

La Dirección: función trascendente.

Dr. José Fardella Rozas.¹

Abstract:

Relaciones de servicios-productos (organización) y mercados (entorno) exigen de la dirección y sus equipos de trabajos: adaptabilidad, apertura, y prolijidad. Ésta última, requiere disciplina, concentración y paciencia en todos los niveles de la organización, hacia una acción proactiva a su entorno turbulento (impredecible e incognoscible). Dirigir en este contexto es imprescindible una “*orientación trascendente*”; llevarla a la “*acción*”: hacerla, dirigiendo a su equipo de trabajo: con *integridad personal*, que deriva en la capacidad de una *influencia moral*, la cual conlleva a lograr el compromiso y la colaboración; el *resultado* de esta acción es la “*retroalimentación*” que conlleva a un *cambio, aprender a aprender* base del aprendizaje individual. Sin desarrollo del *talento individual*, no existe desarrollo del *talento organizacional*.

Palabras claves: Dirección, Orientación, Acción, Retroalimentación, Talento y Función Trascendente.

INTRODUCCION.

Un motivo de que existan tantas teorías diferentes de liderazgo (dirección) es que los investigadores centran su atención en diferentes elementos. A un nivel, todas ellas son correctas, porque señalan un componente central de la compleja situación humana que es: *dirigir personas*, 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 ésta tiene diferentes necesidades y problemas en sus distintas fases de evolución. Tendemos a tratar en vacío, el tema de la *dirección* en lugar de especificar cuál es la relación de ésta con la organización en un momento determinado. A medida que nos preparamos para el futuro (donde deberías estar), creo que la relación entre dirección y organización será cada vez más compleja Fardella (2013a). Dirigir es: *Ciencia y Arte* Fardella (2015a). Liderazgo: *arte* y gestión: *ciencia*; son métodos de actuar diferentes y complementarios. Estas dos funciones tan diferentes, para ocuparse de la *dificultad* y del *cambio*, determinan las actividades características de gestión y liderazgo. Cada método de acción tiene que decidir: *qué* ha de hacer, *crear redes de personas y relaciones* que puedan llevar a cabo un programa (grupo), después tratar que esas personas *hagan* realmente el trabajo (integridad personal). Pero cada uno realiza estas *tres* tareas de forma diferente Kotter (1990). De estas dos funciones diferentes pero complementarias deriva la: *dirección*.

El entorno, la organización, sus grupos de trabajo y su dirección funcionan como totalidad: *no fragmentados*. Para cumplir sus funciones la *dirección* en una organización, debe relacionar los productos-servicios (organización) con sus mercados (entorno-ambiente), es decir, cuales son los objetivos y fines de la organización; si debería diversificarse, en que áreas, con que énfasis; y como la organización debería desarrollar y explotar su actual posición en el ámbito producto-mercado.

¹ ***Investigador, y Coach*** 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, Gerente de Calidad del Servicio, Relator nacional e internacional, Asesor, Director Área Finanzas y autor libros: *Raíces y Faros de Luz del Líder* (2012); *Dirigir es: Ciencia y Arte* (2014) y *Enfoque antropológico del líder* (2015) de Editorial Académica Española. Alemania. Investigador grupo: SEJ: 301: Las Pymes Andaluzas: Gestión y Competitividad Univ. de Sevilla. Colaborador Mundo Coaching Magazine. com

Estas preguntas específicas están dirigidas al problema estratégico de una organización. Las *decisiones estratégicas* aseguran que se han escogido bien los productos-servicios y mercados de la organización, que existe una demanda adecuada, y que 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).

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-servicio), es la *mentalidad analítica*: gestionar la organización; y *entorno* (mercado), la *mentalidad mundana*: gestionar el contexto, señalan concordancia entre Ansoff (1965) y Gosling y Mintzberg (2004), Fardella (2013a). 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 la dirección 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*. Weick (2006). Es probable que el líder (dirección) tenga más posibilidades de coherencia si no se detiene: **Vitalidad**, anime a la gente, consiga que se mueva y genere experimentos que revelen oportunidades (integridad personal); tiene una dirección: *orientación*, observa atentamente, actualiza sus impresiones con frecuencia: *retroalimentación* y habla con franqueza: **Autenticidad**, 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. *Ofrezca orientación*; impulse su actualización partiendo de una mejor consciencia de la situación y mayor atención a lo que realmente ocurre; **Improvisación** (adaptabilidad), ésta acción revela una cierta agilidad y oportunidad Ryle (1979), 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 *actúan sobre la base de la acción*; **Liviandad** (Apertura), abandonar los pesados útiles de la *racionalidad* es dar paso al fluir libremente de las *intuiciones*, sensaciones, experiencias, y la observación activa. Una *intuición* que se expresa de forma flexible, es una *orientación* a seguir; no una *decisión* a defender; **Aprendizaje**, la consecuencia última y más evidente de la actuación de la *dirección* autentica es que suele terminar con el aprendizaje de algo nuevo: *cambio*.

El líder es: el que busca la mejor pregunta, acepta su inexperiencia (liviandad: apertura); permanece en movimiento (vitalidad: acción), dirige las decisiones hacia las personas más expertas en el tema en cuestión; está obsesionado con la actualización (aprendizaje: mejoramiento continuo); estimula la improvisación (adaptabilidad) y es muy consciente de su ignorancia personal (autenticidad: honestidad). Las personas que actúan de esta forma ayudan a las demás a encontrar sentido y coherencia a lo que hacen. La persona coherente no cree que, a la hora de correr riesgos o seguir normas, existan respuestas genéricas correctas, sino que trata de mantenerse en contacto con el contexto (sintonía del líder) Fardella (2015, pp. 11-12).

Mintzberg (1975): Explica el trabajo directivo y su importancia en el éxito empresarial, a partir de la autoridad que llega proveniente del mismo cargo que desempeña. En virtud de esta investidura, desarrolla tres tipos de funciones:

Interpersonales, son propios de la *dirección*, fortalece las relaciones con los miembros del equipo generando una relación entusiasta y una comunicación fluida (diálogo). En virtud de este rol el directivo forma *grupos* humanos en aras de lograr un *objetivo* común (orientación). Funciones como: *cabeza visible*, representación; como director, *motivar* y *estimular* a su gente (integridad); como *enlace*, contactos fuera de su línea jerárquica, colegas (red).

Informativas, se relacionan con transferencia de información desde el *entorno* hacia la *organización interna*, y desde ésta hacia el *entorno*. Este rol hace al directivo un detector y *diseminador* de información, y el centro nervioso de su unidad organizacional. Como *portavoz* fuera de su unidad organizativa.

Decisionales, es uno de los más propios de la *dirección*, ya que no se concibe su trabajo para el éxito en el largo plazo, sin la acertada *toma de decisiones* en el ámbito que le es propio a quien dirige la organización. Como *promotor* de proyectos y *qué eliminar* (motor del cambio); *resolución de problemas* (gestión de conflictos); *distribución de recursos*; y *negociador*.

La dirección, no se acomoda exactamente ni a lo *humano* ni a lo *científico*. Tiene que ver con la *acción* y *aplicación*, y su evaluación son los *resultados*. Lleva acabo una tecnología. Pero también tiene que ver con las personas, sus valores, su desarrollo y perfeccionamiento; y eso lo define como algo humano. Así actúa sobre la estructura social y la comunidad e influye sobre ellas. Está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal. Ésta 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; y *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. Fardella (2015, pp 23-24).

