

EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO MODERNO Y EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO.

Lezama Torres Miguel Ángel¹

*Cruz Vásquez Miguel**

*Pico González Beatriz***

RESUMEN

El liderazgo estratégico es una demanda para los nuevos retos de la administración dinámica en las organizaciones, al experimentar ésta cambios de toda índole, en lo social, en lo familiar, en la cultura en las guerras, en lo económico, en lo tecnológico o en lo político. Como si se tratara de un virus que debemos analizar para conocer cuál es el mejor antídoto por aplicar y lograr su control (temporal) para seguir subsistiendo, así en las empresas se requiere de líderes estratégicos que conozcan la situación organizacional que debilitan el buen funcionamiento de las organizaciones y puedan aplicar los antídotos a cada persona, equipo o proceso, para una mejor adaptación a los cambios generados por la globalización que causan incertidumbre, aplicando al menos una vacuna como el modelo estratégico moderno que permita mejorar el desempeño del Capital Humano.

Palabras clave: Liderazgo Estratégico, Capital Humano, Modelo Estratégico Moderno.

ABSTRACT

Strategic leadership is a demand for new challenges of the dynamic management in organizations to undergo changes of any kind, social, family, cultural or war, economical, technological or political. As if it were a virus that must be analyzed to know what is the best antidote to implement and achieve its control (temporary) to continue living. So in the business are required strategic leaders who know the organizational situation so they can apply the antidotes that affect each person, equipment or process, for a better adaptation to changes generated for the globalization which causes uncertainty, applying at least one vaccine like the modern strategic model to enhance the performance of human capital.

Keywords: Strategic Leadership, Human Capital, Modern Strategic Model.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están conformadas por una fuerza laboral que previamente fue seleccionada para ocupar distintos cargos planeados, diseñados e integrados para la realización de actividades puntuales de los procesos específicos y especiales que dan soporte a la obtención de sus bienes y servicios. Dicha fuerza se convierte así en el capital humano², que es factor relevante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues también cuenta con las facultades y responsabilidades de llevar a la institución hacia los mejores estándares y estrategias. Sin embargo, el capital humano debe

¹ **Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

² Capital humano: Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad. (McConell, Brue, Macpherson, 2003).

actualizar sus conocimientos y mejores prácticas para que toda la organización siga al frente de los mercados en caso de pretender ser líder nacional e internacional; además, la mejora continua como la innovación no es algo casual, requiere ser guiada por líderes estratégicos³ idóneos y con la experiencia necesaria para coordinar a su capital humano.

Entonces cabe preguntarse acerca de los rasgos que deben caracterizar a los líderes estratégicos en la actualidad para que puedan contribuir a mejorar el desempeño de sus recursos humanos. En esta ponencia se plantea la hipótesis de que el modelo estratégico moderno de liderazgo (MEM) satisface los requisitos antes planteados, con base en la literatura sobre las características del liderazgo moderno y su relación con el capital humano, así como en el análisis de cada uno de los catorce puntos que conforman el Modelo Estratégico Moderno (MEM) propuesto en (Vargas y Guillén, 2005), a efecto de adoptar los enfoques sugeridos por estos autores y reflexionar sobre cada una de sus variables.

Cabe comentar que para contrastar esta hipótesis, se diseñó una encuesta con base en los atributos o parámetros del liderazgo estratégico moderno recomendados por estos autores, que permitieran identificar su impacto en el mejoramiento del desempeño del capital humano en el caso de los mandos medios y superiores de las Subgerencias de Planeación de la Comisión Federal de Electricidad en todo el país. Por razones de espacio, solo se mencionan en esta ponencia los resultados obtenidos en dicha encuesta.

El estudio del modelo MEM es importante porque ofrece bondades acerca de la relación del líder con sus seguidores, que no tiene el modelo de liderazgo estratégico tradicional, tales como una nueva visión de enfoque estratégico, un modelo que no es limitativo e involucra elementos importantes del entorno, retos al pensamiento estratégico y flexible ante la incertidumbre y complejidad tanto del presente como del futuro, y la transición a un liderazgo estratégico conveniente para nuestros tiempos, entre otras. De acuerdo con Vargas y Guillén (2005a), “el liderazgo estratégico influye en las personas en tres niveles: en la estructura sistémica (generativo), en los patrones de comportamiento (responsivo) y en los procesos y eventos (reactivo).”

La pregunta general que se plantea en esta ponencia es la siguiente: ¿Qué factores del Liderazgo Estratégico Moderno son los más relevantes para mejorar el desempeño en las organizaciones, en particular en el caso de los mandos medios y superiores de la Comisión Federal de Electricidad (CFE)?

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El liderazgo

A través de la historia conocemos a grandes personajes que han dejado huella por su estilo de guiar o dirigir, dando pauta al análisis de las características individuales de su personalidad, en su comportamiento, en su forma de mando, o en sus resultados logrados. Por lo que han quedado los registros de cientos y cientos de años básicamente en libros de historia, diccionarios específicos o

³ El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de las personas, así como de saber delegar facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea necesario (Chiavenato y Sapiro, 2011).

enciclopedias universales y no necesariamente utilizando el término liderazgo; por lo tanto, las teorías de los rasgos específicos del liderazgo, en cuanto a su interés como conceptos y su significado, se basaron en supuestos de que los líderes ¿nacen o se hacen?; (Lussier y Achua, 2013a), y se intentó explicar los aspectos distintivos de la eficacia del liderazgo como tal, los cuales datan del siglo XX, alrededor de los años 30's, donde los investigadores analizaron a fondo los rasgos físicos y psicológicos, cualidades que fueran comunes de líderes exitosos. Con todo esto, a la fecha nadie ha conseguido la relación de rasgos universales de todos los líderes exitosos y que puedan garantizar el éxito de un liderazgo. En cambio, se podrán conocer que existen algunas cualidades que se relacionan con un liderazgo exitoso.

