

Habilidades estratégicas: del líder

Strategic skills: leader

Dr. José Fardella R.

Investigador, Coach y Profesor en: Auto liderazgo, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Dirección Estratégica. Ingeniero, MBA., **Experiencias:** Oficial de Ejército, Director Escuela Ingeniería Comercial, Gerente, Académico Universitario, Jefe de Equipos Profesionales Multidisciplinarios, Relator nacional e internacional, Asesor, Director Área Finanzas y autor libros: **Raíces y Faros de Luz del Líder** y **Dirigir es: Ciencia y Arte** de la Editorial Académica Española. Investigador grupo: SEJ: 301: Las Pymes Andaluzas. U. de Sevilla. Colaborador Mundo Coaching Magazine.com

Recibido: 15/07/2013

Aceptado: 20/10/2013

Resumen

Las relaciones productos-mercados exigen que la organización tenga apertura y adaptabilidad a su entorno turbulento. Para dirigir en este contexto el líder debe desarrollar las habilidades estratégicas: capacidad de *visualizar* el futuro (*orientación estratégica*): visión trascendente; un fuerte sentido de *rumbo* (*energía-carisma*): alinear; con flexibilidad al *cambio* (*aprendizaje organizacional*): adaptabilidad-apertura; orientación al *desarrollo* de las personas (*gestión del talento*): delegar; y un análisis y síntesis (*retroalimentación razonable*): análisis reflexivo. Estas habilidades las desarrolla practicando el liderazgo transformacional, cuyas raíces y faros de luz son: sus valores personales (Fardella, 2013).

Introducción

Un motivo de que existan tantas teorías diferentes de liderazgo es que los investigadores centran su atención en diferentes elementos. A un nivel, todas estas teorías son correctas, porque todas ellas señalan un componente central de la compleja situación humana que es el liderazgo, analizan ese componente con detalle y hacen caso omiso de los demás. A otro nivel, ninguna de estas teorías se interesa por la dinámica organizacional, particularmente por el hecho de que las organizaciones tienen diferentes necesidades y problemas en las distintas fases de su evolución. Tendemos a tratar en vacío, el tema del liderazgo en lugar de especificar cuál es la

relación del líder con la organización en un momento determinado. A medida que nos preparamos para el futuro, creo que la relación entre el líder y la organización será cada vez más compleja (Schein, 2006).

Se debe entender y aprender de clientes y competidores, comprender las tendencias de la industria, desarrollar una relación de confianza con proveedores y trabajadores de la organización. Aprendizaje organizacional es *“el proceso por el cual una organización evoluciona para seguir estando en armonía con el entorno cambiante”* (De Geus, 1988), clave para que las organizaciones sobrevivan y prosperen. El poder del equipo bien organizado es superior a cualquier organización construida en torno a una o dos estrellas. El *“aprendizaje de la organización será claramente el centro de atención de las empresas que intenten producir unos resultados intelectuales superiores a través del trabajo en equipo”* (De Geus, 2002). Aunque desde fuera parezcan simples y desorganizados, están sustentados por un sistema de valores compartidos y no estructurados, que permite a la organización informal controlar la formal. Garantiza la cohesión y liderazgo efectivo en el trabajo en equipo (Kets De Vries, 1999).

El entorno, la organización, sus equipos de trabajo y su líder funcionan como totalidad: *no fragmentados*. *“La contemplación analítica y fragmentada de la realidad con la que hemos convivido durante tanto tiempo es, inadecuada para tratar con nuestro mundo superpoblado e interconectado”* (Capra, 1975), estamos experimentando una "crisis de percepción". La teoría del caos nos sugiere una percepción y una concepción asociada de un mundo de una pieza, orgánico, sin costuras, fluido e interconectado: *el todo*. Aprendizaje individual no garantiza aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Para cumplir sus funciones en una organización, el líder debe relacionar los productos (empresa) con sus mercados (entorno), es decir, cuales son los objetivos y fines de la organización; si debería diversificarse, en que aéreas, con que énfasis; y como la organización debería desarrollar y explotar su actual posición en el producto-mercado. Estas preguntas específicas están dirigidas al problema estratégico de una empresa. Las *decisiones estratégicas* aseguran que se han escogido bien los productos y