Cuáles son los elementos básicos del trabajo del directivo: Fija objetivos, los comunica; Organiza, estructura organizativa; Motiva y comunica (acción), Crea equipo (integridad personal); Desarrolla y forma personas (talento humano); y Medición, establece unidades de medida (retroalimentación: cambio) Drucker (1954, pp. 337-338). El proceso de dirección está presente en la evolución de cualquier persona, grupo humano, desde el más pequeño como la familia, un grupo de amigos, hasta el más grande, como el grupo social a escala nacional, de cuya dirección se responsabiliza en el vértice el Estado, con participación de grupos diversos intermedios como: universidades, asociaciones, sindicatos, alcaldías, etc. Cuando se dice:

el proceso de dirección está presente o se da significa que existe siempre, mejor o peor en sí mismo, y para mal o bien en cuanto a resultados Fardella (2014, pp. 151-152). Dada su relevancia y significación es necesario explorar en qué consiste este proceso, que está implícito en toda actividad humana.

Objetivo (Hipótesis): La dirección consiste en: definir una *orientación*, ésta deriva de las *respuestas* a: *Qué?* hacer (objetivos) y *Cuándo?* (en qué momento), *Cómo?* hacerlo (estrategia), *Quién?* lo hará (crear redes de personas y relaciones: grupos de trabajo) y *Dónde?* (lugar); luego, tratar que esas personas *hagan* realmente el trabajo: *acción*, con motivación y rendimiento; el *resultado* de ésta acción será una: *retroalimentación*, evaluación entre lo previsto y lo real, su objetivo: *motor del cambio*.

MARCO TEORICO.

Drucker, reelaboró la *dirección* de empresas y organizaciones de todo tipo que denominó nueva teoría general de la sociedad de organizaciones y responder a la *discontinuidad*: una interrupción, cuyo resultado es un *cambio*. “*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, p.x). Distingue tres partes de cómo actúa y funciona una organización:

Los *objetivos*: “*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, p.179). Se relaciona con una *Orientación*.

“*El modo de dirigir a los hombres debe ser la primera y más importante preocupación de los directores*” Drucker (1950, p.158). Cómo dirigir personas a la *acción*: *alinearlas* hacia esa *orientación* (integridad personal: implica influencia moral). Logrando así su colaboración al desarrollar sus talentos, que implica productividad.

Y rendimiento (individual performance): “*La necesidad de disponer de un criterio impersonal y objetivo que sirva para evaluar el rendimiento del trabajo*” Drucker (1954, pp. 119-135). Los *resultados* de la acción crean: *retroalimentación*, un *aprendizaje* permanente que se refleja en una evaluación concreta: *análisis* y *síntesis*.

La *dirección* (*management*): denomina enfermedad (*sickness*), que puede adquirir quien gobierna cualquier institución u organización: *sustituir gobernar por hacer*.

ANALISIS.

Dirección es: “*acción para conseguir un resultado deseado*”; ésta es una secuencia de pensamientos, decisiones, coordinaciones, acciones, etc., que persiguen en conjunto llegar a ese resultado deseado; esta última condición permite afirmar que la serie de elementos contenidos en la frase: *acción para conseguir* debe tener una relación lógica que conduzca al *resultado*, luego: *dirigir es un proceso*. Este, es uno de los elementos más importantes y determinantes del progreso de las organizaciones. Influye más decisivamente que las técnicas en sí, procedimientos de administración, de formas jurídicas, etc., porque de él dependen estas y otras variables.

Este *proceso es científico*, exige ser considerado central en cualquier estructura de gobierno, viene determinado por unas operaciones lógicas que, aunque se apoyen en diversas técnicas, son de naturaleza *política*: una ciencia de consecución de

realidades justas y eficaces en grupos humanos. La idea fundamental de él, consiste en: **que** queremos en el *futuro* y luego **hacer** que sea así o no, por razonamientos sólidos; esto no puede hacerse sin un *estudio previo del presente (donde estamos?) y futuro (donde deberíamos estar?)* Fardella (2014, p.151). De éste análisis nacen tres etapas: *Elección de Objetivos* posibles *políticas y programas* de acción, estos solo tienen sentido precedido de objetivos, políticas coherentes, claras y reales; *Realización* de una acción eficaz. Distribución de trabajo y orientación de personas: alinear; y *Evaluación*. Se concibe como comprobación y comparación del hecho real con el previsto, y deducción de medidas correctivas oportunas.

La *empresa* es un ejemplo de subsidiaridad al resolver por vía de iniciativa privada la mayoría de las *necesidades* que la *sociedad* siente y a donde no pueda llegar. Creadas por organismos superiores, regionales, nacionales, internacionales, privadas o públicas son por naturaleza, unidades de la estructura social que tienen como misión para la *sociedad*: darle Bienes y Servicios; añadiendo un valor económico; y capaces de auto continuidad. Como *órgano social*, tiene una *razón de ser* (orientación productiva) que justifica su existir y es, lo que las personas y sociedad esperan de ella. Persiguen dos fines: uno de *naturaleza social*, la responsabilidad de entregar Bs., y servicios a la sociedad en cantidad y calidad adecuada que incremente la calidad de vida de cada ser humano (respeto); y *fin económico*, obtener un valor económico añadido a un precio justo, que hace posible la compensación del trabajo directivo, operativo y capital, que le permita su *auto continuidad* Fardella (2014, p.152).

No saber hacer rendir los recursos, por incompetencia, es una *irresponsabilidad social de la dirección*. La esencia de las organizaciones no es el poder sino: responsabilidad honestidad y respeto. En el ejercicio del poder siempre entraña responsabilidad y de la síntesis de ésta. Con libertad viene el compromiso. El poder e influencia que tienen los valores de quien dirige: su líder (*libertad*, raíz de la responsabilidad; *armonía interior*, raíz de la honestidad y *sabiduría*, raíz del respeto) Fardella (2011, pp. 349-350); conllevan a una: *orientación, trascendentes*, hacia el bien común y el desarrollo del hombre; luego la llevan a la: *acción*, con su gente; y el resultado de ésta es la: *retroalimentación*. Éstas dimensiones conforman un circuito cerrado si falta una se deshace. Es una *tridimensión* clave que conforman el vector: *dirección*, función trascendente del líder.

Dimensión: ORIENTACIÓN.

Ésta, deriva de las siguientes respuestas a las *interrogantes claves* en toda organización (persona, grupo y país), su origen Sun Tzu (2015, pp. 31-32) señala: Se debe saber que existen cinco situaciones en las que el triunfo es previsible. El que sabe en “*qué*” momento hay que embestir y “*cuando*” no. Quien sabe “*como*” coordinar un ejército importante y uno reducido; Aquel que logre unir sus tropas en torno a un propósito común: el *Qué? hacer*; Quién cuente con generales inteligentes y los proteja: *Quién? Lo hará*; Quien actúa con prudencia y espera a un adversario que no lo es (*Dónde?*). Estas interrogantes y respuestas es: una experiencia vital de *discernimiento* e indagación intra e interpersonal, cuyo resultado es: *orientación*.

Es la capacidad de *visualizar* el futuro: una *dirección*. Tiene que *Motivar e inspirar por* su *objetivo* trascendente, que tenga *sentido y significado* Bass (1998). Se relaciona con: estrategia (*Cómo*) y los objetivos (*Qué*) describen conjuntamente el *concepto de negocio o razón de ser*, de su existir. 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); Los directivos reflexivos son capaces de ver lo que está detrás, para poder mirar hacia el futuro Gosling y Mintzberg (2004); una *intuición* que se expresa de forma flexible, es una *orientación* a seguir Weick (2006).

