

# Mission Ready

Volume 6, Issue 8

September, 2004

## *Seminars/Keynotes*

Albuquerque  
Atlanta  
Boise  
Boston  
Cancun  
Charlotte  
Chicago  
Dallas  
Denver  
Fresno  
Honolulu  
Houston  
Jacksonville  
Las Vegas  
Los Angeles  
Louisville  
Memphis  
Miami  
Minneapolis  
Montreal  
Nashville  
New Orleans  
New York  
Oklahoma City  
Orlando  
Ottawa  
Philadelphia  
Phoenix  
Portland  
Rochester  
Sacramento  
Salt Lake City  
San Antonio  
San Diego  
San Francisco  
Santa Barbara  
Seattle  
Tampa  
Vancouver  
Washington DC  
Winnipeg

*In-house Seminars,  
Keynote Speeches and  
Consulting Services  
available.*

## TEORIA DE LIDERAZGO Y DIRECCION DEFINIDA

**Un artículo escrito por nuestro invitado: Teniente Coronel, Mark V. Eberhard, USMCR – Gracias Mark, ¡tremendo artículo!**

*“El líder maléfico es aquel que la gente desprecia”. El líder bueno es aquel al que la gente reverencia. El líder grandioso es aquel que la gente dice lo hicimos nosotros mismos.” – Lao Tsu*

A menudo, Marineros de mucha opinión dentro del cuerpo debaten acerca de la práctica de liderazgo versus dirección. Quizás, la correcta filosofía para los marinos y otras organizaciones militares debe ser la práctica de liderazgo y dirección. Los dos conceptos son a menudo, confundidos, pero no son lo mismo. Directores traen orden y consistencia en el desarrollo de planes formales, formando estructuras y vigilando los resultados; posición de autoridad gana condescendencia. Líderes establecen dirección desarrollando una visión e inspirando a la gente a seguirlos. Marineros, otros miembros del servicio, y la fuerza de trabajo civil deben entender los conceptos históricos y las teorías detrás de liderazgo y dirección. Utilizando mente cerrada en nuestros puntos de vista y la práctica de una filosofía institucional de liderazgo, asegurará limitado éxito organizacional. No existe duda que el cuerpo de Marineros ha y continua seleccionando e introduciendo básicos pero muy necesarios trazos de liderazgo en sus reclutas, candidatos, así como marinos experimentados. Es también muy obvio interno y externo a los marinos que estos trazos básicos son la base de la fibra que diferencia los Marineros del resto de las personas. Al mismo tiempo si usted escucha de cerca conversaciones profesionales dentro del Cuerpo de Marineros, muy a menudo notará que los marinos hablan de *liderazgo* como una de las cualidades del Cuerpo De Marineros (dependencia, soporte, valor, decisión, resistencia, entusiasmo, iniciativa, integridad, juicio, justicia, conocimiento, tacto, consideración para todos y lealtad). Liderazgo no es una cualidad sino un proceso donde un individuo influencia a un grupo de personas a lograr una meta en común. Estilo de liderazgo, y hasta una área mas abstracta de este tópico es a menudo, el enfoque malinterpretado con el tema o la practica del liderazgo. Tradicionalmente el termino dirección se refiere a las actividades que envuelven las funciones generales de planeamiento, organización, presupuesto, guía y coordinación de recursos. Nótese que estas funciones pasan muchas veces a través de una unidad u organización y son altamente integradas.

## Las Idiosincrasias de un Líder y un Director

Líder	Director
1. Formula objetivos a largo plazo para reformar el sistema: planea estrategias y tácticas	1. Se conecta en día- a –día en trabajo de guardián: mantiene y asigna los recursos
2. Exhibe conducta de líder: actúa creando cambios en otros que sean consistentes los objetivos a largo plazo	2. Exhibe conducta de supervisor: hace que otros mantengan conducta de trabajo estándar
3. Innova para toda la organización	3. Administra tareas dentro de las organizaciones
4. Pregunta que y porque el cambio de practicas estándar	4. Pregunta como y cuando concentrarse en practicas estándar
5. Crea visión y razón para la organización	5. Actúa dentro de la cultura establecida de la organización
6. Utiliza influencia de transacciones: induce a cambios en valor, actitudes y comportamiento usando ejemplos personales y experiencias	6. Utiliza influencia de transacciones: utiliza recompensas, sanciones y autoridad formal para obtener condescendencia
7. Utiliza estrategias que permiten que los subordinados mantengan sus valores internos	7. Depende de estrategias de control para que los subordinados terminen los trabajos que empiezan
8. Retador de Status quo y creador de cambios	8. Soporte y estabilizador de Status quo

