces que nos alienten a volver están en el centro de la operación de cualquier organización bien plantada en nuestro tiempo.

Todo eso da un enorme poder a las empresas, que se benefician con nuestros datos. Pero, a la vez, nuestras preferencias colectivas tienen un peso inédito en las decisiones empresarias, grandes y pequeñas. Lo que opine un consumidor puede ser más escuchado que lo que dice un jefe. En ese sentido, el usuario manda más que el líder.

9. Modelo agotado

"La mayor parte de la industria del liderazgo busca desarrollar líderes de manera rápida y económica. El mensaje es "si tomas mi curso, lees mi libro o vienes a mi workshop, puedes convertirte en líder", dice Kellerman. "Eso está en las antípodas de cómo tratamos a otras profesiones como medicina o derecho, e incluso a los oficios como el de plomero o taxista. Asumimos que se puede entrenar un líder de la noche a la mañana pero -primero- no se puede, y segundo, la evidencia está a la vista: esto no está sirviendo. Hay pruebas en el sector privado y en el público. Las democracias liberales atraviesan serios problemas en Europa y Estados Unidos, y las autocracias como Rusia, Egipto, Turquía o China se vuelven más opresivas, con líderes que no saben reaccionar a la incansable voz de las personas comunes", argumenta.

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

📍 P. -- 📏 0 cm² 📄 15780 cc 🗑️ N/D N/D 👤 Sin autor

Kellerman expresa el agotamiento del modelo de formación de líderes desde el corazón de la industria misma del liderazgo.

Tiró la primera piedra con su libro *El fin del liderazgo*, de 2012, y el mes que viene sale *Profesionalizar el liderazgo*.

10. ¿Esto sigue siendo un líder?

Frente a cambios sociales y tecnológicos trepidantes, abundan los consejos para nuevos líderes. Son casi un lugar común.

Para liderar hoy tenemos que escuchar, convencer, aprender, equivocarnos, ser transparentes y abiertos, cooperar, ser críticos del *statu quo* e irreverentes, como dice Mercedes de la Fuente:

Lo curioso es que si alguien logra reunir todos estos requisitos ya no se parecerá en nada a lo que hace poco conocíamos como un líder, que fundaba su autoridad en el saber, la jerarquía y el carisma. ¿No habría entonces que inventar un nuevo concepto?

"Tal vez sí", concede De la Fuente. "El concepto de líder alude a una persona que dirige, pero en los nuevos modelos las actividades se descentralizan y se desdibuja la figura del jefe omnipotente. Las compañías están cruzadas por estos fenómenos. El primer impulso es rechazarlos, pero son inevitables".

Fuente: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-fin-del-liderazgo/>

Comparte esto:



Si quieres ver más posts de la misma categoría, haz click aquí: [LIDERAZGO](#)

Suscripción a Grandes Pymes

Puedes unirme a nuestros suscriptores de manera totalmente gratuita y sin compromiso!

Email

nombre@ejemplo.com

Apellido

Texto de ejemplo

Nombre

Texto de ejemplo

País

País

Enviar

En unos instantes recibirás un correo de confirmación desde Doppler, la empresa que nos presta servicios de envío de newsletter.

DEJA UNA RESPUESTA

Tu dirección de correo electrónico no será publicada. Los campos obligatorios están marcados con *

Comentario

¿El fin del liderazgo?

19/11/2022

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

Tier:N/D Circulación: 2135 Audiencia 2135

 P. --  0 cm²  15780 cc  N/D N/D  Sin autor

Ref.: 404706869

Guarda mi nombre, correo electrónico y web en este navegador para la próxima vez que comente.

Recibir un correo electrónico con los siguientes comentarios a esta entrada.

Recibir un correo electrónico con cada nueva entrada.

Sí, agrégame a tu lista de correos.