La *intuición* deriva de la *consciencia* de uno mismo y permite al líder recurrir no solo a sus conocimientos técnicos, sino aplicar su *sabiduría* de la vida a sus decisiones laborales. *¿Qué sentido puede tener -en medio de muchos datos duros- apelar a las sensaciones intuitivas?* El hecho de sintonizar con nuestros *sentimientos* contribuye a dar sentido a los datos y a mejorar, el proceso de toma de decisiones. Según la ciencia, *las emociones no se oponen a la razón, sino que forman parte de ella*. Para acceder a la sabiduría acumulada durante la vida, el líder aprende a confiar en sus sensaciones intuitivas Lieberman (2000). Los circuitos neuronales implicados en decisiones complejas no solo incluyen los ganglios basales, sino también la amígdala, la región en la que el cerebro parece almacenar emociones asociadas a los recuerdos. No es el área verbal del cerebro, sino la región que controla los *sentimientos*, la que nos proporciona el curso de acción más adecuado en el proceso de *toma de decisiones* Goleman, Boyatzis y Mckee (2008).

¿Qué? Hacer.

Las organizaciones no tienen objetivos, solo los tienen las personas. Y a la hora de definir un objetivo hay que atender lo que señala Drucker, la ley de la organización: *concentración*. Las decisiones más difíciles y mas importantes en cuanto a los *objetivos* no son *que* hacer, sino 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 mas descuidada”* Drucke(1969, p.179). La decisión de concentración y energía está en maximizar el *recurso humano*: en los factores críticos de éxito propios de la organización. Existen ciertos condicionantes de los *objetivos* Fardella (2014, p.160):

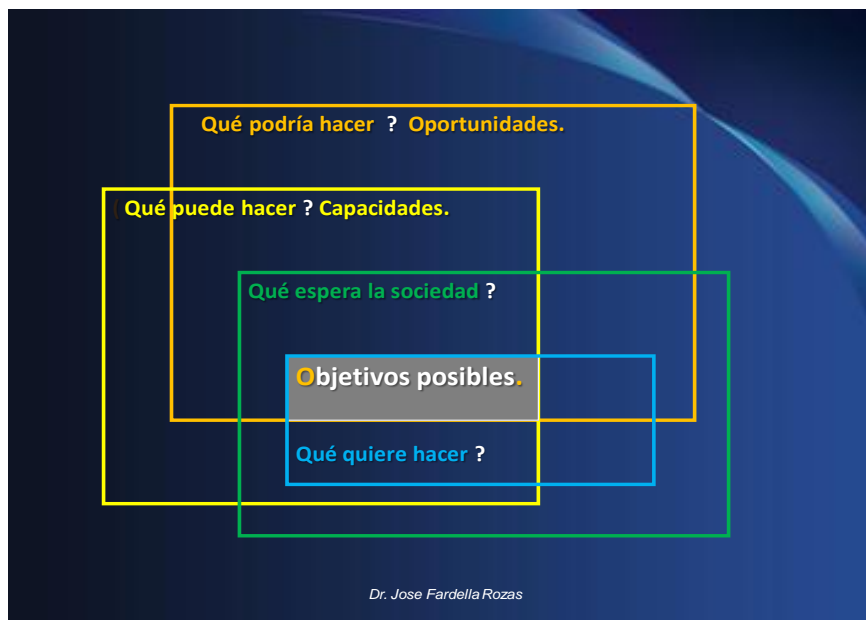


Fig. Nº1.

- ✓ del análisis del *entorno* surge la pregunta *¿Qué podría hacer?*;
- ✓ de su diagnóstico *interno* *¿Qué puede hacer?*,
- ✓ del punto de vista *responsabilidad social* *¿Qué espera la sociedad?*;
- ✓ y desde el punto de vista del líder: *dirección* *¿Qué quiere hacer?*, se supone que en esa respuesta está implícita la opinión de todos sus integrantes.

Luego de contrastar estas cuatro *preguntas y respuestas* su resultado será: *objetivos posibles* a realizar, que cumplan con una visión trascendente Fardella (2015a).

¿Cuándo? Hacerlo.

El que sabe en qué momento hay que actuar y cuando no, siempre triunfará. En la guerra puede haber cientos de cambios en cada etapa. Cuando hay muchas posibilidades, se debe avanzar; cuando no, se debe emprender la retirada. Afirmar que un general debe esperar las órdenes de los superiores en estas situaciones es como informar a un superior de que se desea combatir un incendio. Antes que lleguen las ordenes correspondientes, las cenizas ya se habrán enfriado Sun Tzu (2015, p.32).

Generalmente el *momento oportuno* tiene una relación directa con la *prudencia*. Si es irascible, puede ser ridiculizado. Un hombre apasionado puede ser estimulado hasta la locura y conducido a la muerte. Quien se enoja con facilidad es irritable y terco; además actúa impulsivamente. No considera las dificultades Sun Tzu (2015, p.69). Es muy importante gestionar y tomar *consciencia* de nuestras *emociones*: Reconocer *¿Qué estoy sintiendo?*; Ponles *nombre* y luego; Identificala. Celos, ternura, ira, afecto; Investiga el *origen*, sus Causas *¿Por qué estoy reaccionando así?*; Verbaliza tus emociones y sentimientos. Reconoce ante ti y otros lo que sientes, sin miedo ni vergüenza. (Honestidad- Prudencia); y finalmente Integra tus emociones a tu persona, acéptalas. Reconocidas, identificadas, sus causas, deja ahora a tu “*sentir*” que te diga: *¿Qué?* hacer y *¿Cuándo?*; el *¿Cómo?* hacerlo a tu “*razón*” y finalmente *hacerlo*, tú “*voluntad*” ejecute lo decidido con *prudencia* Fardella (2014, p. 20).

Trabaje durante 7 días, elija un *acontecimiento* diario, analícelo en 3 niveles: *¿Cómo reaccione?* (nivel pensamiento); *¿Qué decidí hacer?* (nivel sentimiento); y *¿Cómo actué?* (nivel voluntad). Este proceso es un primer paso para llegar a ser *consciente*, se trata de detectar como reaccioné ante cada sentimiento primario; reacciones casi instintivas (*emoción*: la reacción del cuerpo a su mente). Para poder seguir y llegar a desarrollar el sentir del corazón (*nuestra voz interior*), que *no está expuesto a estímulos externos* (cinco sentidos), son los *sentimientos estables*, que nacen de tu *inconsciente*.

En general existirían tres niveles de desarrollo como seres humanos, ósea *estados de consciencia*: un primer nivel: en las *esferas del pensamiento* la razón, estado de *reflexión*; luego, en un segundo nivel cuando logramos ser: *conscientes*, conciencia sin pensamientos, no mente: *meditación*; y finalmente el sentir la voz interior de nuestro corazón: estado de *contemplación*, ser conscientes de tu inconsciente. En éste estado ya eres un hombre: *prudente*, es aquel hábito que sostiene y perfecciona el acto humano Fardella (2014, pp. 20-21). Luego la respuesta a *Cuando*, vendrá de la esfera del sentimiento tu *voz interior* de la *consciencia*, del: *inconsciente*.

Cómo? Hacerlo.

En ambientes impredecibles e incognoscibles es imprescindible la *creatividad*; pero, el *pensamiento* juega solo un papel subordinado en la breve y decisiva fase del *acto creativo* en si mismo Fardella (2015, p.131). Este acto requiere previamente *libertad: no apego*, al mundo de las formas y en un estado de meditación: *consciencia* sin pensamientos, ósea presencia total; y de esa *armonía interior* nacen las soluciones, que luego en las esferas del pensamiento darán forma al *Cómo?* hacerlo con *sabiduría*. Usando así plenamente, toda la capacidad de inteligencia posible.