Liderazgo es un proceso que ocurre dentro del contexto de un grupo. En un grupo un líder, puede ser asignado o puede emerger. Un líder designado es el que se le da el puesto o la posición formal. Por el contrario, un líder que emerge es el que ha recibido apoyo de otros en el grupo y ha sido elevado por el grupo a la posición de liderazgo. En cualquier caso, un líder es el que influencia a un grupo a obtener ciertas metas. Liderazgo incluye personas en papeles de liderazgo y poder. Poder es la capacidad de influenciar a otras personas, sin importar los esfuerzos que las otras personas a resistir esa influencia. Este poder puede tomar la forma de autoridad o de presión. Una persona con poder, un líder, puede ayudar a un grupo a alcanzar metas, aunque el grupo trate de resistirse a la influencia del líder. Un líder es, en muchas maneras, inmune a la resistencia. Hay dos tipos de poder que corresponden a los tipos de líderes discutidos arriba. Posición de poder, como las de un líder designado, se deriva de tener una oficina en un sistema organizadamente formal. Poder personal, el cual corresponde a un líder que emerge, viene de los seguidores, porque los seguidores creen que ese líder tiene algún valor personal.

### La teoría del Sendero-Meta de liderazgo y comportamiento

DESCRIPCION: La teoría del Sendero-Meta esta basada en los principios de la teoría de expectativas, la cual sugiere que personas subordinadas serán motivadas si se creen capaces de realizar su trabajo, si creen que su esfuerzo traerá ciertos resultados y si creen que los beneficios o pagos recibidos por realizar su trabajo valen la pena. Líderes ayudan a sus subordinados a definir sus metas y a clarificar su trabajo. Ellos remueven obstáculos y proveen apoyo. Líderes necesitan escoger un estilo de liderazgo que sea apropiado para sus subordinados.

El comportamiento del líder se puede categorizar como: Liderazgo Directivo, Liderazgo de apoyo, Liderazgo participativo, y Liderazgo orientado al logro. Las características del subordinado tienen afiliación o deseo de estructura, deseo por control y habilidad por realizar tareas. Habilidad por realizar tareas esta afiliado a la habilidad por designar estas tareas, el sistema de autoridad y el primer grupo de trabajo que envuelve. ¿COMO FUNCIONA ESTA PROPOSICION? Es teórica y pragmática. El trabajo del líder es ayudar a sus subordinados a alcanzar sus metas dirigiendo, guiando y entrenando a medida que va en su camino. Basándose en las tareas y las características del subordinado sugiere cual estilo es el más apropiado para los líderes.

FORTALEZA: Esta une los estilos de liderazgo con las tareas y las características del subordinado,

unidos en los principios de la teoría de las expectativas. La teoría Sendero-meta es muy práctica. CRITICISMO: Tan amplio y complejo que sendero-meta es difícil de utilizar por completo. Resultados de estudios a la fecha dan solo apoyo limitado a la adecuada explicación de la relación entre estilos de liderazgo y motivación. Sugiere un impacto de una vía del líder al seguidor lo cual puede promover dependencia.

## **Teoría de Contingencia de Liderazgo de Fiedler Y Características de Acercamiento**

DESCRIPCION: La Teoría de contingencia de liderazgo esta basada en un análisis cercano de miles de líderes dentro de la historia militar. A través del estudio de líderes efectivos, Fiedler creo un modelo que une los estilos a las situaciones. Fiedler noto que liderazgo efectivo depende de al unión entre el estilo del líder y las demandas de la situación.

El liderazgo del modelo contingencia esta basado en puntajes de la balanza del Compañero de trabajo Menos Preferido (CMP). Bajos CMPs estan orientados a las tareas y su preocupación principal es llegar a la meta. Altos CMPs están mas orientados a las relaciones y satisfacen sus necesidades primordiales estableciendo buenas relaciones interpersonales y luego atendiendo sus tareas. Las variables de situación incluyen tres factores. Relación líder-miembro donde hay buena atmósfera y los subordinados sienten confianza. La estructura de la tarea es determinada cuando los requerimientos son claros, hay pocas alternativas, la realización es medible y existe solo un número determinado de maneras de realizar la tarea. Posición poder es definido como cuando el líder posee el poder para contratar y despedir, al igual que premiar o reprimir a sus subordinados. ¿COMO FUNCIONA ESTE ACERCAMIENTO? La teoría sostiene que ciertos estilos serán efectivos solo en ciertas ocasiones. Bajos CMPs serán efectivos en extremos (situaciones muy favorables y muy desfavorables) y los altos serán efectivos en situaciones moderadas.