mercados de la empresa, que existe una demanda adecuada, y que la empresa es capaz de obtener una parte de esta demanda. La *estrategia* impone ciertos requerimientos operativos: decisiones precio-coste, ajuste de la producción para satisfacer la demanda, conformidad a los cambios de las necesidades de los clientes, y características tecnológicas, y del proceso. La *estructura* administrativa debe proporcionar el clima para satisfacer, por ejemplo, un entorno estratégico que este caracterizado por frecuentes y repentinas fluctuaciones de la demanda, requiere que comercialización y producción estén estrechamente acopladas organizativamente para proporcionar respuestas rápidas; un entorno altamente técnico, requiere que el departamento de investigación y desarrollo trabaje en estrecha colaboración con el personal de ventas. En este sentido la estructura sigue a la estrategia (Ansoff, 1965).

Lo expuesto conlleva a investigar las habilidades estratégicas que debe desarrollar un líder para dirigir una organización. **Objetivo** (Hipótesis): Capacidad de *visualizar* el futuro: una *orientación estratégica*; producir *sinergia* organizacional: *energía-carisma*; con flexibilidad al *cambio*: *aprendizaje organizacional*; orientación al *desarrollo* de las personas: *gestión del talento*; y *análisis reflexivo*: *retroalimentación razonable*.

Marco Teórico.

Drucker reflexiona sobre: las *tecnologías* y la *sociedad* del conocimiento, la *economía* global, en estos tres constructos, variables del macro entorno de una organización, lo conlleva a la *sociedad de las organizaciones*. “*Escudriña discontinuidades, no pronostica el futuro, mira el presente. No pregunta cómo será el mañana. Inquieta, en cambio, a qué nos tenemos que enfrentar hoy para construir el mañana*” (Drucker, 1969). Reelaboro la dirección y administración de empresas y organizaciones de todo tipo que denomino: una nueva teoría general de la sociedad de organizaciones, y responder a la *discontinuidad* (una interrupción, cuyo resultado es un cambio), causa originada por el surgimiento del pluralismo.

Al discernir sobre su trabajo, destaca la discusión sobre cómo actúa y funciona una organización en un entorno turbulento. “*Deseamos una institución que desde el*

principio se adapte al cambio, una institución que demuestre una y otra vez su derecho a sobrevivir. Para esto está diseñada una empresa, para crear y dirigir el cambio” (Drucker, 1950). Por su filosofía: cómo dirigir una organización, se considera adecuada para nuestra investigación. Distingue tres partes de cómo actúa y funciona una organización:

- a. Los **objetivos** (*goals*): *“Las decisiones más difíciles y más importante en cuanto a los objetivos no son qué hacer, son primeramente qué abandonar por no merecer ya la pena. En segundo lugar, a qué dar preferencia y en que centrarse” (Drucker, 1969).* Se relaciona con una **Orientación Estratégica**. Visión trascendente.
- b. La **dirección** (*management*): Drucker denomina enfermedad (*sickness*), que puede adquirir quien gobierna, cualquier institución u organización: sustituir gobernar por hacer. Dirija su gente quien tiene: el conocimiento, fuente de creatividad e innovación, y de productividad que implica rentabilidad. *“El conocimiento sustituye experiencia por enseñanza reglada” (Drucker, 1969).* Su fin: aprender a aprender. *“El modo de dirigir a los hombre debe ser la primera y más importante preocupación de los directores” (Drucker, 1950).* Tenemos tres aspectos en cómo dirigir personas: alinearlas hacia esa visión (**carisma** -influencia idealizada); ser adaptables y apertura al cambio (**aprendizaje organizacional**); y con un enfoque hacia el desarrollo humano (**gestión del talento**).
- c. Y **rendimiento** (*individual performance*): *“La necesidad de disponer de un criterio impersonal y objetivo que sirva para evaluar el rendimiento del trabajo de los directivos de una corporación” (Drucker, 1954).* Se relaciona directamente con la evaluación (una **retroalimentación razonable**).

Análisis y Resultados.