La *rutina*, no tiene una connotación positiva, la masa se deja llevar por los hábitos, no por su propia elección. Es contrario a la *creatividad* e *innovación*, sin embargo los investigadores en neurociencia han descubierto que mientras desarrollamos nuevos hábitos conscientemente, creamos caminos sinápticos paralelos, incluyendo células cerebrales completamente nuevas que pueden dar saltos desde vías habituales de pensamiento hacia otras desconocidas Fardella (2015, p.126). El *acto de innovación* es a la vez cognitivo y emocional. Concebir una idea es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como la confianza en uno mismo, iniciativa, tenacidad y capacidad de persuadir, relacionado con la *inteligencia practica* Sternberg (1985).

Los líderes son los encargados de guiar el desarrollo de la creatividad en su gente, creando un clima que otorgue poder, donde se valore que los empleados puedan aprender cosas nuevas, desarrollarse personalmente y expresar sus opiniones e ideas. “*No puede haber creatividad sin libertad*”. Es interesante que si se juntan varios sistemas caóticos los grados de libertad aumentan, mientras que si se tienen que juntar varios sistemas hechos artificialmente, con orden artificial, los grados de libertad disminuyen mucho, si es que queda alguno Fardella (2011, p.154).

La *creatividad*, la *inteligencia* y la *sabiduría*, deben actuar en forma armónica para lograr resultados de excelencia Sternberg (2007). Se necesita de creatividad para generar ideas, de inteligencia analítica para determinar si estas valen la pena, de inteligencia practica para desarrollarlas, de capacidad para persuadir a otros acerca de su valor y, finalmente, de sabiduría para equilibrar los intereses de todos los actores involucrados, asegurando, al mismo tiempo, la búsqueda del bien del hombre y la naturaleza.

La *creatividad* es un proceso que nace de la *esfera del sentimiento*, esa quietud insoslayable: *Armonía Interior*, del reposo y el silencio del escucharse a sí mismo, precede a la *innovación* y negativamente condicionado por el exceso de estabilidad y orden: hábitos. A veces un momento de presentimiento claro nos hace exclamar: “*¡Ya lo tengo!*”. Puede ser un momento en que vemos algo que puede ser trivial para cualquier otro, pero en nosotros ha originado un punto de bifurcación en el sistema caótico que forma nuestra *mente*: pensamientos, y *no mente*: consciencia sin pensamiento, que cambia nuestras perspectivas para apoderarnos de la autenticidad de nuestra experiencia de la vida Fardella (2011, p. 366). El *Cómo?* oscila entre la *esfera del sentimiento* y del *pensamiento* y ésta le da forma con la *inteligencia*.

¿Quién? Lo hará.

Las organizaciones por si solas no son nada, adquieren contenido por el trabajo logrado de las personas que la integran; ellas son las que planean, hacen y deciden, influyendo en los resultados de ella Fardella (2015, pp. 20-21). Quien cuenta

con los oficiales y soldados mejor entrenados...? Si los oficiales no cuentan con un eficaz entrenamiento, estarán inquietos y tendrán dudas durante el combate; si los generales no han recibido una formación íntegra, vacilarán interiormente cuando estén frente al enemigo Sun Tzu (2015, p.12). No encargues a la gente tareas que no podrá efectuar. Realiza una evaluación y otorga a cada uno responsabilidades de acuerdo a sus características Sun Tzu (2015, p.46).

El *conocimiento, habilidades y preparación psicológica* personales son claves en cualquier actividad a realizar. Quién dirige debe *conocer y entender* a cada integrante de su grupo de trabajo y saber qué grado de *madurez* tiene para realizar determinadas *tareas*, luego requiere tener la capacidad de *intonía* con su gente Fardella (2015b) La *madurez* se compone de dos dimensiones para el *trabajo*, incluye *conocimientos* y *habilidades* necesarios para realizar una tarea determinada; y *psicológica*, denota disposición o *motivación intrínseca* para dicha tarea. Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas:

M1: no puede, (no tiene los conocimientos o habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar responsabilidad de la tarea;

M2: tiene un grado mínimo de conocimientos o habilidades, se siente motivada a aprender, pero se percibe insegura para asumir responsabilidad completa por la tarea;

M3: cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en *qué y cómo* hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que se le pide;

M4: puede y quiere hacer la tarea; se siente preparada, segura y experimenta una satisfacción intrínseca y sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

El *concepto de madurez* se aplica para definir la *preparación y disposición* de los seguidores frente a una *tarea* específica. No a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así, una persona puede estar preparada y dispuesta (M4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M1) ante una tarea distinta. El líder sabrá identificar estas diferencias en una misma persona y entre los distintos miembros de su equipo de trabajo Fardella (2014, pp. 90-91). Debe adaptar su estilo de supervisión (*dirección*) dependiendo de este *grado de madurez* de cada uno, desarrollando *cuatro* estilos de liderazgo Fardella (2014, pp. 91-92):

Instructor: líder que manda, fuerte acento en la tarea y poco en la relación; esto no quiere decir que él sea desconsiderado. Define los roles, e instruye sobre *qué, cuándo, cómo, quién y dónde* hacer las tareas. Apropiado para personas con poca autonomía, baja madurez;

Persuasivo: altamente preocupado de la tarea y relación. Orientado a *enseñar el qué y cómo* hacer, y *transmitir el porqué y para qué* hacer la tarea. *Escuchando* y acogiendo las necesidades de apoyo de los seguidores. Apropiado para nivel medio-bajo de madurez;

Participativo: se centra más en las relaciones, que en la tarea. Comparte y facilita el proceso de decisión como un miembro más del equipo, dando apoyo emocional. Orienta su comportamiento a *escuchar* y canalizar la *participación* en el *qué y cómo* hacer la tarea. Apropiado para niveles de madurez medio-alto;

Delegador: baja orientación a la tarea y relaciones. Su comportamiento es de facilitador disponible para el equipo y personas, dejándoles la decisión de solicitar la intervención directa de él en situaciones puntuales. Da autonomía, permite que se auto desarrollen. Compatible con personas de alta madurez.

¿Dónde? Lugar.

Las *condiciones meteorológicas* representan el juego recíproco de las fuerzas de la naturaleza, las consecuencias del frío en invierno y del calor en verano, así como la dirección de las operaciones militares según las estaciones. *Terreno* entiendo la distancia con que se debe recorrer, así como la naturaleza despejada o angosta de este y las oportunidades de vida y de muerte que tiene Sun Tzu (2015, p.11).

El *lugar* y el *ambiente* donde se desarrollará la *actividad*, generalmente influye en la calidad del trabajo; ósea, la *prolijidad* ya que esta requiere disciplina, concentración y paciencia. Por ejemplo una operación al corazón...recuperación de una persona depresiva...etc. La *productividad* de una persona dependerá de su *motivación interna*, pero con el *tiempo* tendrá también una repercusión en sus *estados anímicos* y de *salud*, como la *ansiedad* que no solo erosiona las capacidades mentales, también *reduce la empatía* y obstaculiza en consecuencia sus habilidades sociales Henriques y Davidson (1997). Estas son algunas repercusiones directas o indirectas del lugar y el ambiente donde se desarrollan nuestras actividades diarias.

El *poder de la alegría* Fardella (2015b), la risa es muy contagiosa, se asienta en complejos circuitos neuronales fundamentalmente involuntarios que, en consecuencia, resultan más difíciles de simular Small (2000, p.24). Esta reacción involuntaria constituye la comunicación más directa posible entre las personas – una comunicación de cerebro a cerebro en la que el intelecto se limita a ser un mero espectador – y establece lo que podríamos denominar un *vínculo límbico*, ni tiene relación alguna con frases ingeniosas Provine (2000, p.133). La risa y broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación y consolidan la sensación de conexión y confianza, luego convierten trabajo en algo más agradable Clouse y Spurgeon (1995).