Por su parte, Barajas (2006) considera que hay una gran variedad de atributos que se requieren para un buen liderazgo, tales como Congruencia, Visión, Confianza, Humildad, Carisma y otras muchas cualidades más; sin embargo, distingue una en particular que sobresale en ciertos individuos, el Talento, rasgo que en el actuar cotidiano es un indicio para ser un buen líder más no una garantía. Utilizando un enfoque de aprendizaje y con miras a la obtención de resultados favorables en los negocios, este autor establece que la información y la sociedad del conocimiento constituyen la próxima etapa contemporánea evolutiva de nuestra historia. Por su parte Cheese, Thomas y Craig (2008) se centran en el desarrollo de líderes en la gestión del talento, cuyas áreas “tienen responsabilidades específicas que dan pie a las prácticas y los procesos que apoyan la multiplicación del talento y proporcionan información que la empresa necesita para desempeñar su papel”.

Para Wilber (2000), en las ciencias humanas el primer nivel del liderazgo es el yo, que se describe como un modo de visualizar el Liderazgo en las empresas y su desempeño. En este nivel, el grado de desarrollo personal de sus líderes es el resultado de la capacidad de progreso y aprendizaje de una organización a través del tiempo y viceversa. El segundo nivel del liderazgo es el nosotros, la cultura del grupo, el aprendizaje organizativo, desarrollo superior en lo moral que en lo cognitivo, es la capacidad de interrelacionarnos unos y otros de forma consciente compartiendo los mismos objetivos, e implicando mayores capacidades de comunicación, cooperación, aprendizaje de las personas y de trabajo en equipo, que permiten un aprendizaje potencial e interactivo de la organización.

Por otra parte, Díaz (2001) señala que para desarrollar con éxito el proceso de calidad, la herramienta más relevante es el liderazgo y describe las habilidades requeridas para un Modelo de Liderazgo en seis bloques o etapas fundamentales:

1. Gusto de trabajar con seres humanos: Complejos pero trascendentes.- En la sociedad como en las empresas las personas son complicadas, conflictivas, caprichosas y difíciles, defectos y cualidades que son irrepetibles, las cuales deben ser tratadas con dignidad, independientemente de sus comportamientos y acciones.
2. Principio de copa llena: Congruencia. “Nadie puede dar de beber de su copa a alguien, si no tiene llena la suya primero”. Nadie puede dar lo que no tiene. Dice y hace, predica con el ejemplo, inspira armonía y confianza.
3. Sencillez: Conciencia de la misión. Recapacitar la necesidad de asumir actitudes de mayor sencillez, entender la razón de ser líder como de la trascendencia de nuestras acciones, encontrar medios más convincentes y humanos para liderar.

4. Desarrollo integral: Sabiduría. Las personas con autoridad deben acrecentar su sabiduría, para ofrecer y transmitir sabiduría a los demás. El error grave es que no se prepare y capacite a los colaboradores en liderazgo. La sabiduría, comprende al conocimiento y su interactuar con el medio ambiente. Las habilidades que se deben tener presentes son: Integración, Consistencia, Educación, Sencillez, Participación, Justicia, Comunicación, Decisión y Compromiso con la Calidad.

5. Apertura y Valores.- La peor enfermedad de un líder es la cerrazón. El poder es tan agradable que cerramos oídos y ojos a la realidad, a lo que nos dicen, dando origen a nuestros problemas de actitudes reflejados en la manera de comunicarnos con los demás. Es difícil escuchar, se desvanecen las virtudes y se descuida la sensibilidad con el entorno. La única estrategia de vida de ser libre es vivir autocontrolados por nuestros valores, en los límites del respeto y dignidad de la persona.

6. Visión inspiradora.- Nadie sigue a una persona cuando esta no sabe a dónde se dirige, no demuestra entusiasmo ni seguridad. Un líder involucra a su equipo de trabajo desde el inicio en los planes estratégicos de la empresa, organizando y coordinando responsabilidades para alcanzar sus objetivos a largo plazo, dosificando entusiasmo para oxigenar a su fuerza laboral.

Tratar de definir qué es el Liderazgo, considerando la amplitud de rasgos personales y capacidades que debe reunir el individuo, así como el abanico de características de las personas con las que se tiene que interactuar para su adecuada coordinación y la diversidad de situaciones complejas o adversas que se van a enfrentar para poder mantener la armonía o al menos el equilibrio de las relaciones para la obtención de los mejores resultados en la organización, hace complejo tener una definición de Liderazgo ya que su definición es muy amplia, dando lugar a un sin número de conceptualizaciones (Lussier y Achua, 2013b). Estos autores han elegido una definición que incluye cinco elementos clave: Liderazgo es el Proceso de Influencia entre Líderes y Seguidores para lograr los Objetivos Organizacionales por medio del Cambio.

Liderazgo estratégico y el desempeño del capital humano

El Liderazgo Estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de las personas, la delegación de facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea preciso, según lo establecen Chiavenato y Sapiro (2011a). Estos autores definen seis puntos multifuncionales del mismo: 1. Determinar la dirección estratégica de la organización. 2. Explorar y desarrollar las competencias esenciales. 3. Desarrollar el capital humano. 4. Sustentar una cultura organizacional emprendedora. 5. Hacer énfasis en las prácticas éticas y en la responsabilidad social. 6. Establecer controles organizacionales equilibrados.

Para otros autores como Agüera (2006), “El liderazgo estratégico constituye un proceso de conducción para perseguir una visión que él mismo crea y vislumbra,” “Su logro se alcanza mediante la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de las facultades humanas de su seguidores” y agrega que el papel de un guía que define la posición de una organización que aprende de manera cotidiana nuevos conocimientos, habilidades, valores y competencias, desplegando capacidades vitales para crear ventajas competitivas y un factor esencial para mejorar el ambiente cultural.