Cambios (discontinuidades) en sociedades, mercados, clientes, competencia y tecnología por todo el mundo están obligando a las organizaciones a diferenciar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y *aprender* nuevas maneras de funcionar. La tarea más difícil para los líderes a la hora de llevar a cabo el *cambio* es *“motivar”* a los empleados de la organización para que hagan una labor de *“adaptación”*. (Drucker,

1969), escudriña *discontinuidades*. Apunta en primer lugar a la “*tecnología*” como un área donde se han producido discontinuidades significativas. El hecho de que las nuevas tecnologías no se funden solamente en las ciencias, sino en el nuevo conocimiento en su globalidad, significa que la tecnología ya no está escindida y fuera de la cultura, sino que es una parte integrante de ella. Por supuesto, la civilización siempre ha estado configurada por la tecnología. La idea de que la tecnología ha llegado a ser importante solo durante los últimos doscientos años, aproximadamente, es absurdo. “*Las herramientas y la organización del trabajo – los dos elementos de lo que llamamos tecnología – han configurado lo que el hombre hace y puede hacer. En buena parte, han determinado lo que él quiere ser. Durante varios milenios (...) el trabajo, y con él sus herramientas, métodos y organización, han sido considerado como ajeno a la cultura y carente de interés para una persona cultivada*” (Drucker, 1969). La *tecnología es cultura* y su fundamento: el “*conocimiento*”, recurso económico nuclear. Su adquisición sistemática, formalmente organizada por la educación ha reemplazado a la: experiencia, para desempeñar un trabajo productivo.

El segundo aspecto es la evolución de una economía *internacional* a una economía *mundial, global*. Opina que cualquier teoría económica que parta del equilibrio como objetivo deseable ha quedado obsoleta (Drucker, 1969). Es el crecimiento económico el concepto nuclear alrededor del cual se debería construir la nueva teoría económica. En ella habría de tratarse la “*innovación*” como la causa del crecimiento y al empresario como agente principal. “*En las economías en crecimiento, por consiguiente, el beneficio se convierte en el coste de incertidumbre. La cuestión central en cuanto a los beneficios es si serán suficientemente elevados para permitir a la economía asumir los riesgos necesarios para crecer*” (Drucker, 1969). La discontinuidad que se ha producido por la irrupción del poder del conocimiento contra el capital: ¿Cuál de estos dos, controla? Es el *conocimiento*, el fundamento de la productividad y rentabilidad.

Y el tercer aspecto: la nueva sociedad pluralista (sociedad de las organizaciones), exige directivos y trabajadores formados, pertrechados de conocimientos (knowledge workers), que se enfrenten a interrogantes sobre la legitimidad de: la autoridad, las

decisiones, la eficacia en la organización. Las decisiones más difíciles y más importantes en cuanto a los *objetivos* no son que hacer, son primariamente que abandonar por no merecer ya la pena. En segundo lugar, a que dar preferencia y en que *centrarse*. Como regla, estas decisiones no son ideológicas; son juicios fundados, deben basarse en una definición de alternativas, antes que en la opinión y emoción. *“La decisión de que abandonar es con mucho la más importante y la más descuidada”* (Drucker, 1969). La decisión de concentración y energía está en maximizar el recurso humano: el conocimiento, fuente de creatividad e innovación, constructos en ambientes turbulentos. *“Deseamos una institución que desde el principio se adapte al cambio, una institución que demuestre una y otra vez su derecho a sobrevivir. Para esto está diseñada una empresa, para crear y dirigir el cambio”* (Drucker, 1969).

El *management*, no se acomoda exactamente ni a lo *“Humano”* ni a lo *“científico”*. Tiene que ver con la acción y con la aplicación, y su evaluación son los resultados. Lleva acabo una tecnología. Pero también tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y su desarrollo; y eso lo define como algo humano. Así actúa sobre la estructura social y sobre la comunidad e influye sobre ellas. Está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal. El es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse arte *“liberal”*, porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; *“arte”*, porque es *práctica y aplicación*. Aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales, la psicología y filosofía, la economía y la historia, de las ciencias físicas y la ética. Pero orientan este saber hacia la eficacia y los logros; para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de software. Por estas razones, *“el management será cada vez más disciplina y practica a través de las humanidades adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia”* (Drucker, 1989).