FORTALEZAS: Son apoyadas por un gran número de estudios empíricos. Esta teoría estrecha la unión entre el estilo del líder y la situación. Tiene poderes de predicción lo cual no requiere que los individuos sean efectivos en todas las situaciones. Esta teoría también provee datos útiles para el desarrollo del perfil del líder. CRITICISMO: El problema de “La caja negra” es evidente y enseña que la escala del CMP tiene validez y los problemas se pueden trabajar. Esta teoría es incomoda para ciertas organizaciones y no explica que tan efectivamente resuelve las situaciones desaparejas.

Las características de acercamiento o la Teoría del “Gran hombre” sostienen que los mejores líderes tienen cualidades particulares que los hacen más adecuados para dirigir a otras personas. Por ejemplo, de acuerdo a la teoría del “Gran Hombre”, hombres como Julio Cesar Y Napoleón habrían sido figuras influenciales en cualquier lugar y en cualquier momento de la historia. Este punto de vista es comúnmente expuesto en biografías, reportajes, y libros de historia. En su forma más extrema, la teoría del “Gran Hombre” sostiene que los líderes nacen así y que no son hechos.

Como interés en una de las teorías de liderazgo, estudiosos han enfocado su atención en las acciones del líder en vez de sus atributos, lo cual nos llevo a salida de las teorías del comportamiento. El mas grande exponente de este acercamiento fue la rejilla de dirección de Robert Blake y Jane Mouton, la cual trato de explicar que había un solo mejor estilo de liderazgo. Esta filosofía sostiene varias combinaciones de dos factores acerca de la preocupación del logro/producción de la misión y las personas. Existen muchas características de liderazgo, como la posesión de ciertas características en la personalidad y motivos, auto confianza y confianza en las habilidades y pericias propias, integridad ser honesto y confiable. Esta última característica es quizás la más importante. Líderes inspiran confianza porque ellos pueden ser confiados. Otras características incluyen, la sociabilidad de la persona, que consiste en la inclinación del líder a buscar relaciones sociables placenteras. Líderes tienen buenas destrezas interpersonales y son cooperadores.

## **Poder y Liderazgo**

Hay muchos factores que pueden motivar el liderazgo. El primero de estos es el poder motivo. Una persona que es motivada por el poder tiene una fuerte necesidad de controlar los recursos. Personas motivadas por el poder tienen tres características distintivas. La primera es que actúan con vigor y determinación para ejercer su poder. Ellos invierten tiempo pensando en maneras en alterar los comportamientos y conocimientos de otros. Finalmente a ellos cuidan su posición privilegiada con los que están alrededor de ellos. Existen dos tipos de liderazgo de poder. El primero es el poder motivo personalizado. En esta instancia, los líderes buscan poder para fomentar su propio interés. Las personas quienes están motivadas por el poder pueden usar su posición de liderazgo por el bien de otros. El socializado poder motivo es cuando los líderes usan el poder primariamente para alcanzar metas organizacionales o una visión. Poder es usado para ayudar a otros.

Para estos líderes, existen motivaciones diversas. Estas personas son motivadas por el deseo de logro. Ellos ponen mucha energía y persistencia en lograr metas y encuentran placer en sus logros. Ellos tienen el deseo de lograr éxito a través de sus propios esfuerzos y toman responsabilidad por sus acciones. Ellos están dispuestos a tomar riesgos moderados, recibir sugerencias de personas por arriba o por debajo de ellos mismos, introducir soluciones nobles, trazar metas y planear como esas metas serán alcanzadas. También son motivados por una fuerte ética de trabajo, que consiste en creer en la dignidad y el valor del duro trabajo. Son tenaces y por esta razón mejores en superar los obstáculos por su tenacidad. Estos líderes tienen una fuerte habilidad intelectual y conocimiento de los negocios o tarea de grupo. Es importante para el líder proveer sus destrezas en el campo que será una fuente de adelanto competitivo. Un líder debe ser creativo encontrando soluciones originales e imaginativas a problemas complejos. El adentrarse en personas y situaciones es otra característica de los líderes efectivos. Los líderes deben tener un profundo entendimiento que requiere intuición y sentido común. Líderes interrelacionados deben ser capaces de pensar hacia el futuro, tener visión amplia, y poseer habilidades de pensamiento conceptual. Ellos deben ver las situaciones desde perspectivas amplias. Finalmente un líder debe estar abierto a nuevas experiencias y estar dispuesto a aprender cosas nuevas.