El término *ambiente* se refiere a todas las características *físicas* y *sociales* del mundo externo de la persona, lo que incluye objetos físicos, relaciones espaciales y comportamiento social de otros, éste puede analizarse a dos niveles: macro y micro. El *macro ambiente* incluye los factores ambientales generales o de gran escala, como el clima, situación económica, sistema político y características geográficas generales (playa, montañas, pradera), estos factores tienen influencia general en el comportamiento. El *microambiente* se refiere a aspectos físicos y sociales más tangibles de los alrededores inmediatos de una persona: el piso sucio de una tienda, lo caluroso del clima, o los familiares o el casero. Tales factores a pequeña escala suelen tener una influencia directa en comportamientos, pensamientos y sentimientos específicos de las personas. Es útil distinguir entre el *macro ambiente* y *micro ambiente social*:

El *macro ambiente social* comprende las interacciones sociales indirectas en grupos muy grandes de personas. Los investigadores han estudiado tres macro ambientes sociales (cultura, subcultura y clase social) que ejercen influencias amplias y poderosas en los valores, creencias, actitudes, emociones y comportamientos de ellas, que forman parte de esos grupos;

El *microambiente social* incluye las interacciones sociales *cara a cara* entre grupos más pequeños de personas, como las familias y grupos de referencia. Estas interacciones sociales directas por lo general influyen poderosamente en los conocimiento y sentimiento de las personas.

El *ambiente físico* incluye todos los aspectos físicos o no humanos del entorno donde ocurre el *comportamiento* de la persona, casi todos estos lo afectan; este se divide en elementos espaciales y no espaciales: los primeros abarcan objetos físicos de todo tipo, países, ciudades, tiendas y diseño de interiors; los elementos no espaciales incluyen factores intangibles, como la temperatura, humedad ambiental, iluminación, intensidad del ruido y tiempo.

El líder debe considerar y entender la influencia de los diversos aspectos del *ambiente físico y social* en los afectos (sentimientos), cogniciones (pensamientos) y comportamientos de su gente. La relevancia de el *Dónde?* lugar es tan importante por ejemplo en la recuperación de un paciente en el área de la salud que se han realizado numerosas investigaciones de como influye en su recuperación.

En esta **primera fase** (*dimensión: Orientación*) debe: *crear redes de personas y relaciones* (grupo) que puedan llevar a cabo la: *orientación*; que es producto de estas cinco *interrogantes* y sus *respuestas*; después de una experiencia vital de *discernimiento* e indagación intra e interpersonal; que nacen de la esfera del *sentimiento*, voz interior de la *consciencia*: su raíz el *inconsciente*, y luego le da forma con sabiduría (plena *inteligencia*) en la esfera del *pensamiento*.

Dimensión: ACCIÓN.

En esta segunda fase: se debe tratar que esas personas que fueron designadas en la primera fase *hagan* realmente el trabajo (tareas), las lleven a la: *acción*. Sun Tzu (2015, p.10-11) señala: *influencia moral* significa que el pueblo este en armonía con sus gobernantes, pues solo así los seguirá a la vida y a la muerte, sin miedo de poner en peligro su existencia. Esta capacidad de influir nace de la: *integridad personal*, que motiva e inspira, y logra la colaboración y compromiso de su gente Fardella (2017). Se refleja en *actitudes y comportamientos* concretos que conllevan a producir *resultados*. Influencia idealizada lo llama Bass (1998), ésta requiere la competencia de integridad personal, que implica: credibilidad y confianza, van juntas con la capacidad de influir que implica: compromiso y persuasión Cortez (2003).

La condición indispensable para dirigir a otros es: primero conocimiento y entendimiento de si mismo (*autoliderazgo*), y luego podrá dirigir a otros (*liderazgo*). Los que tienen un mayor *autoconocimiento* son: más sanos, se desempeñan mejor en funciones directivas y de liderazgo, son más productivos en el trabajo Cervone (1997). El simple conocimiento intelectual no es suficiente; el conocimiento terapéutico efectivo es un conocimiento empírico en el cual el *conocimiento de sí mismo* no posee solamente una cualidad *intelectual*, sino también *afectiva*. Tal conocimiento, que proviene de la experiencia, depende de la intensidad del impulso congénito del hombre por lograr la salud y felicidad. El fracaso en lograr plena madurez e integración de la *personalidad total* es un fracaso moral, es violar su integridad y destruir su espontaneidad Fardella (2014a).

Existe un estrecho vínculo entre *liderazgo* (dirección), *clima organizacional* (entorno) y *eficacia* (resultados). El modo en

que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 53 y 72 % de las actitudes y comportamientos del líder Kelner, Rivers & O'Connell (1996). Luego influyen muy directamente en el modo en que se *sienten* los empleados, y determinan su *rendimiento*. El modo en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es privado (*Autodominio*), puesto que su *influencia es directa* sobre el estado de ánimo de sus subordinados, le convierte en un factor determinante del funcionamiento de una empresa George & Bettenhausen (1990).

Quien dirige a la acción debe contar con: *Autoridad*, significa que el general debe contar con *sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad* Sun Tzu (2015, p.11). Estas cinco características las debe tener el general. De ahí que el ejército lo llame: *El respetado*. Si el general cuenta con *sabiduría*, podrá conocer los cambios de las circunstancias y desempeñarse con diligencia. Si es *justo*, sus hombres tendrán la seguridad de la recompensa y del castigo.. Si es un *ser humano*, amará a sus semejantes, los hará partícipes de sus sentimientos, apreciará su trabajo y se preocupará de sus problemas. Si *no es cobarde*, logrará el triunfo, sin dudarlo, el momento justo. Si es *enérgico*, sus tropas serán disciplinadas, porque temerán el castigo. Si no es valiente, no podrá aclarar sus dudas y planear grandes proyectos.

La *integridad personal* del líder es su *personalidad total*; coherencia en la esfera del *sentimiento y pensamiento* (*intrapersonal*); y en la *esfera de la acción* (*interpersonal*), con actitudes y comportamientos en armonía con sus esferas intrapersonales. Esta sensación de integridad su raíz: la *humildad*, ésta la logra a través de la alegría y el dolor de las relaciones, progresa en su camino espiritual para aprender desde todas partes: el amor. Su principal fuente de cambio personal es el sufrimiento, de esta valentía procede la persona íntegra. Sus crisoles son oportunidades para la reinvención, y asumir el control sobre sus vidas, para encontrar significado a circunstancias que muchas personas habrían considerado aterradoras y potencialmente paralizantes Fardella (2013b). También la señala Collins (2001) como rasgo o característica de líderes que transformaron sus empresas en instituciones de excepción; La *humildad* se caracteriza por las capacidades de: *adaptabilidad* (respeto), *apertura* (honestidad) y *prolijidad* (responsabilidad), primero con sí mismo y luego con los demás. De ésta *integridad* nace la *capacidad de influir*: implica inspirar y comprometer, hacia fines *trascendentes*. Las raíces de todo lo anterior esta en sus *valores personales terminales intrapersonales* de Fardella (2017):

Libertad (no apego): a pensamientos, cosas y personas;

Armonía interior (sintonía): consigo mismo, su prójimo y la naturaleza;

Y *Sabiduría* en actitudes y comportamientos: prudentes, es iluminación.