Existen organizaciones que saben ejecutar, pero no son tan hábiles a la hora de tomar perspectivas para reflexionar sobre sus circunstancias. Otras están paralizadas reflexionando sobre sus problemas que no son capaces de lograr que las cosas se hagan con la suficiente rapidez. Acción sin reflexión es inconsciencia; la reflexión sin

acción pasividad. En cualquier caso, acción y reflexión... ¿con respecto a qué? Una respuesta evidente es: con respecto a la *colaboración*, a hacer cosas en cooperación con otras personas. Otra respuesta es que acción, reflexión y colaboración tienen que arraigarse en una profunda percepción de la realidad en todas sus facetas. La denominamos *mundana*, esta forma de pensar en su acepción de refinada, práctica, con experiencia en la vida. Por último, la acción, la reflexión y la colaboración, así como la mundanidad, deben adscribirse a cierta racionalidad o lógica; también se basan en una *mentalidad analítica*. Tenemos “cinco mentalidades de gestión”, cinco formas en las que los directivos interpretan y abordan el mundo que los rodea (Gosling y Mintzberg, 2004). Cada una de ellas tiene un tema, u objetivo dominante, que le resulta propio. En el caso de la *reflexión*, el tema es el yo; no puede haber intelección sin autoconocimiento. La *colaboración* adopta un aspecto que trasciende el yo, que se centra en la red de relaciones del directivo. El *análisis* da un paso más, centrándose en la organización, estas dependen del desglose sistemático de actividades, y eso es precisamente lo que hace. Más allá de la organización se encuentra la *mentalidad mundana*, el contexto, los mundos que rodean a la organización. Por último, la *mentalidad de acción* agrupa todos los elementos a través del proceso de cambio del yo, las relaciones, la organización y el contexto. La práctica de gestionar entraña cinco perspectivas:

La *mentalidad reflexiva*: *gestionar el yo*. Hay que detenerse y pensar, dar un paso atrás y reflexionar profundamente sobre sus *experiencias*. Los *acontecimientos* y *sucesos* se convierten en *experiencia* después que se haya *reflexionado* sobre ellos exhaustivamente y cuando se ponen en relación con pautas generales y *sintetizan*. Todo esto solo es posible si existe *armonía interior* (paz) en el directivo, que es una de las bases para un razonamiento más eficiente y objetivo. La *sabiduría práctica*.

La *mentalidad analítica*: *gestionar las organizaciones*. Analizar significa “dejar suelto”, desata fenómenos complejos, desglosándolos en las partes que los componen, es decir, descomponiéndolos. Se produce en todos los ámbitos: en el contexto, en las relaciones y demás. Es imposible organizarse sin análisis. Un análisis reflexivo es

reconocer prejuicios que influyen en sus propias reflexiones. Debe ser objetivo, con profundidad y *prolijidad*, con *libertad* (no apego), responsabilidad y honestidad.

La mentalidad **mundana**: *gestionar el contexto*. Lejos de ser uniforme, el mundo está compuesto por multitud de mundos de todo tipo, son interdependientes, similares y diferentes, simultáneamente. Esta es la mentalidad mundana en acción: ver de manera diferente el exterior, para reflexionar de manera diferente en el interior. *Es decir que la mentalidad mundana dota de contexto a la reflexiva*. Gestionar el contexto es gestionar al filo, gestionar en el espacio que existe entre la organización y los diferentes mundos que la rodean. Se requiere *adaptabilidad* y *apertura*.

La mentalidad de **colaboración**: *gestionar las relaciones*. Una mentalidad de verdadera colaboración no entraña gestionar a las personas, sino más bien gestionar las relaciones entre personas, en equipos y proyectos, así como entre divisiones y alianzas. *Al ser mundanos en sí mismos, promueve la colaboración entre los demás*. Significa estar dentro, implicado, gestionar transversalmente, de lado a lado. Llevar la gestión más allá de los gestores, distribuirla para que la *responsabilidad* fluya de manera natural hacia la persona que pueda adoptar la iniciativa y pueda organizar la situación. La clave: *confianza mutua, comunicación espontánea* y *apoyo mutuo*. Esto se logra con respeto, responsabilidad y honestidad.