## **Inteligencia Emocional Aparente en Líderes**

Inteligencia Emocional (IE o EQ) cociente de Inteligencia (IQ) son también importantes en un líder. La inteligencia emocional de una persona es referente e indicador más confiable del éxito en liderazgo en comparación con la inteligencia cognitiva de una persona. Inteligencia emocional es una medida de auto-conciencia, auto-motivación, auto-dirección, empatía, y pericia social. IE está positivamente correlacionada con la ejecución del trabajo en todos los niveles. Cabe señalar que es importante tomar en cuenta las dimensiones cross-culturales y las dimensiones de cultura nacional cuando se estudia la IE de un líder específico. El campo de la ética ha despertado un interés en el liderazgo. Un líder transformante fomenta la virtud moral y el carisma tiene un elemento ético. La efectividad del líder no está definida enteramente en términos de los logros de metas, sino también en los medios por los cuales las metas fueron alcanzadas, y el contenido moral de la meta.

## **Historia de la Teoría de la Dirección Revolución Industrial (antes de 1875)**

La revolución industrial vio un cambio de pequeña a grande y de agraria a industrial. Antes de esta época, no existían métodos o estándares para medir el trabajo. Nunca aspectos físicos como aburrimiento, fatiga, monotonía, habían sido estudiados. En el periodo de 1875-1900 todo empezó a cambiar. Las formaciones de gigantes corporativos como John D. Rockefeller, Andrew Carnegie, and Cornelius Vanderbilt, "Los Capitanes de la Industria" requerían que existieran nuevos métodos

de gerencia. Ya Los negocios no podían ser conducidos desde la casa o de manera informal.

## **La teoría clásica de Dirección (1895-1920)**

Durante este tiempo, la teoría más popular era que había una mejor manera de dirigir a un grupo de personas. Esta idea es conocida como la “Teoría científica de dirección”. Esta teoría fue dictada por un grupo universal de principios gerenciales burocráticos y científicos para ser aplicados en todas las situaciones. En 1886, Henry Towne escribió un artículo para la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (SAIM), titulado “El ingeniero como economista”. Este artículo expresaba que los ingenieros debían estar preocupados tanto por la orientación financiera y ganancias como por sus tradicionales responsabilidades técnicas. Poco tiempo después. En el periodo entre 1895-1911, Frederick W. Taylor, en su artículo, “Principios de la Dirección Científica” científicamente definió un día completo y justamente estándar.

Los años 1920 hasta los 1930 vieron la fundación de sociedades profesionalmente de dirección. Gerencia fue, durante este tiempo, reconocida como una disciplina respetable. Universidades y preparatorias empezaron a reconocer la materia de gerencia o dirección y empezaron a ofrecer clases en el campo. Antes de esta época, SAIM presentaba la gran mayoría de estudios de gerencia. En 1923, La Sociedad Americana de Gerencia percibió definiciones sociales de líderes y gerentes.

## **Vistas sociales sobre líderes y Directores**

*Líderes* tienden a ser activos porque ellos visualizan y promueven sus ideas en lugar de reaccionar a situaciones corrientes. Líderes dan forma a las ideas en vez de responder a ellas. Ellos tienen una orientación personal hacia las ideas y proveen una visión que altera la manera como las personas piensan acerca de lo que es deseable, posible, y necesario. Gerentes adoptan aptitudes impersonales y casi pasivas en referencia a las metas. *Gerentes también deciden sobre metas basadas en necesidad en vez de deseo y por eso están profundamente unidas a la cultura de la organización.* Finalmente ellos tienden a ser reactivos porque ellos se enfocan en información al corriente.

*Una faceta de la Dirección.* Liderazgo es solo uno de los atributos que un Director exitoso debe poseer. El cuidado debe ser tomado en la distinción entre dos conceptos. El blanco más importante para un gerente es maximizar la salida de la organización a través de la implementación administrativa. Para lograr esto, los gerentes deben tomar las siguientes funciones: organización, planeamiento, dirección, control y apoyo. Liderazgo es solo un componente importante de la función de dirección. Un gerente no puede ser solo un líder; el también necesita ser una autoridad formal y ser efectivo. “Por cualquiera iniciativa que tome lugar el gerente mas antiguo debe siempre estar envuelto y actuar como un modelo. Este inclusión no puede ser delegada.” [1]

*Liderazgo no siempre esencial.* En algunas circunstancias, liderazgo no es requerido. Por ejemplo, grupos auto motivados puede que no requieran un líder y pueda que encuentren que el líder es dominante. El detalle que sostiene que un líder no es siempre requerido es prueba que liderazgo es solo un atributo y no algo esencial. Diferencias en perspectivas, directores piensan en perspectivas, líderes piensan radicalmente. “Gerentes hacen las cosas correctamente, líderes hacen lo correcto” [2] Esto significa que los directores hacen cosas por el librito y siguen las políticas de la compañía mientras que los líderes, siguen su propia intuición, lo cual puede ser hasta de mas beneficio para la compañía. Un líder es más emocional que un gerente. “Los hombres son gobernados mas por sus emociones que por su inteligencia”. [3] Esto demuestra el porque los equipos escogen seguir a un líder.