Jesús nos enseña: “..., y **aprended de mi, que soy manso y humilde de corazón; y hallareis descanso para vuestras almas;**” Mt.11:29. La humildad es: negarse así mismo, *libre* de su propia importancia, como ser humano no es superior o inferior a otro ser humano; en ella están implícitos los valores de *Libertad* (no apego) y *Armonía interior* (Paz); y de estos dos valores nace su *Sabiduría*; en el ejercicio de ésta virtud que constituye la perfección de la actividad *contemplativa* alcanza su máxima *felicidad* y conoce (experimenta) el: **amor**, influencia moral.

En estado de *contemplación: presencia* (*consciente de su inconsciente*) vive el líder, en *cámara lenta*. Solo *observa*, no juzga, no interpreta, no analiza: *deja fluir*, libertad; en silencio *conciencia sin pensamientos*: quietud (no mente) *consciente*, puerta de acceso al *inconsciente* Fardella (2015, p.168). Solo su *consciencia* lo dirige (presencia), le dice su voz interior

qué? hacer y *cuando?* (esfera del sentimiento); y guía a su mente (esfera del pensamiento) para el *cómo?* hacerlo con su inteligencia; y luego lo lleva a la *acción* con fines trascendentes (esfera de actitudes y comportamientos).

En esta **segunda fase** (*dimensión: Acción*) con la capacidad de *influencia moral*, en la *esfera de actitudes y comportamiento* el líder logra: *dirigir a las personas*, con motivación y rendimiento hacia los resultados previstos, que los conlleve a concretar la: *orientación*, visión trascendente definida en la primera fase de su función. Es la fuerza de su espíritu que emite: carisma; ha alcanzado la *Libertad*, logra aceptar de corazón todas las contradicciones que le ofrece la vida, logrando en *Armonía Interior* experimentar la Alegría (gozo) y la Tribulación (sufrimiento), sin detenerse en ninguno...Fardella (2016). Anime a su gente, consiga que se mueva y genere experimentos que revelen *oportunidades* (carisma-vitalidad); solo después de actuar (acción) y de ver los resultados alcanzados, podrá el líder definir el problema; que en algunos casos habra ya resuelto. No suelen dar mucha importancia al diagnóstico previo sino que: *actúan sobre la base de la acción*.

El grado en que los líderes son considerados *creíbles* es cuando los seguidores potenciales permiten *ser influidos*. Las *condiciones* que llevan a un individuo a confiar en otro destacan: *consistencia*, confiabilidad, previsión y buen juicio en el manejo de situaciones; *discreción*; *justicia*; *integridad*, honestidad y veracidad; *lealtad*, buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona; *apertura*, compartir libremente ideas e información (Butler, 1991); y *capacidad*, conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales Fardella (2012, p. 157).

Dimensión: RETROALIMENTACIÓN.

Un líder eficaz no es alguien querido o admirado; él o ella es alguien cuyos seguidores hacen las cosas correctas; la popularidad no es liderazgo; los resultados sí Drucker (1996, p.104). La valoración de la eficiencia de una persona, de su éxito y de su importancia para la organización 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, pp.70-71). Sin una evaluación objetiva y *justa* (se relaciona con los valores: libertad, armonía interior y sabiduría), no se logra: *un aprendizaje permanente*, ósea mejoramiento continuo.

Una *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*, es 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 qué 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.

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, p.19). Tiene relación directa con: **cambio**, éste implica *creatividad* raíz de la *innovación*. Su fruto es: *aprendizaje individual* sin él, no existe: *aprendizaje organizacional* (desarrollo del talento organizacional).

El *desarrollo es siempre autodesarrollo*. Es inútil que la organización 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 implicará no solo un paternalismo injustificado, sino que constituiría una pretensión absurda”* Drucker (1974, p.427). El desarrollo humano significa la persona total: *no fragmentada*, su *talento*. La tarea más difícil para la dirección a la hora de llevar a cabo el: *cambio* es “*motivar*” a los empleados de la organización para que hagan una labor de “*adaptación*”. *“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, p.222). Las *discontinuidades sociales* originadas del pluralismo piden un gobierno que no haga sino que: *gobierne*.

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*, esta última es: disciplina, concentración y paciencia. 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). Así se produce el aprendizaje individual base para el organizacional. *Las empresas que se concentran exclusivamente en las ganancias no aprenden; por lo tanto tampoco progresan. A veces ni siquiera sobreviven* De Geus (2001, p.17).

Los *conflictos* en las organizaciones son inevitables y a la vez oportunidad de *cambio*, pueden actuar como una fuerza positiva o negativa. Son beneficiosos si se utilizan como instrumento para realizar un cambio o innovación productiva, o pueden llevar a la ruptura de un grupo; si son muy escasos será difícil realizar cambios e innovaciones y la organización tendrá problemas de adaptación a cambios del entorno, y puede llegar a poner en peligro su supervivencia. La dirección debe considerarlos como nuevas *oportunidades*: significa pensar y estar consciente del conflicto que se genera el cual nos

puede llevar a un cambio Fardella (2015c).

“Una de las cualidades peculiares de la mente humana es que, al enfrentarse con una contradicción, no puede permanecer pasiva, sino que entra en acción a fin de resolverla. Todo progreso humano se debe a este hecho” Fromm Fardella (2015c). En la dimensión *intrapersonal* el conflicto es inevitable y puede conllevar a resultados impredecibles. Al existir disonancias internas estas pueden conllevar a enfermedades físicas y psicológicas. Cuando consultamos cuales son las emociones más frecuentes en el lugar de trabajo, la respuesta es: *ira* (rabia) y *temor* (miedo). Estos, producen mucho *dolor* y no llevan a una mayor productividad, ni menos a un aprendizaje individual. La dirección debe considerar y experimentar los conflictos como: el **motor del cambio**, que encienden la creatividad, estimulan la innovación y fomentan el desarrollo personal Fardella (2015c).

En esta **tercera fase** basado en los “*resultados*” de la acción, se evaluarán con un análisis y síntesis objetivamente lo que sucede. Si existen desviaciones entre lo previsto y lo real, para realizar los *cambios* oportunamente. Estos nos conllevarán a desarrollar el *talento personal*: aprendizaje individual, sin el cual no existe desarrollo del *talento organizacional*: *aprender a aprender* todos de todos, así se produciría él: desarrollo organizacional. Su fin un: *mejoramiento continuo*, adaptabilidad, apertura y prolijidad en armonía (sintonía) con su entorno impredecible e incognoscible. Es un proceso dinámico y vital no solo para la subsistencia de la organización, sino también en la vida personal de cada ser humano. Sin *retroalimentación* como podemos saber si vamos en la dirección correcta o si ya está obsoleta nuestra forma de hacer las tareas. “*Lo que era verdadero al amanecer, en el atardecer ya no lo es: todo cambia*”.

La **retroalimentación** es imprescindible para: *aprender a aprender*, es la forma de afrontar los *problemas* de: *adaptación* externa y de *integración* interna que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas. El potencial estratégico y operativo de los valores del líder Fardella (2011); son las raíces de la teoría del cambio planificado formulada por Lewin (1947); sin estos valores escritos en el corazón de todos los integrantes de una organización (que no los vive): no existe el *cambio*, lo que implica que no hay *aprendizaje* organizacional.

RESULTADOS.

Actitud directiva, hace que el individuo vea su tarea, su trabajo y su producto de la misma manera que los ve la dirección, es decir, en relación con el trabajo del grupo y el producto del conjunto Drucker (1950, p.158). El *management* (dirección) 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, p. 11); éstos, deben ser con *finés trascendentes*, tanto *sociales* como *económicos*.