Como señala Porter (2009), la estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades y su esencia radica en decidir qué es lo que no se va a hacer; asimismo, que en las organizaciones la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia y con frecuencia son los directivos quienes definen la estrategia ante la competencia con descripciones imprecisas o cortas. Por su parte, señala (Stanley, 2012a) que el capital humano es la calidad del recurso humano en una organización y se considera que este es el factor más importante que determina el nivel de éxito o fracaso de cada empresa.

Para satisfacer una necesidad de la empresa, es importante la participación combinada, que incluye identificar el potencial temprano del trabajador, mejorar las fortalezas de éste y complementar las competencias mediante el liderazgo del equipo, convirtiendo al grupo en uno de alto rendimiento, así lo refiere (Bhatnagar, 2011).

En una organización la calidad del recurso humano se considera el factor más importante que determina el nivel de éxito o fracaso de cada institución e integra la base para el concepto de Capital Humano, establece Stanley (2012b). También este autor refiere que, en todo el mundo las organizaciones buscan asegurar su futuro en respuesta al fenómeno de la globalización, a los cambios frecuentes del entorno, procurando administrar y controlar la información a través del Capital Intelectual.

En otro orden de ideas, como un reto del futuro en las empresas, se busca producir el oro invisible (desarrolla de conocimientos) con nuevos enfoques, ya sea de forma radical buscando grandes objetivos o innovando paulatinamente, al combinar lo empírico, lo teórico y lo tecnológico (Lezama, 2014). Una base que aún requiere ser guiada para el liderazgo estratégico desde un aprendizaje práctico que permita distinguir las nuevas habilidades y del cómo aplicarlas para amalgamar la teoría con la práctica, cuyos procesos o enfoques bien pueden llevarse en paralelo.

La mayoría de las organizaciones se centran en ofrecer capacitación en habilidades de liderazgo, unos pocos en la habilidad del yo y unos menos en la capacidad de liderar equipos, y curiosamente; el elemento menos considerado en sus necesidades de capacitación y desarrollo es la Formación de las Personas, dejando a un lado la cultura y valores de la organización, como lo señalan (Vohra, Shatdal y Bhatnagar, 2011). Krishnan et al., (2011) refieren que los participantes como parte de su desarrollo en cualquier proceso de aprendizaje, deben incluir tres componentes básicos: Aprendizaje Conceptual, Aprendizaje Reflexivo y Aprendizaje de la Acción.

A través del tiempo, han cambiado las funciones, enfoques o responsabilidades de los líderes, dada la competitividad e involucramiento de los equipos de trabajo, la notoria participación o mejora de las empresas en procesos de calidad, la especialización de los colaboradores, la reducción de la plantilla laboral (Holpp, 2003a). También es el resultado de que ya no funciona bien el viejo modelo de liderazgo, en dónde el centro del grupo o de los equipos de trabajo se encontraba en el líder, quien asumía el control de la mayor parte de las comunicaciones de sus integrantes, de acuerdo a los enfoques de administración de liderazgo tradicional y moderno (Holpp, 2003; Russell, 2007; Murell and Meredith, 2002).

En el contexto del nuevo papel del liderazgo, el escenario se encuentra en una transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica en las organizaciones. En tal virtud, se

plantea el paso de un modelo estratégico tradicional a otro moderno, donde se genere un líder diferente al del pasado, que deje prácticas tradicionales para adoptar un liderazgo de nuevo estilo, un liderazgo estratégico que logre mantener la competitividad estratégica (Vargas y Guillén, 2005b).

El Modelo de Liderazgo Estratégico Moderno.

A continuación nos dimos a la tarea de estructurar una propuesta de modelo estratégico moderno con base en el Modelo Estratégico Moderno propuesto por Vargas y Guillén (2005c). Este modelo se plantea como la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización. Ellos señalan que se dan cambios obligados en las formas de producción moderna y en los sistemas de organización, orillados por paradigmas emergentes que provienen de los procesos de globalización; en particular, se evolucionó mediante el sistema integrado de producción y comercialización, se pasó de los procesos productivos en la manufactura rígida a la automatización flexible. Los componentes del modelo estratégico tradicional o clásico de las organizaciones está representado en un triángulo equilátero conformado por la Estructura Organizacional; el Comportamiento Humano y los Procesos con las Tecnologías.

En el modelo estratégico clásico permaneció el contexto mecanicista de la dirección en una organización como un sistema cerrado, con esquemas estáticos para ejecutar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo. Los procesos de transformación estratégica de las organizaciones se encuentran en una transición de paradigmas, necesitan de un nuevo papel del liderazgo al tradicional y por lo tanto, de una persona que guíe de manera diferente, con nuevo estilo. De aquí que en la siguiente relación se distingue la transición de las prácticas de liderazgo del modelo clásico y las prácticas del liderazgo del modelo estratégico moderno (Vargas y Guillén, 2005):

#	Modelo Estratégico Clásico.	Modelo Estratégico Moderno.
1.-	Prácticas actuales.	Prácticas visionarias.
2.-	Orientado al producto.	Orientado al proceso y al prospecto (cliente).
3.-	Estoico y confidente.	Confidente pero sin arrogancia.
4.-	Busca adquirir conocimientos.	Busca adquirir y capitalizar los conocimientos.
5.-	Guía la creatividad de la gente.	Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas.
6.-	Flujos de trabajo determinados- -por las jerarquías.	Flujos de trabajo influenciados por las relaciones.
7.-	Articula la importancia de la- -integridad.	Determina la importancia de la integridad por las- -acciones.
8.-	Demanda respeto.	Voluntad para ganar respeto.
9.-	Tolera la diversidad.	Busca la diversidad.
10.-	Reacciona al cambio del medio- - ambiente.	Actúa para anticipar el cambio ambiental.
11.-	Sirve como el gran líder.	Sirve como líder y como un gran miembro del grupo.
12.-	Ve a los empleados como recursos.	Ve a los ciudadanos (colaboradores) de la organización- -como un recurso crítico.
13.-	Opera a través de un estado mental- -doméstico.	Opera a través de un estado mental global.
14.-	Invierte en la formación del capital- -humano.	Invierte en la continuidad del desarrollo de colaboradores.