Este sitio usa Akismet para reducir el spam. [Aprende cómo se procesan los datos de tus comentarios.](#)

Seguidores poderosos en las redes, revolución digital y nuevos sistemas de organización vuelven obsoletos a los líderes tradicionales del mundo corporativo. Barbara Kellerman es actualmente una de las especialistas en liderazgo más reconocidas del mundo: más de 30 años dedicados a investigar el tema, miembro fundador de la Asociación Mundial de Liderazgo, conferencista global y profesora en Harvard. Nadie esperaba que hiciera lo que hizo: dejar de usar la palabra liderazgo. Simplemente la sacó de su vocabulario público, como si toda su carrera no girara alrededor de eso, como quien se pega un tiro en el pie. Pero Kellerman tenía sus pasos bien calculados: "No doy charlas, no escribo, no enseño sobre liderazgo a secas. Para todos los fines, reemplacé la palabra por la idea de sistema de liderazgo", explica. "Eso incluye tres partes igualmente relevantes: el líder -sí- pero también sus seguidores y el contexto en que interactúan".

En los últimos años una combinación de cambios sociales y tecnológicos -como una dupla confabulada- puso en duda todo lo que sabíamos sobre los líderes. La decisión de Kellerman, autora del libro *El fin del liderazgo* muestra que incluso en el corazón de lo que ella llama la "industria del liderazgo" -los libros, los cursos, la oferta cada vez más amplia de consultoría en el tema- la idea de liderazgo está en jaque. En efecto, son tan radicales los cambios y tan sonoros los cuestionamientos que tal vez simplemente haya que reemplazar la palabra por otra. Pongamos el caso de la conversación digital que sucede en las redes sociales hoy en día: la tecnología permite que muchas más personas obtengan información y expresen sus puntos de vista en público. Son millones de consumidores, activistas y -como las mismas redes sociales llaman- "seguidores", con capacidad de condicionar a los líderes, sean personas, marcas o gobiernos.

Esa expansión de la vida pública hace que hoy un consumidor pueda lograr más impacto en un producto que el CEO de la empresa que lo fabrica. La plataforma Quirky, por nombrar un caso, diseña productos para el hogar junto con los propios usuarios. En este sentido, vivimos una cierta democratización del liderazgo. El libro sobre el tema de Isela Costantini, ex CEO de General Motors para el Cono Sur y de Aerolíneas Argentinas, arranca con la frase: "Todos podemos ser líderes".

Entre todos los movimientos sociales que se amplifican, el reclamo de género es un golpe a la mandíbula del liderazgo tradicional: las mujeres que se suman a la campaña #MeToo están denunciando a los principales referentes -o líderes- de sus respectivas industrias, gobernadas mayoritariamente por hombres.

Otro cambio social y tecnológico que disrumpe el liderazgo tradicional es el florecimiento de nuevas formas para organizar el trabajo, con estructuras más horizontales. Hay empresas que directamente abolieron a los jefes. Muchos de los nuevos formatos vienen de la industria del software, donde se trabaja en equipos diversos, en tareas paralelas más que secuenciales, con pocas o nulas relaciones de jerarquía, en períodos cortos que permiten el error y su corrección a bajo costo.

Por último, la innovación digital, con su ritmo hiperacelerado, crea liderazgos más efímeros. Los CEO duran menos en sus cargos y las primeras marcas viven amenazadas por posibles disrupciones que pueden venir de cualquier industria y que ya no se detienen ante las viejas barreras de acceso. Por si fuera poco, los avances en inteligencia artificial permiten hoy reemplazar a los CEO por robots en algunas de sus tareas, y es probable que los CEO del futuro tengan que aprender a ser híbridos: personas apoyadas por máquinas y viceversa. El liderazgo tradicional es una relación de poder. El líder sabe, decide y manda. Su rol no es equivocarse, ni aprender, ni escuchar, como hacen los que están debajo en la jerarquía, en su equipo, entre sus seguidores. Todo eso hoy suena a animal en extinción.