“Sin auto liderazgo no existe: liderazgo”. El liderazgo se convierte así en un psicodrama en el que una persona, brillante y solitaria, tiene que conseguir el control de sí misma como condición previa para dirigir a otros. Esta expectativa marca un profundo contraste con el concepto trivial, práctico, y no por ello menos importante: que el liderazgo consiste en **dirigir** el trabajo que realizan otras personas Zaleznick (1977). Luego sin liderazgo no puede existir: *dirección*, los líderes, a quienes

interesan las ideas, establecen *relaciones* de modo más *intuitivo* y *empático*: *intonía* Fardella (2015b).

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, p.340). Es la comunicación en dos direcciones: *dialogo* Fardella (2016a), sin él cómo coordina a su gente?: *dirige*, el cambio permanente. La prisa se opone a la ternura, *el amor y comprensión de sí mismo no pueden ser separados del respeto, amor y comprensión de otro* Fardella (2016); y sin ternura no hay dialogo.

Las *habilidades estratégicas* las desarrolla el líder viviendo, experimentando y meditando liderazgo transformacional, cuyas raíces y faros de luz son sus valores personales terminales e instrumentales Fardella (2013); sin éstas habilidades no podría producirse las dimensiones de *orientación, acción y retroalimentación* que conforman el vector: ***dirección***.

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, pp. 90-91). Una *decisión* es generalmente más difícil de cambiar, produce mucha disonancia en el ambiente; en cambio una *orientación* deja el espacio para que su gente desarrolle su talento y tome las decisiones adecuadas en el momento oportuno sin esperar las instrucciones del jefe (dependencia, no libertad), él está en contacto directo donde se desarrolla la actividad (*face to face*). Ve su trabajo y producto de la misma forma que su líder. Las habilidades de la dirección: capacidad de *visualizar* el futuro (visión trascendente): una dirección (*Orientación*); un fuerte sentido de *rumbo* (energía): alinear (*Carisma*); con flexibilidad al *cambio*: adaptabilidad (*Aprendizaje Organizacional*); orientación al *desarrollo* de las personas (*Gestión del Talento*); y una *Retroalimentación razonable*: análisis reflexivo Fardella (2013a).

La dirección *reproduce el liderazgo* a través de toda la organización; implica desarrollar y confiar en la capacidad y responsabilidad de los demás, a través de conferirles, en forma progresiva, poder y autonomía su fin: *delegar*. Si su personal no está preparado para asumir más responsabilidades *¿Quién debe prepararlos?*, la obligación es de la dirección. Uno de los síntomas y situaciones que ocurren está representado en: *¿Porqué algunos jefes padecen falta de tiempo mientras su personal padece falta de cosas que hacer?*...Le está haciendo el trabajo a ellos y no el suyo, Ud., hace por los demás lo que ellos podrían hacer solos y les da a entender que no saben arreglárselas por sí mismos. Los incapacita al sumirlos en una situación de dependencia, no les quite la molestia de pensar en *qué, cuándo* y el *cómo* hacer las cosas de su trabajo Fardella (2014, p.95-96). La *delegación* tiene relación directa con el desarrollo del *talento* humano.

El desarrollo del talento individual no garantiza el desarrollo organizacional; pero sin desarrollo del talento individual no

existe desarrollo organizacional. La dirección no gestiona el talento individual, solo las relaciones interpersonales. Es la persona quien lo gestiona y desarrolla, incluye la totalidad de su personalidad y consiste en:



Fig. Nº2.

- ✓ la esfera del *pensamiento* (razón e inteligencia) están sus **capacidades: puedo** hacerlo, implica *habilidades* y *conocimiento*;
- ✓ la esfera del *sentimiento* (motivación trascendente) esta su **compromiso: quiero** hacerlo, sentirlo, implica sentido y significado.
- ✓ la esfera de *actitudes y comportamientos* esta la **acción: consigo**, resultados.

Si tiene: las capacidades *puede* (el conocimiento), y adquiere el compromiso *quiere* hacerlo. Pero no lo lleva a la *acción* (sin resultado): su talento está **dormido**; Si *quiere*, compromiso, y lo lleva a la *acción*. Pero no tiene las capacidades, *no puede*, solo son: **buenas intenciones**; Y si tiene las capacidades, *puede*, y lo lleva a la *acción*, consigue. Pero, no está comprometido, *no quiere*, está: **desmotivado**. Su desarrollo integral requiere de los tres ámbitos: capacidades mas compromiso y acción.

La *dirección* debe lograr la *colaboración*, ésta no entraña gestionar a las personas, sino más bien gestionar las relaciones interpersonales. Supone ir más allá de la concesión de autonomía, es introducirse en el terreno del *compromiso*; y ambos (*colaboración* y *compromiso*) solo se logran con la capacidad de: *influencia moral*, que nace de su raíz la: *integridad personal* del líder Fardella (2017). Luego existe una correlación directamente proporcional entre la *integridad personal* del líder y la *orientación productiva del hombre* que se refleja en el *desarrollo de su talento*, y con éste el *desarrollo organizacional*.

La *confianza mutua* implica *comunicación espontánea*, y de ambas nace el *apoyo mutuo*; forman un *círculo* cerrado si falta uno se deshace, de éste círculo nace la *colaboración* y *compromiso* de las personas. La *confianza* permite disminuir el riesgo y la incertidumbre en las relaciones interpersonales, con lo cual disminuye la necesidad de control y supervisión y

aumenta la eficiencia en la ejecución de las tareas (Lane, 1998; Schindler y Thomas, 1993). De los valores personales instrumentales intra e interpersonales: *respeto*, *honestidad* y *responsabilidad*, primero con sí mismo y luego con los demás nace la confianza mutua Fardella (2017). Los valores personales del líder Fardella (2011), son las raíces y faros de luz de la comunicación interpersonal en dos direcciones; sin ellos no existe: *el diálogo* Fardella (2016a), ósea la *comunicación espontánea*. Los valores del líder: honestidad, respeto y responsabilidad que encarna, y los refleja en sus actitudes y comportamientos en su forma de comunicar: *irradia la confianza*, que está, en el centro de las relaciones humanas; tiene un potencial “operativo” y “estratégico” en las organizaciones y en sus equipos de trabajo. Causan efectos en la estrategia, estructura, sistemas, procesos, políticas de personal y productividad de la organización Fardella (2012a). Sin estos valores no existe la *confianza mutua* ni la comunicación espontánea: *diálogo*, y sin éstos no se daría el apoyo mutuo: *colaboración* y *compromiso*.

CONCLUSIÓN.

La Hipótesis planteada es congruente con lo investigado. De la *esfera del Sentimiento*, nace la *voz interior* de su *consciencia*: *Qué?* y *Cuándo?* hacerlo (brotan de su *armonía interior*, su raíz la *libertad*); en la *esfera del Pensamiento* con la razón y verdad estructura: *Cómo?* hacerlo *Quién?* y *Dónde?* (con sabiduría), estas cinco preguntas nacen del *consciente* que tiene la función direccional y su resultado es: la *orientación*, fruto del *inconsciente*; luego lo lleva a la *acción* en la *esfera de Actitudes y Comportamientos*: lo hace con autenticidad y *prudencia*.



Fig. N°3.

El *resultado* de la acción *retroalimentará* a nuestro *consciente* si existe o no *disonancias* (*consciencia culpable* o en paz); si existen se debe producir un: *cambio*, en la esfera del *sentimiento* o *pensamiento* que vendrán del *inconsciente*: su *armonía interior*; y rectifica *actitudes* y *comportamientos*; si no existen su *consciente* estará en paz; no significa no hacer nada, siempre será necesario un *mejoramiento continuo*: es *vida*. Éste proceso significa un circuito dinámico tridimensional, si

falta una (dimensión) se deshace , forman el vector: *dirección*, función trascendente que deriva de los contenidos *conscientes e inconscientes* del líder.