La mentalidad de la **acción**: *gestionar el cambio*. El cambio no tiene significado sin continuidad. Las empresas son valoradas por los productos que venden y los servicios que prestan, no por los cambios que introducen. Luego la mentalidad de la acción consiste en movilizar la energía en torno a las cosas que es necesario cambiar, mientras se actúa con cuidado para mantener el resto. La acción y la reflexión se tienen que combinar en un flujo natural. Para lograrlo es necesario incorporar la colaboración. Es mejor que seamos *reflexivamente colaboradores*, así como *analíticamente mundanos*, si queremos lograr un *cambio* eficaz.

El directivo eficaz, *analiza* y después *actúa*. Sin embargo, no consigue los resultados esperados, por lo que *reflexiona*. Actúa nuevamente y se bloquea; se da cuenta que no puede hacerlo solo. Tiene que *colaborar*. Sin embargo, para hacerlo, tiene que introducirse en el mundo de los demás, *mundano*. A continuación analiza más para articular las nuevas nociones. Después vuelve a actuar... y así sucesivamente. Una organización es una entidad colectiva que consigue un objetivo común cuando los directivos colaboran para combinar sus acciones reflexivas de formas analíticas y mundanas. La relación de: *organización* (producto), la mentalidad analítica: gestionar las organizaciones; y *entorno* (mercado), la mentalidad mundana: gestionar el contexto, señalan concordancia entre (Ansoff, 1965) y (Gosling y Mintzberg, 2004).

Producir *sinergia organizacional*. Muchos tienen una predisposición natural hacia una u otra mentalidad, dependiendo de sus situaciones y de sus talentos personales. Algunos son más reflexivos que otros, otros tienden más a la acción, otros más analíticos... En finanzas y Marketing suelen ser más analíticos, los vendedores de mundanidad, recursos humanos por colaboración, luego vemos *diversidad* y el líder debe producir sinergia organizacional para una mayor productividad, creatividad e innovación, todos aprenden de todos.

Dirigir con brújula, es dirigir en un entorno incognoscible e impredecible, en que todo lo que se espera es: una orientación y revisión razonable. La naturaleza de un liderazgo coherente tiene características propias, en la duda, saldrán mejor librados si tratan de destacar por (Weick, 2006):

Vitalidad. Es probable que el líder tenga más posibilidades de coherencia si “no se detiene”, tiene “una dirección”, “observa” atentamente, “actualiza” sus impresiones con frecuencia y habla con “franqueza”. La condición es: *anime a la gente*, consiga que se mueva y genere experimentos que revelen oportunidades; *ofrezca orientación; impulse su actualización* partiendo de una mejor consciencia de la situación y mayor atención a lo que realmente ocurre; facilite una *interacción respetuosa* en la que se desarrollen

niveles similares de confianza, fiabilidad y respeto por uno mismo y permita a los demás hacerse una idea clara que les espera.

Improvisación. Esta acción revela una cierta agilidad y oportunidad (Ryle, 1979). Surge de una melodía, una fórmula o un tema sencillo que constituye el pretexto para la composición o el enriquecimiento instantáneo. Estas melodías son, en un contexto diferente al musical, las “orientaciones” que están en la base de la coherencia. Solo después de actuar y de ver los resultados alcanzados, podrá el líder definir el problema, que en algunos casos habrá ya resuelto. No suelen dar mucha importancia al diagnóstico previo sino que “actúan sobre la base de la acción”. Una intuición que se expresa de forma flexible, es una orientación a seguir; no una decisión a defender.

Liviandad. Abandonar los pesados útiles de la “racionalidad” es dar paso al fluir libremente de las intuiciones, sensaciones, experiencias, y la observación activa. La humanidad compartida, la conciencia del momento, la fascinación, el asombro, la novedad y afinidad. Todas estas “actitudes no lógicas” provocan interpretaciones que tienen cierta razonabilidad y viabilidad.