"Todavía existen liderazgos vetustos", señala Andrés Hatum, doctor en management y profesor de la Universidad Di Tella. Sin embargo, hay líderes que empezaron a cambiar. Se dieron cuenta de que hoy no lideras desde la punta de una pirámide sino desde el medio. Es decir, el líder rompe con las jerarquías, deja de estar en el vértice, es un colaborador y facilitador que toma decisiones estratégicas".

"Quizás haya que cambiar de concepto, ponerle otro nombre -apunta Mercedes de la Fuente, autora del libro *Irreverentes en el trabajo* y directora de recursos humanos en Mars-, porque líder alude a una persona que dirige, que encabeza, y justamente hoy, con los nuevos modelos, las actividades se descentralizan y empieza a desdibujarse la figura fuerte del jefe omnipotente".

De modo que si un líder llegó a este punto de la nota puede mantener la calma: nadie piensa en abolir los liderazgos como se abolieron las monarquías. Pero tal vez -si las diez tendencias que se presentan a continuación se siguen materializando- al final del proceso su rol haya cambiado tanto que ya no se reconozca. Quizás conserve su cabeza, pero decida cambiar su nombre.

1. Hacia la holocracia

Los nuevos formatos de organización para empresas o instituciones -inspiradas en prácticas de la industria digital y críticas de las jerarquías tradicionales- florecen como hongos: metodologías ágiles, lean start-up design thinking son cada vez más el sentido común de nuestra época. Entre ellas, tal vez la más radical sea la holocracia, nacida hace 10 años en una empresa de software y adoptada por compañías como Zappos -la plataforma que vende calzado online- o por Medium, la red de blogging del creador de Twitter, que la utilizó entre 2012 y 2016.

En la holocracia los jefes no existen. Los equipos de trabajo -llamados círculos- tienen autonomía para asignarse roles, cambiar sus formas de gobierno y organizarse en función de sus objetivos. Lo que se busca es que las decisiones respondan a las necesidades de la organización -plasmadas en los roles- y no a las preferencias personales o el ego. A la vez, en lugar de pedir permiso para actuar, las personas tienen libertad para elegir el camino que los ayude a cumplir su rol, lo cual promueve la innovación.

2. La hora de los seguidores

"Los seguidores siempre fueron mucho más importantes de lo que la industria del liderazgo admite", sostiene Kellerman, especialista de Harvard y autora del libro *Followership*

"Es de locos que haya un millón de libros y de cursos sobre cómo educar para liderar y casi nada sobre cómo seguir a otros de forma inteligente, lo que es al menos igual de importante".

Poner a los seguidores en el centro tiene un doble efecto positivo. Para la industria del liderazgo, destaca que los líderes de nuestros días necesitan altas dosis de empatía, y que ellos mismos no son tan importantes. Una charla TED del emprendedor Derek Sivers argumenta que un movimiento social no se construye gracias al que lo inicia, sino gracias al primero en seguirlo.

Para el mundo del análisis político -Kellerman enseña en la Kennedy School of Government, una de las instituciones más reconocidas en la materia- ayuda a pensar fenómenos como la presidencia de Trump y el Brexit desde la perspectiva de los millones de personas que los hicieron realidad.

3. La clave es el saber

El saber y la experiencia siempre dieron autoridad. Pero en un mundo de cambios vertiginosos ya nadie puede hacer pie en su conocimiento individual para liderar. Los jefes están opacados por el conocimiento de los subalternos. Muchas empresas (en la Argentina, Unilever, Kimberly-Clark, Dow, entre otras) tienen programas de mentoría reversa para que los jóvenes inoculen mentalidad digital a los mayores.

Las empresas nativas digitales funcionan a base de colaboración horizontal. En Wolox -una desarrolladora de startups argentina- las reuniones de management mensuales tienen minutas abiertas y públicas para que cualquiera pueda intervenir, y hasta hace poco

experimentaron con una modalidad rotativa para el cargo de CEO.