Con el fin de unificar el enfoque de cada uno de los catorce puntos del Modelo Estratégico Moderno antes expuestos, se ampliaron la descripción y la conceptualización de cada uno de ellos:

1. *Prácticas visionarias*. El objetivo en los procesos de negociación es dar un sentido a los demás, a través de la visión del futuro así como para construir un sentido para sí mismo (Gioia y Chittipeddi, 1991).

Un líder debe tener la habilidad de pensar en grande, crecer más allá de sus limitaciones. Mesiti (2012a). El autor señala que es prioridad constante tener visión de la imagen o rumbo definido, ver el lado bueno de la vida, no decida en suposiciones, no añore el pasado que impedirá ver el futuro, integre un equipo estratégico que piense en grande.

2. *Orientado al proceso y al prospecto (Cliente)*. “Valor del cliente para toda la vida–CLV (por sus siglas en inglés), es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente.” Chiavenato y Sapiro (2011b), así surgieron estrategias enfocadas tanto a la prestación de servicios como a la satisfacción del cliente a largo plazo.

Si se busca analizar al proceso estratégico en dos etapas relacionadas, la formulación (decidir qué hacer) y la implantación (alcanzar resultados), las compañías exitosas se distinguen por la implantación de la estrategia, más que por la formulación de la misma (Espinosa de los Monteros, 2004). Neilson, Pasternack y Mendes (2004), precisan los siete tipos del ADN organizacional, donde el comportamiento colectivo puede afectar el rendimiento de la empresa: 1. La organización pasiva-agresiva; 2. La organización descoordinada; 3. La organización inmadura; 4. La organización súper dirigida; 5. La organización justo-a-tiempo; 6. La organización militar; y, 7. La organización fuerte. De acuerdo a la metáfora del código genético de una empresa, se puede llevar la aplicación de un diagnóstico, para conocer en dónde y en qué está enferma la organización. En similitud con los organismos vivos para su identidad y personalidad, son cuatro elementos que se combinan para tener las bases de la estructura del ADN organizacional: 1. Derechos de decisión, ¿Quién decide qué y cómo? ¿De una; dónde inicia y termina la toma de decisiones; de la otra?; 2. Información, ¿Quién la tiene, quién la necesita? ¿Cómo se coordinan actividades, se mide el desempeño y se transfiere el conocimiento?; 3. Estructura, ¿Cómo se encuentra el modelo organizacional con sus organigramas?; 4. Motivación, ¿Cuáles objetivos y opciones de carrera tiene la gente?

3. *Confidente pero sin arrogancia*. Se requieren directivos y líderes dispuestos a comunicar, ya que comunicar es darlo todo (Vilanova, 2013). Quienes miren desde arriba o desde un pedestal, es una estrategia que no funciona. Ahora, la acción y reacción es de tú a tú, compartiendo los mismos valores, ilusiones y miedos, tienen que acercarse los líderes al común de los mortales, hacer a un lado el miedo, contagiando al equipo los ánimos para avanzar, inspirando en sumar ideas y sinergia ante los retos, con capacidad de comunicación interpersonal generadora de empatías. La autora señala tres valores como herramientas elementales: la capacidad de ver oportunidades donde otros ven problemas; la capacidad de comunicar e implicar al equipo, y; la contraintuición. Este valor, con enfoque político lo describe en un ejemplo; cuando la carretera está mojada y el vehículo derrapa, si giran el volante a donde quieren ir están perdidos. Tienen que hacer algo distinto, con intuición para salvarse. El escenario es tenso y se vuelve en crisis, el que va al frente (el líder) debe tener autocontrol, no dejarse arrastrar. Tiene que mantener la serenidad, pensar y

aplicar lo que ya sabe, apoyarse en lo aprendido y tomar la decisión (a tiempo). De aquí que; hoy es el momento de la contraintuición. Se buscan líderes con dinámica mental (Mintzberg, 2009). Propositivos y con estrategias visionarias, generadas a través de dicho proceso mental sustentado en la experiencia, la intuición, el juicio, la sabiduría. Para atender una gerencia se requiere una buena dosis de confianza en sí mismo, ya que no es un trabajo apto para los inseguros ni débiles de ánimo, sin embargo, la línea entre la confianza y la arrogancia es delgada y difusa, atravesarla sin darse cuenta es cortar la comunicación al apartarse de los demás, es hacer oídos sordos o dejar de escuchar, ¿Cómo regular la confianza sin caer en la arrogancia? Nos encontramos en una era de liderazgo heroico, donde los más modestos pueden terminar en pedestales y el mundo les rinda sus reverencias (Mintzberg, 2010). Reconocer que sólo es un ser humano (Porter, 2008); el no hacerlo conduce a la arrogancia, al desgaste, a disminuir al individuo y a los proyectos que emprende. Los pies en la tierra y mantener el equilibrio personal, puede llevar a la tendencia requerida en la toma de decisiones con el beneficio personal, organizacional y de largo plazo.