Autenticidad. Cuando los líderes dicen que: *no lo saben*, están dando una respuesta atípica, pero auténtica y real en el sentido de que expresa la situación existente; refuerza su credibilidad en un mundo incierto; invita y no desanima a seguir investigando; es una forma de introducirse inmediatamente en una situación en el momento preciso en que se presenta y no debilita, sino que refuerza las relaciones interpersonales.

Aprendizaje. La consecuencia última y más evidente de la actuación del líder que empieza diciendo que *no lo sabe* es que suele terminar con el aprendizaje de algo nuevo. Preguntas de coherencia e interdependencia, y enraizadas en la duda; Subrayan la idea que el conocimiento no es algo que las personas tienen en sus cabezas, sino más bien algo que *hacen juntas*. Esta es la enseñanza que los líderes

debieran tomar en serio si quieren afrontar con sinceridad un problema; *“una enseñanza desprovista de arrogancia”*.

Podemos ver ciertas relaciones en todo el análisis desarrollado e inferir que dirigir en entornos incognoscibles e impredecibles, todo lo que se espera del líder es: una *“orientación”* y *“revisión”* razonable. Y tiene más posibilidades de coherencia si: *“no se detiene”*, vitalidad, gestión del talento (acción-reflexión-colaboración); *tiene “una dirección”*, improvisación, orientación (análisis-mundano); *“observa” atentamente*, liviandad, aprendizaje (análisis-mundano-reflexivo); *“actualiza” sus impresiones con frecuencia*, aprendizaje, retroalimentación y *habla con “franqueza”*, autenticidad, energía carisma. En este contexto: liderazgo es arte experimental e improvisación.

Resultados: La nueva organización precisa de un modo nuevo de dirigir un saber de la dirección, es decir, un cuerpo articulado de conocimientos que pueda ser enseñado, aprendido, aumentado y mejorado por medio del trabajo y el estudio sistemático. Este es un saber de la nueva cosmovisión post-cartesiana. Su objetivo es un proceso. *“Comienza con un propósito de realización. No importa cuanto podamos cuantificar, los fenómenos básicos son cualitativos: cambio e innovación, riesgo y decisión, crecimiento y declive, dedicación, visión, recompensa y motivación. Y el producto final del conocimiento que estamos intentando alcanzar son decisiones de valor que afectan al individuo y a la sociedad”* (Drucker, 1957). Cuáles son los elementos básicos del trabajo del directivo: Fija objetivos, los comunica; Organiza, estructura organizativa; Motiva y comunica, crea equipo; Desarrolla y forma personas; y Medición, establece unidades de medida (Drucker, 1954).

Actitud directiva, con ello queremos decir una actitud que hace que el individuo vea su tarea, su trabajo y su producto de la misma manera que los ve el director, es decir, en relación con el trabajo del grupo y el producto del conjunto (Drucker, 1950). El management no es una mera criatura de la economía: es también creador. Y solamente dirige en la medida en que domina las circunstancias económicas y las altera mediante su acción dirigida y consciente. Dirigir un negocio significa, por lo tanto,

dirigir mediante objetivos (Drucker, 1954). Estos objetivos deben ser con fines valiosos, tanto *sociales* como *económicos*, con responsabilidad y libertad (Visión trascendente).

Orientación estratégica.

Adquirir respeto por la palabra, como el don y la herencia más preciosos del hombre. El directivo debe comprender el significado de la antigua definición de retórica como: *“el arte que atrae al corazón de los hombre hacia el amor al conocimiento verdadero. Sin capacidad para crear motivos por medio de la palabra escrita o hablada o del número expresivo, un directivo no puede tener éxito”* (Drucker, 1954). En la palabra que emite un líder está implícito el respeto, responsabilidad y honestidad consigo mismo y con los demás, y permite: alinear (**Carisma-energía**), hacia fines trascendentes.

La innovación para Drucker, no es única ni principalmente una actividad empresarial, sino, una actitud social sin embargo: *“la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que de la causalidad o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana”* (Drucker, 1957). Tiene relación con: el cambio, implica creatividad y esta nace de la libertad y armonía interior (**Aprendizaje organizacional**).

