

# Breve Historia sobre el Liderazgo

## Primeras teorías sobre el liderazgo.

Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz.

Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado.

200 años más tarde, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre", que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

Hoy, es importante tener en cuenta el concepto *situación* ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

## Teorías sobre el comportamiento

Después de la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser mas eficaces que otros.

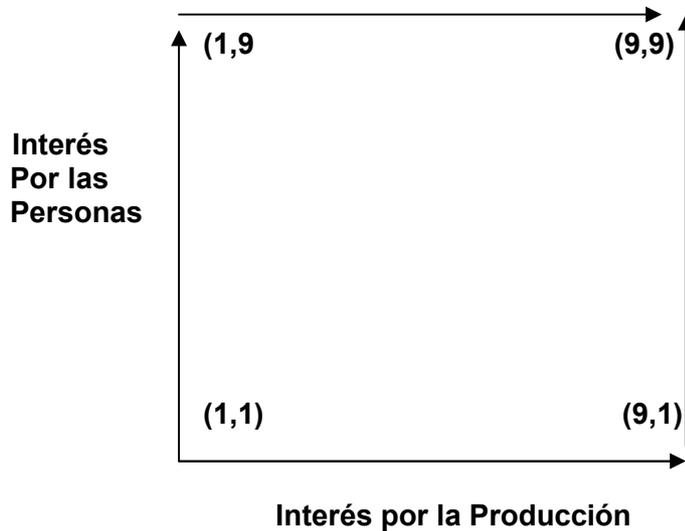
Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento.

El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University).

Se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes: la **tendencia a la tarea**, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la **tendencia a la relación**.

## Primeros modelos

Este trabajo dio lugar al primer modelo de liderazgo: el “**Managerial Grid**” de Blake y Mouton.



Blake utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo.

- **9,1 Task Management** – Centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea.
- **1,9 Country Club Management** – Centrado en las necesidades de las personas, con poco por la consecución de objetivos.
- **1,1 Impoverished Management** – Pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las personas.
- **9,9 Team Management** - Centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

Entre los años sesenta y setenta se llevaron a cabo miles de talleres, de una semana de duración, en todo el mundo. Los participantes eran sometidos a una gran presión, pues se consideraba que si obtenían la puntuación 9,9 tendrían una mayor capacidad de liderazgo.

La aportación del “Managerial Grid” fue conseguir que el liderazgo se percibiera como un concepto estructurado y fácil de comprender y que además se puede aprender.

La debilidad del modelo “Managerial Grid” radica en el hecho de que no existe un modelo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación 9,9 es la mejor, aunque, en otros, puede ocurrir justamente todo lo contrario.



contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización del trabajo.

El modelo de Hersey y Blanchard se utiliza todavía en la actualidad, debido a su simplicidad y facilidad de comprensión.

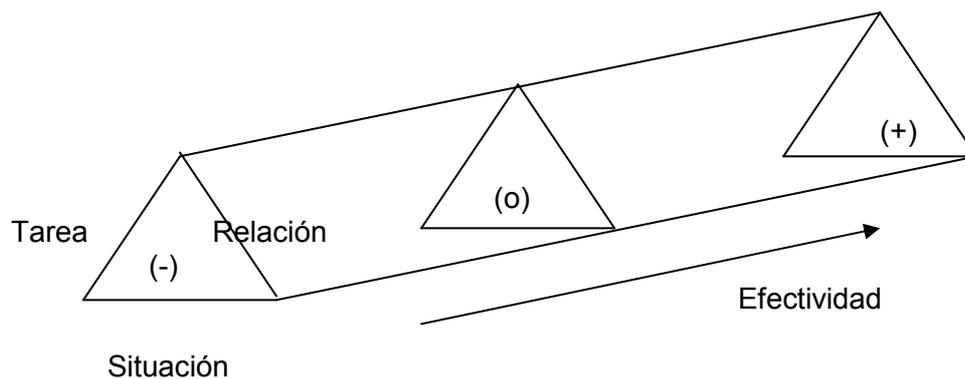
Pese a que no supuso un avance importante en el desarrollo del concepto de liderazgo, sí contribuyó a que profesionales y consultores de todo el mundo prestaran una mayor atención al concepto “situación”.

**Rick Roskin y Stuart Kotze**, estudiaron juntos su MBA, realizando, posteriormente, su doctorado en el Reino Unido. Ambos fueron alumnos de Reddin con el que llegaron a entablar una gran amistad.

Rick, a mediados de los años setenta, veinticinco años después del trabajo realizado por el grupo de Ohio, volvió a estudiar aquella otra tercera parte de la información que no pudo ser procesada. Ayudado por los avances de la tecnología en el análisis estadístico, llegó a la conclusión de que ésta tenía que ver con lo que llamó el “centramiento en la situación”. De esta forma el modelo relacionaba el grado en que los directivos mostraban su tendencia a la tarea, relación y situación, (*Managerial Achievement*, R. Stuart-Kotze y R. Roskin, Reston Va., 1983.)