4. *Busca adquirir y capitalizar los conocimientos.* ¿Cuáles son los procesos creadores de valor de las organizaciones, que constituyen la actual sociedad y economía del conocimiento? Bueno et al., (2003). La propuesta del concepto de Capital Intelectual, riqueza que no es visible ni tangible, sujeto de definiciones y análisis en lo futuro, expresiones inmateriales de activos de conocimiento o activos intelectuales, se han ido generando y registrando por las organizaciones, para desarrollar y capitalizar el conocimiento (know-how) en el Capital Intelectual. Por ejemplo el desafío del liderazgo global japonés consiste en que la economía japonesa ha luchado en el mercado global a través de sus multinacionales aunque en la actualidad en los mercados emergentes prácticamente estas se han hecho a un lado, sus empresas han fracasado para adaptarse a las políticas y culturas de otros países. (Black and Morrison, 2012). La dependencia de las empresas japonesas con otros países y su incapacidad para identificar y desarrollar el talento local, promover el talento de liderazgo no japonés en posiciones regionales y mundiales ha perjudicado su capacidad de globalizar operaciones para hacer crecer sus ingresos no japoneses. Una de las necesidades presentes y futuras es el de la mentoría (Mesiti, 2012b). La falta de mentores puede significar un futuro incierto en el campo del liderazgo. Sólo a través de un proceso de mentoría se puede producir gente sobresaliente y serán quienes logren llevar a las organizaciones al éxito. La mentoría tiene que ver con el desarrollo de la gente, llegar a ser mejor que en el presente, estimula el potencial de nuestros talentos, mejora las relaciones interpersonales, influye positivamente en otras personas y ayuda en alcanzar las metas individuales, grupales, de procesos y organizacionales.
5. *Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas.* En el 28avo Coloquio de Newcastle University Business School, se mostró como herramienta de la comunicación empresarial, para mejorar el liderazgo, el fortalecimiento de la cultura y la administración del cambio, donde se hace énfasis en el diseño y en el control de los mensajes de directivos a empleados (Reissner y Pagan, 2012). La información se tiene en el documento Narración Gerencial: Habilidad, Arte y Suerte. Describe a la cuenta cuentos con diversos enfoques. Sí la narración de administración es una habilidad y la narración una actividad organizadora, contar una historia es una forma de comunicación empresarial y la narración una moneda preferida de la comunicación en las organizaciones, por lo que contar historias ayuda a la construcción social de las nuevas realidades

de la organización en tiempos de cambio, como medio importante para dar sentido a las circunstancias desde un ángulo diferente, como parte de la cultura organizacional y como agentes de cambio, (Porter, 2008a). Aunque esta actividad debe ir asociada con el aprendizaje y el intercambio de conocimientos en las organizaciones. Otra perspectiva de intuición creativa es la de enfocar el futuro como un horizonte susceptible de ser diseñado y sobre todo, construido (Miklos y Tello, 2012). Apoyar en las decisiones para elegir adecuadamente en función de objetivos y valores, de entre una serie de opciones con sus grados de incertidumbre, motivando la sensibilidad hacia áreas clave precursoras del futuro, tomando en cuenta alternativas posibles y consecuencias factibles en un curso de acción dado, como entender un proceso de cambio. El autor refiere que el futuro no se descubre, se diseña, y éste depende de un abanico de decisiones presentes, previas a los hechos.

6. *Flujos de trabajo influenciados por las relaciones.* La alta dirección tiene el compromiso de comunicar la energía y decisiones al líder estratégico, Velázquez (2009), quien a su vez podrá completar el plan estratégico para su implantación y éste impacte en los planes operativos y procesos productivos. La manera de promover o manejar las relaciones en la organización, la motivación interna y el compromiso entre los colaboradores, podrá dar lugar a márgenes de productividad y calidad, (Holpp, 2003b). El autor lo presenta como parte de las consecuencias de la tecnología de fabricación avanzada –TFA, llamada “la productividad depende del juicio, el compromiso y la actitud”. Enfatizar las prácticas éticas y establecer controles organizacionales balanceados, Valdano (2013), hace la diferencia o la distinción y lo que nos hace únicos, que seamos distintos a las demás empresas, el estilo es la manera de ser y la diferenciación es una de las grandes ventajas competitivas de las organizaciones. El orgullo de pertenecer a una institución determinada tiene que ver con la cultura de la organización, con los valores que la identifican, que es el estilo. La razón de la elección de pertenecer es porque entiende sus valores. Cuando hay convicción institucional en la definición de un estilo, se tendrá continuidad para su defensa y hacia los demás. El estilo enseña a conocer quiénes somos y el modo de ser de una persona o una empresa e indica la profunda sensibilidad que la activa.

7. *Determina la importancia de la integridad por las acciones.* El líder político debe demostrarse, Gutiérrez (2013). De un líder se espera excelencia y ejemplaridad. Hay que parar la inercia destructiva: esto es, sin líderes, sin política, sin esperanza, sin solución. En la Gestión Pública, sin formación ética y sin conocimiento de los costes políticos y económicos de la corrupción; nadie podría afirmar que está preparado para desempeñar una función pública. La ética de la personalidad, es una función de las actitudes, conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana, (Covey, 1997). Siendo de dos formas; la actitud mental positiva-AMP, mediante el tema Programando a los otros; y las técnicas de las relaciones públicas, a través del servicio a los demás, como amor incondicional. La ética de carácter, Llano (2004); se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana reales, constantes y que están ahí.