El desarrollo es siempre autodesarrollo. Es inútil que la empresa se vanaglorie y pretenda asumir la responsabilidad del desarrollo de un individuo. La responsabilidad corresponde al individuo a sus cualidades y sus esfuerzos. *“Ninguna empresa puede reemplazar con sus esfuerzos los intentos de autodesarrollo del individuo, y mucho menos está obligado a hacerlo. Proceder de este modo implicara no solo un paternalismo injustificado, sino que constituiría una pretensión absurda”* (Drucker, 1974). El desarrollo humano significa la persona total: no fragmentada. (**Gestión del talento**).

La valoración de la eficiencia de una persona, de su éxito y de su importancia para la empresa no debe establecerse a partir de una preferencia subjetiva. Debería medirse por un criterio objetivo que ponderase la eficiencia y el logro. El criterio objetivo también debería limitar el elemento personal en las decisiones políticas (no por el rango, sino por los hechos). “*Esta medida objetiva no solo hace posible las relaciones personales informales y amistosas, un espíritu de trabajo en equipo y de diálogo libre y franco, sino también en algo natural y casi inevitable la organización de la dirección como equipo a partir de la descentralización*” (Drucker, 1946). Sin una evaluación objetiva y justa (esto se relaciona con los valores: libertad, armonía interior y sabiduría), no se logra un mejoramiento continuo (**Retroalimentación razonable**).

Conclusión.

Las hipótesis planteadas son congruentes con lo investigado:

Orientación estratégica. Capacidad de *visualizar* el futuro (visión trascendente): una dirección. *Motivación Inspiracional*, implica una “visión trascendente” que tenga *sentido* y *significado* (Bass, 1998).

Se relaciona con: La *estrategia* y los *objetivos* describen conjuntamente el *concepto de negocio* de la empresa. Especifican el ritmo de crecimiento, el área de crecimiento, las direcciones de crecimiento, los principales puntos fuertes y el objetivo de rentabilidad. Están definidos operativamente: de manera utilizable para guiar las decisiones y acciones de la dirección (Ansoff, 1965); La mentalidad reflexiva: *gestionar el yo*. Los directivos reflexivos son capaces de ver lo que está detrás, para poder mirar hacia el futuro (Gosling y Mintzberg, 2004); *Improvisación*, una intuición que se expresa de forma flexible, es una orientación a seguir (Weick, 2006).

Carisma. Un fuerte sentido de *rumbo* (energía): alinear. Influencia idealizada lo llama (Bass, 1998). Requiere la competencia de integridad personal (credibilidad y confianza), esta, va junta con la capacidad de influir (compromiso y persuasión) (Cortes, 2003).

Se relaciona con: La mentalidad mundana: *gestionar el contexto*. Es gestionar al filo, gestionar en el espacio que existe entre la organización y los diferentes mundos que la rodean (Gosling y Mintzberg, 2004); Cuando los líderes dicen que: *no lo saben*, están dando una respuesta atípica, pero auténtica y real en el sentido de que expresa la situación existente; refuerza la credibilidad de él en un mundo incierto; invita y no desanima a seguir investigando es: la autenticidad (Weick, 2006).

Aprendizaje organizacional. Con flexibilidad al *cambio*: adaptabilidad. (Bass, 1998) lo señala como *estimulación intelectual*, creatividad-innovación. El cambio es un proceso de aprendizaje, requiere adaptabilidad, apertura y prolijidad.

Se relaciona con: La mentalidad de la acción: *gestionar el cambio*. Es mejor ser reflexivamente colaboradores, así como analíticamente mundanos, si queremos lograr un cambio eficaz (Gosling y Mintzberg, 2004); Abandonar los pesados útiles de la *racionalidad*: liviandad (Weick, 2006).

Gestión del talento. Orientación al *desarrollo* de las personas: delegar. (Bass, 1998) lo indica como *consideración individual*, coach. Implica desarrollo del recurso humano.