"Buscamos llegar a los mejores resultados por cocreación", cuenta Luciana Reznik, CEO de la compañía. "Por ejemplo, hace poco reescribimos en conjunto los valores de la empresa. Eso es algo que no puedo hacer sola desde mi oficina".

4. Ya nadie es protagonista

El saber que antes condensaba un jefe ahora no solo está más distribuido dentro de las organizaciones, sino también fuera de ellas. Los líderes pierden protagonismo frente a procesos externos a sus empresas que pueden apuntalar o cuestionar sus acciones.

House of Genius es una iniciativa global que en la Argentina lleva adelante la agencia Sociedad Picnic. Se trata de encuentros donde el líder de una organización expone un problema concreto que aún no pudo resolver frente a un grupo de extraños: personas de diversa trayectoria que no dan su nombre, sino hasta el final para evitar prejuicios y sesgos, y que durante una hora hacen preguntas y ofrecen soluciones.

Otra prueba de que el poder habita fuera de las empresas son los programas que incorporan emprendedores externos a los procesos internos de las compañías. Uno de los pioneros es Fly Garage, creado por María Mujica, directora de marketing para América Latina en Mondelez, y Nicolás Pimentel, de la agencia +Castro.

5. Robots al poder

El año pasado Jack Ma, fundador de Alibaba, declaró que "en 30 años, el CEO del año de la revista Time va a ser un robot". Algunos creen que será antes. Los robots ganaron al Go -un juego de estrategia de altísima complejidad-, son competentes no solo para analizar grandes cantidades de datos, sino también para encontrar soluciones creativas e incluso, de acuerdo con los primeros análisis de jugadores humanos, extrañamente bellas.

Algunas de las tareas centrales de un CEO, como evaluar el trabajo de su equipo, identificar problemas a partir de información y fijar objetivos, están tan basadas en los datos y su procesamiento que parecen a pedir de boca de un algoritmo.

Por eso cunde la preocupación. En el Foro de Davos del mes pasado -una especie de reserva natural para la preservación de los líderes- hubo dos ponencias sobre el tema. Ambas hablaron con optimismo del "CEO aumentado", listo para aprovechar la inteligencia artificial y combinarla con sus habilidades interpersonales, su capacidad de inspirar y una mirada estratégica que detecte sesgos en los algoritmos.

6. Mandato veloz

"Antes llegar a la cima era para quedarse de por vida. Ahora puede significar solo un paso más en tu carrera. Las empresas necesitan cambiar de perfiles más a menudo, y la gente también busca distintos desafíos", señala Hatum.

Los cargos de CEO se ocupan cada vez por períodos más cortos. Es una tendencia marcada de las últimas décadas. En ese sentido, ser líder es hoy más efímero que nunca. Del mismo modo, las empresas globales saben que su lugar de prevalencia no está garantizado. Las barreras de acceso para nuevos jugadores son cada vez más fáciles de franquear. La transparencia y el acceso a la información hacen más fácil aprender de la competencia. La disrupción tecnológica puede darle ventaja a un competidor impensado, incluso a una startup marginal. Los cambios sociales se aceleran y obligan a las empresas a acompañarlos con dificultad. Y la opinión pública tiene una voz potente, capaz de cuestionar los liderazgos. Bien lo sabe el fundador y ex CEO de Uber, forzado a renunciar por una amplia gama de cuestionamientos éticos.

7. Igualdad de género

El liderazgo tradicional sucumbe también frente al reclamo de equidad de género. En la Argentina, solo 15% de los cargos directivos en empresas son ocupados por mujeres, según una encuesta de 2017 de la consultora Grant Thornton. El blog "Congrats, you have an all male panel!" recopila fotos de conferencias o equipos de trabajo íntegramente masculinos. La Argentina tuvo una aparición a fines de 2015, con el nuevo equipo del Ministerio de Ciencia.