8. *Voluntad para ganar respeto.* El liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Las funciones de liderazgo necesitan ser más compartidas, se busca el compromiso del grupo y la posibilidad de que los trabajadores recreen y desarrollen (empowerment) sus propias fuentes de autoridad al trabajar. Es la era de la descentralización del poder. (Senge et al., 2000a). Por otro lado, el respeto a la dignidad de las personas y su derecho a la igualdad ha impulsado a la comunidad internacional a reconocer y asumir su responsabilidad en la promoción, respeto y protección universal de los derechos humanos. (Vega et al., 2012). La huella se da con los hechos más que las palabras. El líder debe reflejar el comportamiento deseado. Los colaboradores imitarán más lo que se hace que lo que se dice. (Diffenderffer, 2008). “Diseñar políticas y estrategias encaminadas a promover y elevar la calidad en el servicio, con el objetivo de que las empresas, independientemente del tamaño o sector al que pertenecen, sean capaces de enfrentar la competencia de un mundo globalizado”. La excelencia comienza en el alto liderazgo, con el ejemplo. El liderazgo en el servicio comienza en la cima y los líderes del servicio practican lo que predicán. (Prieto, 2013). Por ejemplo, en el programa de liderazgo ejecutivo, se pasa de sobrellevar a transformar. Whitelaw (2013). Para tener más éxito en su trabajo, ser más felices en sus vidas y estar en paz consigo mismos, busca ayudar en lo que se necesita liberarse a sí mismos, transformar un liderazgo que de efectividad, que fluya y sirva en las necesidades de otros.

9. *Busca la diversidad.* En el contexto de la escuela del poder la estrategia se desarrolla en un proceso político abierto de influencia, negociando estrategias favorables para intereses específicos, (Mintzberg y Lampel, 1999). El uso del poder describe el ejercicio de la influencia, más allá de lo económico. Cuando se descentraliza el poder, quien lo tenga logra que otro haga lo que no haría por su voluntad. Para Martín, Romero y Sánchez (2006a), la diversidad fue considerada en un modo específico como tema de investigación en los 90’s, la cual influía en el resultado de las organizaciones, ubicándola en tres áreas: 1) la diversidad de género; 2) la heterogeneidad cultural; 3) las dimensiones demográficas de diversidad (la edad o la educación). La diversidad como un constructo multidimensional, es una variable que incide en la relación diversidad-desempeño, incide sobre las estrategias empresariales, sus efectos dependerán de la forma en que se articulen la estrategia, las prácticas y políticas de recursos humanos. Para Herrscher (2008), la diversidad es uno de los factores esenciales del enfoque sistémico, aunque sus desventajas son que requiere recursos, tiempo para el consenso, implica un grado de complejidad mayor, da sentido a la interacción, elemento clave del enfoque sistémico y permite un diálogo en la confrontación, evaluación y conciliación de ideas diferentes. Además asegura la viabilidad del trabajo en equipos de alto desempeño, (Alcaraz, 2011). Amplía las opciones en el interior de las organizaciones. Es el elemento central para asegurar que la globalización sea una cosa buena y no una mala, genera y necesita de la confianza, base esencial del capital social. En la naturaleza la diversidad es clave para la fertilidad, es la base de la integración transversal del conocimiento y de la actitud transdisciplinar. “Sin diversidad, con todos pensando igual, la vida sería muy aburrida”.

10. *Actúa para anticipar el cambio ambiental.* Desde la óptica de la sociología interpretativa, Smircich and Stubbart (1985), la organización es vista como un actor que edifica su medio ambiente a través de una construcción social y de los procesos de interacción con otros actores organizados. Las empresas definen o crean su medio ambiente y lo que sucede ahí depende de las decisiones tomadas o acciones emprendidas por sus integrantes. El estratega del director debe generar estrategias que permitan a la organización sobrevivir en el medio ambiente competitivo, ya que la organización no se encuentra sola, (Porter, 2008b). De este enfoque surge la teoría de la estrategia competitiva que contribuye al análisis de la firma de manera individual, así como inmersa dentro de un sector (medio ambiente), el cual permite a diversas organizaciones obtener diferentes niveles de desempeño. Se presenta el cambio del medio ambiente competitivo por el fenómeno de la "turbulencia", con mayor complejidad e incertidumbre, la superioridad jerárquica debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales.
11. *Sirve como líder y como un gran miembro del grupo.* Con argumentos lógicos y eludiendo la presión emocional, se podrá apelar al sentido común que es elemental en las ideas, (Caroselli, 2002a). No es suficiente tomar la decisión y compartir la información, además se debe decidir el medio de comunicación, el espacio o lugar y cuál es el momento más oportuno. Se requiere de un liderazgo providencial, Basurto (2005), donde el dirigente siente una sincera preocupación por el destino de las personas que dependen de ella, a través de un servicio pronto y generoso, trata por todos los medios que sus colaboradores crezcan como personas y como profesionales. Algunos atributos del líder en este caso son: promueve los valores con su ejemplo y es congruente, respeta la dignidad humana de sus colaboradores, une, integra, es solidario y trabaja en equipo, promueve y participa activamente en el desarrollo de toda su gente, muestra humildad y apertura, sabe escuchar y aprender. Al respecto, Heider (2008), expresa tres cualidades invaluable en el líder: 1. compasión por todas las criaturas (actúa en beneficio del derecho a la vida de todos); 2. sencillez material o frugalidad (otorga una abundancia que compartir); 3. un sentido de la igualdad o modestia (da paradójicamente la verdadera grandeza). El liderazgo es una filosofía de vida, Sharma (2002), inicia desde dentro, cuando se tiene la disciplina de dirigir, conocerse a uno mismo y se entiende que la esencia de la vida radica en el liderazgo. La gente sabia busca el liderazgo en su vida y en su empresa. Este autor refiere que Mohandas Karamchand Gandhi es un modelo de liderazgo ilustrado y eficaz, ya que liderar es inspirar, activar e influir, es lograr que la gente se desarrolle, es ayudar a liberar el talento de las personas. También para el caso del liderazgo de equipos, los autores Hellriegel y Slocum Jr. (2009), refieren que: "Un líder informal es una persona cuya influencia en un equipo crece con el tiempo por lo general refleja una capacidad única para ayudar al equipo a alcanzar sus metas".
12. *Ve a los colaboradores de la organización como un recurso crítico.* El mito del gran liderazgo, buscando figuras heroicas para salvarnos de empresas no competitivas, donde pudiera ser que el líder héroe es el factor crítico en sí mismo, desviando la atención del origen del problema y que la solución venga de desarrollar la capacidad de liderazgo en toda la organización, (Senge et al., 2000b). Conseguir que los cambios sean más adaptables o aceptables para el personal pensando globalmente y actuando local o globalmente, tolerando la crítica, técnicas de visualización, clarificando las instrucciones, (Caroselli, 2002b). En la Escuela de Negocios de Harvard, hay un