Se relaciona con: La mentalidad de *colaboración*: gestionar las *relaciones*. Al ser mundanos en sí mismos, promueve la colaboración entre los demás (Gosling y Mintzberg, 2004); “*Decir*” implica acción y vitalidad (Weick, 2006) (asertividad); La forma en que el líder debe emplear al trabajador es como: *hombre total*, no fragmentado.

Retroalimentación razonable: análisis reflexivo. Sin señales vitales de gestión como: se solucionan las desviaciones de forma oportuna y actualiza acontecimientos nuevos. Permite el mejoramiento continuo, a través del aprendizaje organizacional.

Se relaciona con: La mentalidad *analítica*: gestionar la organización. Se produce en todos los ámbitos (reflexión, acción, mundana y colaboración). Es imposible organizarse sin análisis, Proporciona un lenguaje para organizarse, hace posible que las personas tengan un concepto común de la fuerza que impulsa sus esfuerzos y ofrece una forma de medir el rendimiento: análisis reflexivo (Gosling y Mintzberg, 2004); El ser popular no es liderazgo, pero los resultados sí. El *análisis* es el ascenso de las cosas obvias a las recónditas; la *síntesis* es el descenso desde las cosas recónditas a las cosas obvias. *No habría análisis* si no supiéramos que lo mejor de las cosas está oculto a los ojos, manos y oído debe ser descubierto por la reflexión, meditación y contemplación. Si todo fuera en el mundo de las formas como simula ser en sus apariencias, ¿para que esforzarse en analizar las cosas? *Ni habría síntesis* si no logramos iluminar, desde lo recóndito donde nos condujo el análisis, el mundo de las apariencias, rehaciéndolo y explicándolo desde la realidad profunda de sus elementos.

Estas habilidades estratégicas las desarrolla el líder viviendo, experimentando y meditando liderazgo transformacional, cuyas raíces y faros de luz son: sus valores personales (Fardella, 2013).

Referencia Bibliográfica.

Ansoff H.I. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill. Inc; 1965.

Bass B. (1998). Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc; 1998.

Capra F. (1975). El tao de la física. Madrid: Luis Cárcamo; 1975.

Cortes J. (2003). Factores de Liderazgo y Competitividad Empresarial. Management en Liderazgo. 2003; (10). Jun. Santiago. Chile.

De Geus A. (1988). Planning as Learning. Harvard Business Review. 1988; 74-78. Mar-Abr.

De Geus A. (2002). Entrevista con el Líder del Pensamiento. Harvard Deusto Business Review. 2002; (106) Enero-Febrero.

Drucker P. (1946). Concept of the Corporation. Nueva York: John Day Co; 1946.

Drucker P. (1950). The New Society. Nueva York: Harper & Row; 1950.

Drucker P. (1954). The Practice of Management. Nueva York: Harper & Row; 1954.

Drucker P. (1957). The Landmarks of tomorrow. Nueva York: Harper & Row; 1957.

Drucker P. (1969). The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. Nueva York: Harper & Row; 1969.

Drucker P. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Nueva York: Harper & Row; 1974.

Drucker P. (1989). The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View. Nueva York: Harper & Row; 1989.

Fardella J. (2013). Valores del Líder y Liderazgo transformacional. VI Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanza; 2013 Marzo 26-28; Varadero Matanza, Cuba. ISBN: 978-959-16-2100-9; Congreso Internacional de Estrategias Empresariales; 2013 Abril 24-26; San José, Costa Rica. ISBN Nº 978-9977-66-256-5.

Gosling J, Mintzberg H. (2004). Las cinco mentes de un directivo. Harvard Deusto Business Review.2004; (120) Enero.

Kets de Vries M. (1999). Lecciones de la selva. Revista Trend Management. 1999; 1 (5): 68-71. Julio-Agosto. Chile.

Ryle G. (1979). Improvisation. En: G. Ryle: On thinking. Londres: Blackwell; 1979. p. 121-130.

Shein E. (2006). El liderazgo y la cultura organizacional. En: El líder del futuro. Edit. Deusto. Barcelona; 2006.p. 89-99.

Weick, K.E. (2006). El liderazgo como legitimación de la duda. En: Las claves del liderazgo. Ediciones Deusto. Barcelona; 2006.p. 104-115.