*Sobresaliendo.* Líderes sobresalen siendo diferentes. Ellos cuestionan las asunciones y son sospechoso de las tradiciones. Ellos buscan la verdad y toman decisiones basadas en factores, no

en prejuicios. Ellos tienen preferencia por innovación.” [4]

*Subordinado como el líder.* A menudo con pequeños grupos, no es el gerente o director el que emerge como el líder. En muchos casos es uno de los miembros subordinados el que emerge como líder debido a algún talento específico y dirige al grupo en cierta dirección. “Los líderes deben dejar que la visión, estrategias, metas y valores guíen las acciones y comportamiento de las personas en vez de tratar de controlar a estas.” [5]

*Liderazgo emergente.* Cuando un líder natural emerge en un grupo que contiene un director, un conflicto puede empezar si ellos tienen diferentes puntos de vista. Cuando un director ve al grupo buscando en otras personas, liderazgo, el puede que se sienta que su autoridad está siendo cuestionada.

Existen obvias semejanzas entre las filosofías de liderazgo de el Cuerpo de Marina y los estilos y puntos de vistas sociales. Aunque esto puede ser anotado, el liderazgo militar y el liderazgo organizacional externo tienen diferencias significantes basadas en sus misiones. Tendencias emergentes en dirección incluyen aseveraciones que liderazgo es diferente a gerencia y que la naturaleza de cómo estas funciones son llevadas debe cambiar para acomodar un “nuevo paradigma” en la milicia y ambiente de hoy.

## Conclusión

Algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes directores, pero no en fuertes líderes. Otros tienen un potencial de liderazgo bueno pero tienen dificultad en convertirse en directores fuertes. Ambos liderazgo y dirección son aspectos deseados en una unidad o en un grupo. Por ejemplo en operaciones diarias de una unidad de comando, ambos deben estar presentes. Para que la organización se vuelva un cuerpo eficiente y efectivo. En resumen liderazgo no es similar a Dirección, pero no por lo que la gente cree. Liderazgo no es sobrenatural e indescifrable. No es sinónimo de poseer carisma o trazos de personalidad exótica. No es el atributo de unos pocos. Tampoco liderazgo es necesariamente mejor que la dirección o un reemplazo de ella. Mas exactamente, liderazgo y dirección son dos actividades discernibles y complementarias. Pero ambas necesarias para el éxito en los complejos ambientes militares y de negocios.

## REFERENCIAS

[1] Daniel. F. Predpall, “Developing Quality Improvement Processes In Consulting Engineering Firms”, Journal of Management in Engineering, pp 30-31, May-June 1994

[2] Richard Pascale, “Managing on the Edge”, Penguin Book, pp 65, 1990

[3] John Fenton, “101 Ways to Boost Your Business Performance”, Mandarin Business, pp 113, 1990

[4] John Fenton, “101 Ways to Boost Your Business Performance”, Mandarin Business, pp 113, 1990

[5] Daniel. F. Predpall, “Developing Quality Improvement Processes In Consulting Engineering Firms”, Journal of Management in Engineering, pp 30-31, May-June 1994

[6] John Fenton, “101 Ways to Boost Your Business Performance”, Mandarin Business, pp 114, 1990

[7] John Fenton, “101 Ways to Boost Your Business Performance”, Mandarin Business, pp 113, 1990

***El Teniente Coronel Eberhard es un piloto de CH-53D sirviendo como el Oficial de Vuelo y planeador con la 4th FSSG in New Orleans, Louisiana. El ha servido en escudaron, aéreo-naval-de armas de fuego, y reconocidos alojamientos así como múltiples grupos conjuntos del Cuerpo de Marina. El Teniente Coronel Eberhard tiene un técnico, licenciatura, y Maestría en administración de negocios. El es el Jefe Ejecutivo de la American Marksman Group, una compañía operante en Pensacola.***

Por favor visite el sitio del Teniente Coronel Eberhard: [www.americanmarksman.com](http://www.americanmarksman.com)