programa de formación de líderes de negocio, Montgomery (2012); comprende marketing, los contables, los financieros, los conductuales, los organizacionales, de negociación y de estrategia, aprender a ser líderes eficientes y precisar de qué manera sus empresas sean exitosas. El liderazgo y la estrategia son inseparables, la estrategia no es un destino ni una solución, se requiere de un liderazgo continuo. En este sentido, se hace alusión al investigador Bednarz (2012), quien refiere que las cualidades encontradas en la topografía de grandes líderes puede transformar la organización, la que se beneficia por hacer las cosas correctas, no sólo de recortar costos.

13. *Opera a través de un estado mental global.* La globalización hace coincidir a personas de diferentes naciones, culturas y subculturas por la misma internacionalización de la actividad empresarial, (Martin, Romero y Sánchez, 2006b). Las estrategias de compromiso en los procesos de interacción social (toma de decisiones, manejo de conflictos), orientadas a involucrar a los colaboradores, facilita el armar modelos mentales compartidos y los grupos de trabajo heterogéneos se favorecen al percibir estímulos y traducir información para la toma de decisiones. Existen grupos de crecimiento personal GCP, Gil y Rodríguez (2012); con el objetivo de mejorar la relación de las personas, ser conscientes de las propias sensaciones, emociones, sentimientos, pensamientos y los efectos que este estilo de vinculación tiene sobre sus relaciones interpersonales. Teorías, conceptos y referentes de trabajo gerenciales, se están volviendo obsoletos o no consiguen adaptarse a los cambios dinámicos del mundo actual, (Ohmae, 2007). Lo que se necesita, es posible que sean personas capaces de pensar estratégicamente, con sensibilidad, profundidad y mente inquisitiva, con perspectiva equilibrada que no sean especialista en una cosa, personas que solucionen problemas integrales, en áreas dónde la experiencia es sólo una parte de la solución. “Los empresarios emprendedores son, el verdadero motor de la economía”, (Campa y Setó, 2009). Refieren que Cantillon 1730, introdujo el concepto entrepreneur (emprendedor) y destacó la función empresarial en el proceso productivo. Coordinar el proceso productivo; realizar pronósticos en la evolución de las cantidades económicas, promover innovaciones, tomar el riesgo en la actividad financiera, son decisiones apoyadas en expectativas y el pago de los factores (técnico, económico, profesional, moral y social).
14. *Invierte en la continuidad del desarrollo de colaboradores.* Se tiene el ejemplo del Plan de Educación Financiera en España (mayo de 2008), en el que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea, definieron el objetivo de contribuir a la -mejora de la cultura financiera de los ciudadanos-, aportándoles de herramientas, habilidades y conocimientos para adoptar decisiones financieras informadas y adecuadas. Para que las organizaciones cuenten con gente profesional, tienen que invertir en su capital humano. (Cabrera y Arenillas, 2013). Las empresas seguirán enfrentando riesgos y oportunidades impulsadas por la globalización de la economía, con tendencias tecnológicas y sociales relacionadas (Kotter, 2005). El trabajo de equipo en la alta dirección (equipo sensato para manejar el cambio), un sentido de premura persistente (la complacencia está ausente), personas capaces de crear y comunicar una visión (volvernos más hábiles para crear líderes, comunicar visiones, estrategias y facultar a los colaboradores, es el núcleo de la transformación).

RESULTADOS

En esta ponencia se ha mostrado a través de la contrastación de las opiniones de diversos autores que las 14 características del modelo de liderazgo estratégico moderno: Prácticas visionarias, Orientado al proceso y al prospecto (Cliente), Confidente pero sin arrogancia, Busca adquirir y capitalizar los conocimientos, Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas, Flujos de trabajo influenciados por las relaciones, Determina la importancia de la integridad por las acciones, Voluntad para ganar respeto, Busca la diversidad, Actúa para anticipar el cambio ambiental, Sirve como líder y como un gran miembro del grupo, Ve a los colaboradores de la organización como un recurso crítico, Opera a través de un estado mental global, Invierte en la continuidad del desarrollo de colaboradores, son características muy importantes en el modelo de liderazgo actual en las organizaciones. Lo anterior se comprobó empíricamente al aplicar el cuestionario a mandos medios y superiores de la Comisión Federal de Electricidad de todo el país, quienes respondieron que estas características son pertinentes en el modelo de liderazgo estratégico que se utiliza en dicha organización para mejorar el desempeño de los mandos medios y superiores.

CONCLUSIONES

La evaluación del modelo de liderazgo estratégico moderno MEM realizada en esta ponencia, permite constatar la importancia de los atributos del liderazgo postulados en dicho modelo y la factibilidad de su aplicación a distintos tipos de empresas. Si bien en esta ponencia solo se discute la pertinencia de las características del liderazgo estratégico moderno, en otro trabajo posterior se presentarán en detalle los resultados obtenidos de la encuesta que busca medir la importancia de este modelo para explicar el liderazgo que se observa en los mandos medios y superiores de la Comisión Federal de Electricidad. Finalmente, consideramos que el modelo de liderazgo estratégico moderno (MEM) puede explicar el modelo de liderazgo impulsado en muchas otras organizaciones.