La artista y activista Lala Pasquinelli creó el proyecto "Mujeres que no fueron tapa", que expone cómo se presenta a ambos géneros en los medios. Las mujeres aparecen semidesnudas, en poses sexualizadas y hablando del amor de pareja y la crianza de los hijos. Los hombres en cambio están vestidos, en poses naturales y hablando de su trabajo.

La expansión del movimiento feminista es uno de los cambios más radicales y transformadores de nuestra época. Y su foco son los hombres con posiciones de poder. El movimiento #MeToo, que surgió en la industria del espectáculo, denuncia justamente a hombres líderes, referentes de sus espacios de trabajo.

8. El usuario manda

Muchos de los puestos de trabajo que hasta hace poco no existían son prueba viviente del poder declinante de los líderes. Tres ejemplos: community manager, científico de datos y diseñador de experiencia de usuario. Los tres hablan de la centralidad del consumidor en la era digital.

Los usuarios dejamos estelas de datos. Cada servicio digital que nos resulta útil -redes sociales, buscadores, apps, comercios online- nos cobra en información sobre nosotros mismos. El análisis de esos datos para conocer nuestras preferencias, la administración de las conversaciones en las redes y el diseño de interfaces que nos alienten a volver están en el centro de la operación de cualquier organización bien plantada en nuestro tiempo.

Todo eso da un enorme poder a las empresas, que se benefician con nuestros datos. Pero, a la vez, nuestras preferencias colectivas tienen un peso inédito en las decisiones empresarias, grandes y pequeñas. Lo que opine un consumidor puede ser más escuchado que lo que dice un jefe. En ese sentido, el usuario manda más que el líder.

9. Modelo agotado

"La mayor parte de la industria del liderazgo busca desarrollar líderes de manera rápida y económica. El mensaje es "si tomas mi curso, lees mi libro o vienes a mi workshop, puedes convertirte en líder", dice Kellerman. "Eso está en las antípodas de cómo tratamos a otras profesiones como medicina o derecho, e incluso a los oficios como el de plomero o taxista. Asumimos que se puede entrenar un líder de la noche a la mañana pero -primero- no se puede, y segundo, la evidencia está a la vista: esto no está sirviendo. Hay pruebas en el sector privado y en el público. Las democracias liberales atraviesan serios problemas en Europa y Estados Unidos, y las autocracias como Rusia, Egipto, Turquía o China se vuelven más opresivas, con líderes que no saben reaccionar a la incansable voz de las personas comunes", argumenta.

Kellerman expresa el agotamiento del modelo de formación de líderes desde el corazón de la industria misma del liderazgo. Tiró la primera piedra con su libro El fin del liderazgo, de 2012, y el mes que viene sale Profesionalizar el liderazgo

10. ¿Esto sigue siendo un líder?

Frente a cambios sociales y tecnológicos trepidantes, abundan los consejos para nuevos líderes. Son casi un lugar común. Para liderar hoy tenemos que escuchar, convencer, aprender, equivocarnos, ser transparentes y abiertos, cooperar, ser críticos del statu quo e irreverentes, como dice Mercedes de la Fuente.

¿El fin del liderazgo?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

Tier:N/D Circulación: 2135 Audiencia 2135

 P. --  0 cm²  15780 cc  N/D N/D  Sin autor

Ref.: 404706869

Lo curioso es que si alguien logra reunir todos estos requisitos ya no se parecerá en nada a lo que hace poco conocíamos como un líder, que fundaba su autoridad en el saber, la jerarquía y el carisma. ¿No habría entonces que inventar un nuevo concepto? “Tal vez sí”, concede De la Fuente. “El concepto de líder alude a una persona que dirige, pero en los nuevos modelos las actividades se descentralizan y se desdibuja la figura del jefe omnipotente. Las compañías están cruzadas por estos fenómenos. El primer impulso es rechazarlos, pero son inevitables”.

Fuente: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-fin-del-liderazgo/>