BIBLIOGRAFIA.

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

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

Butler, J.K. Jr. (1991): "Towards understanding and measuring conditions of trust: evolution of a condition of a condition of trust inventory". *Journal of Management*, 17, 643-663.

Cervone, D. (1997): "Social cognitive mechanisms and personality coherence: Self-Knowledge, situational belief, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy". *Psychological Scienci*, 8, 156-165.

Cortes J. (2003): "Factores de Liderazgo y Competitividad Empresarial". *Management en Liderazgo*. (10). Junio. Santiago. Chile.

Collins, J. (2001): "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility, and Fierce Resolve". *Harvard Business Review*, January pp. 66-76.

Clouse R, Spurgeon K. (1995): "Corporate Analysis of Humor". *Psychology: A Journal of Human Behavior*. 32, pp. 1-24.

De Geus, A.(2001): "Lecciones de supervivencia". *Trend Management*. 3 (6), pp.16-24.Sept-Octbr. Chile.

Drucker, P. (1996): Not Enough Generals Were Killed! *Forbes*. April.

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

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

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

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

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

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

Fardella, J. (2017): "Integridad Personal del Líder: fluye de sus raíces". www.gestiopolis.com (1-VII); www.mundocoachingmagazine.com (29-VI)

Fardella, J. (2016a): "Valores del Líder y la Comunicación interpersonal". Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores y la Univ. De Michoacán, Morelia, México. XI Congreso Internacional de Gestión, Calidad y Competitividad Empresarial. CIGCCE 2016 (13-14-X). Libro *La Empresa como Estrategia para el desarrollo*. ISBN: 978-607-9096-24-3; pp. 726-749. Cap. 2 Desarrollo Empresarial; Gestiopolis.com (7-XI); Mundo Coaching Magazine.com (22-XI).

Fardella, J. (2016): "Carisma del Líder: irradia amor" Gestiopolis.com (18-I); Mundo Coaching Magazine.com (27-I). *Enfoque antropológico del líder*. Editorial Académica Española Alemania. Cap. III, pp. 67-86.

Fardella, J. (2015c): "Valores del Líder para la Gestión de Conflictos". Gestiopolis.com (26-I); Gestión del Conflicto y Valores del Líder. Mundo Coaching Magazine.com (23-I); Cap. IV. Enfoque antropológico del líder. pp. 87-104; VII Convención Científica Internacional U. de Matanzas CIUM. 2015. ISBN N° 978-959-16-2442-0 Cuba (6 y10-IV).

- Fardella, J. (2015b): "Sintonía: del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (15-VI); Sintonía del líder y su relación con el cerebro humano Gestipolis.com (17-VI); *Enfoque Antropológico del Líder*. Cap. V, pp. 105-118.
- Fardella, J. (2015a): "Dirigir es: Ciencia y Arte". Conferencia magistral VII Convención Científica Internacional Univ. de Matanzas. CIUM 2015. Varadero Cuba (6 y 10-IV). ISBN N° 978-959-16-2442-0.
- Fardella, J. (2015): *Enfoque antropológico del líder*. Editorial Académica Española. Alemania.
- Fardella (20014a): "Camino a la Sabiduría: del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (31-III); Gestipolis.com (2-V), Newsletter #315 (8-V); *Enfoque Antropológico: del Líder*. Editorial Académica Española. Alemania. Cap. II, pp. 43-64.
- Fardella, J. (2014): *Dirigir es: Ciencia y Arte*. Editorial Académica Española. Alemania.
- Fardella, J. (2013b): "Los Valores Personales: del Líder". Gestipolis.com (26-VII) y en Newsletter #297 (13-VIII); Mundocoachingmagazine.com (29-VII).
- Fardella, J. (2013a): "Habilidades Estratégicas: del Líder". *Revista Ruta* 2013; 15 (2): pp. 20-35. Universidad de la Serena. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas ISSN 0717-1048; *Revista Cubana de Enfermería* 2013; 29 (3): 233-243, ISSN 0864-0319; Gestipolis.com (12-XI), Newsletter #304 (19-XI); Mundo Coaching Magazine.com (12-XI); *Enfoque Antropológico del Líder*. Editorial Académica Española. Alemania. Cap. I, pp. 7-42.
- Fardella J. (2013): "Valores del Líder y Liderazgo transformacional". VI Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanza, Marzo 26-28, Varadero Matanza, Cuba. ISBN: 978-959-16-2100-9; Congreso Internacional de Estrategias Empresariales, Abril 24-26, San José, Costa Rica. ISBN N° 978-9977-66-256-5.
- Fardella, J. (2012a): "Raíces y Faros de Luz del Líder". MundoCoachingMagazine.Com (11-VII-2012). Gestipolis.com (10-VII-2012) Newsletter # 274. Management Journal.net (29-XI-2012).
- Fardella, J. (2012): *Raíces y Faros de Luz del Líder*. Editorial Académica Española. Alemania.
- Fardella, J. (2011): "Enfoque antropológico: los valores personales del líder". *Tesis doctoral*. Univ. De Sevilla. España.
- George, J & Bettenhausen, K. (1990): "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance y Turnover: A Group-Level Analysis in Service Context". *Journal of Applied Psychology*. 75 (6), pp. 698-706.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2008): *El líder resonante crea más*. Edit. Sud americana S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Gosling J, Mintzberg H. (2004): "Las cinco mentes de un directivo". *Harvard Deusto Business Review*. (120) Enero.
- Henriques, J.B. & Davidson, R. (1997): "Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and No depressed Subjects". *Biological Psychiatry*, 42, pp.1039-1050.
- Kelner, S, Rivers, C & O'Connell K. (1996): *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*. Boston: McBer & Company.
- Kotter, J. (1990): "What leaders really do", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.
- Lane, C. (1998): "Introduction: theories and issues in the study of trust". En Eds. C. Lane & R. Bachmann, Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. Pp. 1-30. Nueva York. Oxford University Press.
- Lewin, K. (1947): "Frontiers in group dynamics", *Human Relations*, 1; 5-41.
- Lieberman, M. (2000): "Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach" *Psychological Bulletin*, 126, pp. 109-137.
- Mintzberg, H. (1975): "The Management Job: Folklore and fact", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.
- Provine, R. (2000): *Laughter. A Scientific Investigation*. Nueva York: Viking Press.

- Ryle, G. (1979): "Improvisation". En: G. Ryle: *On thinking*. Londres: Blackwell; pp. 121-130.
- Schindler, P.L. & Thomas, C.C. (1993): "The structure of interpersonal trust in the workplace". *Psychological Reports*, 16, 563-573.
- Sun Tzu (2015): *El Arte de la Guerra*. Ediciones Leyenda, S.A. de C.V. Ciudad Netzahualcóyotl. México.
- Small, M. (2000): "More Than the Best Medicine". *Scientific American*, Agosto.
- Sternberg, R. (2007): "A systems model of leadership". *American Psychologist*. 62 (1): 34-42.
- Sternberg, R. (1985): "Implicit theories of intelligence". *Journal of Personality and Social Psychology*. 49 (3): 607-627.
- Weick, K.E. (2006): "El liderazgo como legitimación de la duda". En: *Las claves del liderazgo*. Ediciones Deusto. Barcelona; pp. 104-115.
- Zaleznik, A. (1977): "Managers and leaders: are they different", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.