La investigación llevada a cabo por Rick se basó, por primera vez, en el estudio de los comportamientos que se relacionan con el liderazgo, dando lugar a un modelo que llamó, “M.Ach One (Managerial Achievement” – M.Ach – a lo que le sumó el concepto de velocidad del sonido One Mach).

La gran aportación del modelo “M.Ach One”, fue descubrir que el liderazgo no solo estaba relacionado con la tarea y la relación, sino con una tercera actividad relacionada con la integración, la coordinación y la mirada a largo plazo de las acciones estratégicas. Además, desarrolló una metodología sencilla para determinar los comportamientos que una situación específica demandaba. El modelo “M.Ach One” establecía comportamientos que calificaba de positivos, negativos o neutros aunque nunca explicó como éstos se producían.



**Modelo “Inventario de Estilos de Liderazgo Transformacional” - TLSI (Transformational Leadership Style Inventory)**

Posteriormente, tras la investigación llevada a cabo por Stuart Kotze y Rick Roskin, se descubrió la existencia de una tercera vía en la que también se concentraba la actividad directiva. De esta forma eran tres las vías en las que los directivos desarrollaban su actividad:

- Una orientación a la Acción – tomar la iniciativa, centrarse en los resultados personales y de la organización.
- Una orientación hacia las personas – invertir en las personas, delegando responsabilidad, dando apoyo y soporte
- Una orientación al sistema – implementar y mejorar los sistemas y procesos, integrando y coordinando actividades, bajo un punto de vista estratégico.

Esta última supone una nueva aportación al desarrollo de la teoría del Liderazgo. Además, Kotze, apoyado en la obra de John Kotter, (Universidad de Harvard), señaló que, aunque los términos Liderazgo y Dirección se usaban indistintamente, había una diferencia entre ambos, identificando los comportamientos relativos propiamente al liderazgo y aquellos comportamientos relativos a lo que llamó “Stewardship” (administración del negocio) y que se muestran en la matriz que viene a continuación.

Por otro lado, debido a su gran experiencia y capacidad de observación, adquiridas en el desarrollo de sus trabajos de campo, descubrió que había un tercer grupo de comportamientos de los que nadie había hablado anteriormente. Eran comportamientos que consumían mucha energía y tiempo, con resultados negativos para la organización y que incorporó en su modelo TLSI, llamándolos comportamientos de “pérdida de energía”.

No hay duda de la existencia de tales comportamientos. La razón por la que nadie habla de ellos es porque son considerados algo malo, que no debe hacerse, y que a la mayoría de la gente no le gusta reconocer.

Kotze observó, que una gran parte de las personas que se comportaban de tal modo, no lo hacían una vez estaban fuera del trabajo. Esto evidenciaba que estos comportamientos no eran propios de la personalidad.

Trabajando sobre el origen del estrés y sus consecuencias, Kotze descubrió que esos comportamientos se producían como consecuencia de factores externos que a su vez, producían sentimientos de frustración, ansiedad, incertidumbre, amenaza e indefensión.

Todo este trabajo dio lugar al Inventario de Estilos de Liderazgo Transformacional (TLSI), basado en nueve estilos de comportamiento y que son la base de Momentum Radar. Una investigación con innumerables grupos de directivos proporcionó información de los comportamientos que constituían cada uno de los nueve estilos.

<b>Comportamiento / Orientación</b>	<b>Orientación a la Acción</b>	<b>Orientación a las Personas</b>	<b>Orientación al Sistema</b>
<b>Administración del Negocio (Stewardship)</b>	Planificación a corto, Aplicación de procedimientos, Atención al detalle <b>(Finisher)</b>	Establecimiento de objetivos a corto Control del desempeño <b>(Umpire)</b>	Establecimiento de objetivos a corto control del desempeño <b>(Pillar)</b>
<b>Liderazgo</b>	Establecimiento de objetivos a corto control del desempeño <b>(Lead Dog)</b>	Delegar, construir equipos crear conocimiento <b>(Coach)</b>	Coordinar, integrar, actuar acorde con la estrategia <b>(Conductor)</b>
<b>Pérdida de Energía</b>	Mostrar frustración, arrogancia, estrés <b>(Flare)</b>	Eludir conflictos y compromisos <b>(Pacifier)</b>	Eludir la responsabilidad Falta de involucración <b>(Chameleon)</b>

## La mayor contribución del modelo TLSI fue:

- El reconocimiento de una tercera orientación que es el sistema.
- La diferenciación entre liderazgo y dirección.
- La identificación de comportamientos que suponen una pérdida de energía.
- El reconocimiento de que esos comportamientos no se corresponden con una estructura de personalidad, sino que están causados por factores externos.

El inconveniente del TLSI era que, si bien funcionaba correctamente a la hora de realizar un diagnóstico individual, no era posible abordar un mapa de estilos de la organización, precisamente porque los estilos son el resultado agregado de los comportamientos y las medias aritméticas con los estilos de liderazgo producen resultados engañosos.

Para resolver este problema, Kotze desarrolló un nuevo diagnóstico que permitiera identificar y medir comportamientos específicos, en lugar de estilos de liderazgo. Este desarrollo duró bastante tiempo, debido a su complejidad.

## Momentum Radar

El primer paso era identificar y medir los comportamientos. Esto permitiría mostrar de forma precisa lo que las personas hacen en sus puestos de trabajo.

Debido a que Momentum Radar permite trabajar a nivel de comportamientos específicos, podemos agregar información de forma que se puede proporcionar un mapa de lo que la organización hace, a nivel de equipo, departamento, división, unidades de negocio y de la compañía en su totalidad.

El Segundo descubrimiento fue identificar cuales eran esos comportamientos.

Kotze descubrió que todos los miembros de una organización pasan su tiempo, generando negocio, manteniéndolo y bloqueándolo, dando lugar a las siguientes tres categorías:

- **Momentum Acelerador**
- **Momentum Sostenedor**
- **Momentum Bloqueador**

El proceso fue muy laborioso, necesitándose una gran cantidad de tiempo y esfuerzo. Básicamente el trabajo consistía en analizar la opinión de un gran número de directivos procedentes de diversos sectores industriales y culturales, sobre los comportamientos aceleradores, sostenedores y bloqueadores. Mientras que los comportamientos bloqueadores fueron fáciles de identificar, los sostenedores y aceleradores resultaron ser mucho más difíciles.

Kotze, además, relacionó estos Momentum con su anterior categorización de estilos, Liderazgo, Dirección y Pérdida de Energía, dando lugar a los que se muestran en la siguiente matriz. (La palabra Momentum refleja la característica de que los comportamientos cambian con el tiempo).

<b>Comportamiento / Orientación</b>	<b>Orientación a la Acción</b>	<b>Orientación a las Personas</b>	<b>Orientación al Sistema</b>
<b>Comportamientos Momentum Sostenedores</b>	Planificación a corto, Aplicación de procedimientos, Atención al detalle ( <b>Finisher</b> )	Establecimiento de objetivos a corto Control del desempeño ( <b>Umpire</b> )	Establecimiento de objetivos a corto control del desempeño ( <b>Pillar</b> )
<b>Comportamientos Momentum Aceleradores</b>	Establecimiento de objetivos a corto control del desempeño ( <b>Lead Dog</b> )	Delegar, construir equipos crear conocimiento ( <b>Coach</b> )	Coordinar, integrar, actuar acorde con la estrategia ( <b>Conductor</b> )
<b>Comportamientos Momentum Bloqueadores</b>	Mostrar frustración, arrogancia, estrés ( <b>Flare</b> )	Eludir conflictos y compromisos ( <b>Pacifier</b> )	Eludir la responsabilidad Falta de involucración ( <b>Chameleon</b> )

El tercer paso fue identificar lo que la gente debería hacer para ser más eficaz. Esto supondría un gran paso adelante. La razón de realizar esta investigación era que una propuesta de cambio es siempre más aceptable cuando proviene de uno mismo, que cuando proviene de los demás. La resistencia al cambio es evidente. Siempre se requiere cierto grado de compromiso y desafortunadamente estamos más comprometidos con nuestras propias ideas que con las de los demás.

La idea era, no solo identificar comportamientos, sino proponer una dirección de cambio para que la organización fuera más eficaz.

Ahora, por primera vez, era posible que los directivos tuvieran información, sobre lo que hacían y lo que, en base a su propia experiencia, deberían hacer para ser más eficaces en la realización de su trabajo.

Las implicaciones que este descubrimiento tiene en la Gestión del Cambio, es enorme.

La ventaja, que Momentum Radar proporciona, es la posibilidad de trazar un mapa de comportamientos que ofrece una sugerencia de cambio. Es muy distinto realizar un cambio y adaptarse de la mejor manera a una nueva realidad, que cambiar ciertos comportamientos específicos. Marcar el camino proporciona seguridad y certeza a la hora de acometer un cambio de paradigma.

El hecho de que Momentum Radar se centre solo en comportamientos resulta muy importante. Mientras que los comportamientos pueden modificarse, la personalidad permanece invariable desde el principio de nuestra vida.

Momentum Radar facilita la elección de los comportamientos que permiten acelerar, mantener o bloquear los procesos. Además, los componentes de la organización, pueden identificar y decidir los comportamientos que se ajusten mejor a su manera de ser.

Centrarse en el comportamiento, más que en la personalidad, supone una gran liberación. Las competencias, conocimiento, experiencia y actitudes no son útiles si no se traducen en comportamientos que generen un beneficio para la empresa.