REFERENCIAS

- Agüera I. E. (2006). *Liderazgo y Compromiso Social*. Hacia un nuevo tipo de liderazgo estratégico, ético y con compromiso social. 1ª. Ed. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Dirección General de Publicaciones, UNAM. México. Miguel Ángel Porrúa, librero-editor.
- Alcaraz R. R., (2011). *El Emprendedor de Éxito*. 4ª Ed. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Basurto A. A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. Una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la era del conocimiento. Finalmente un sistema completo de organización para la nueva economía del conocimiento. México. Editorial Empresa Inteligente.
- Barajas S. (2006). Learningworks. Aprendizaje, Desarrollo de Talento y Resultados de Negocio. *Rambla Catalunya*, 34.08003 Barcelona, España.
- Bednarz T. F., (2012). Applying great leadership lessons. *Institute of Industrial Engineers, Industrial Management Review*, 26 -30.
- Bhatnagar, V. R., (2011). Leadership Development in Organizations in India: The Why and How of It (Part II). *Systemic Development of Leadership in Ashok Minda Group. Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA), VIKALPA*, 36(4), 77-131.
- Black, J. S.; Morrison, A. J. (2012). The Japanese global leadership challenge: what it means for the rest of the world. *IMD. Lausanne, Switzerland. Asia Pacific Business Review*, 18(4), 551–566.
- Blanchard, K.; Hodges, P. (2006). *Un Líder como Jesús*. Lecciones del Mejor Modelo a Seguir del Liderazgo de Todos los Tiempos. España. Grupo Nelson.
- Bueno, E. C., et al. (2003). Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos. Universidad Autónoma de Madrid. Comunidad de Madrid. Consejería de Educación. Dirección General de Investigación. *Elecé Industria Gráfica*. M-54391.

Cabrera, M.; Arenillas, C. (2013). Sobre la Necesidad de Educación Financiera. *Ensayo sobre Economía y Política Financiera*. España, 433–448.

Campa, P. F.; Setó, P. D. (2009). *Guía Práctica para la Creación de Empresas*. Universitat Rovira i Virgili. 27. Tarragona, España. Edita: Publicacions URV.

Caroselli, M. (2002). *Sea un Líder Actual*. En el ilimitado entorno empresarial, los líderes tienen que hacer algo más que simplemente facilitar las cosas: deben realizar cambios positivos tanto en las operaciones como en los empleados. España. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Cheese, P.; Thomas, R. J.; Craig, E. (2008). *La Organización Basada en el Talento*. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento. Donde las grandes ideas encuentran expresión. Madrid, España. Pearson Educación, S. A.

Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. 2ª. Ed. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Collins, J. (2006). *Empresas que Sobresalen*. (Good to Great). Por qué unas sí pueden mejorar y otras no. Gestión 2000. 2ª Ed. Barcelona, España. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L.

Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Franklin Covey. (1ª Ed.) Paidós Plural. México. Editorial Paidós Mexicana, S. A.

Díaz, M. A. (2001). *Liderazgo para los procesos de "calidad"*. El liderazgo para nuestra cultura en una nueva era de cambios económicos y sociales. 1ª. Ed. México, D.F. Panorama Editorial, S.A. DE C.V.

Diffenderffer, B. (2008). *El Líder Samurái*. Cómo ganar las batallas en el mundo de los negocios con la sabiduría de los guerreros japoneses. Edición 1ª. México. Editorial Diana, S.A. de C.V.

Edvinsson, L.; Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual*. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona, España. Gestión 2000, S.A.

Espinosa de los Monteros, A. J. (2004). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*, (1ª ed.). México, Innovación Editorial Lagares.

Gil, G.; Rodríguez, M. (2012). Cambio Conceptual en los Grupos de Crecimiento Personal. *GMG, Psicoterapia y Educación. Miscelánea Comillas*, 70(137), 397-442.

Gioia, D.A.; Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Gutiérrez, A. (2013). La Lucha Contra la Corrupción: Combatir la corrupción, recuperar la política. *Revista Temas para el Debate*. España. 223, 46 - 48.

Heider, J. (2008). *El Tao de los Líderes*. El Tao Te-King de Lao-Tse en versión siglo XXI. 1ª Ed. México. Editorial Océano de México, S.A. de C.V.

Hellriegel, D. y Slocum, Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12ª. Ed. México. CENGAGE Learning Editores, S.A. de C.V.

Herrscher, E.G. (2008). *Planeamiento Sistémico*. Un enfoque estratégico en la turbulencia. Management conocimiento. (1ª. Ed.) México. Ediciones Granica México, S.A. de C.V.

Holpp, L. (2003). *Dirija el mejor equipo de trabajo. Aumentará de forma notable sus oportunidades de conseguir una plácida transición hacia un equipo altamente productivo*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Kotter, J. P. (2005). *El Líder del cambio*. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. México. Programas educativos S.A. de C.V.

Krishnan, R. T.; Reddy, C. M.; Srinivasan, V.; Jaiswal, M. K., (2011). Leadership Development in Organizations in India: The Why and How of It (Part II). *The Leadership Journey at the Murugappa Group. Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA), VIKALPA*, 36(4), 77-131/ 104-110.

Krogh, V.; Ichijo, G.; Nonaka, K. (2001). *Facilitar la Creación del Conocimiento*. México: Ed. Oxford.

Lezama, M. A. (2014). *El Liderazgo Estratégico Moderno como Herramienta para Mejorar el Desempeño de los Mandos Intermedios y Supiores en la Organizaciones, caso de las Subgerencias de Planeación – Distribución de la CFE*. T. doctoral. Universidad Popular Autónoma de Puebla-UPAEP, México.

Lussier, R.N.; Achua, C.F. (2013). *Liderazgo*. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. (4ª Ed.) México. CENGAGE, Learning. Cosegraf.

Llano, C. (2004). *Humildad y Liderazgo*. ¿Necesita el empresario ser humilde? 1ª ed. México. Ediciones Ruiz.

Martin, F.; Romero, P.M.; Sánchez, G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*, 12(1), 225-250.

McConell, C.; Brue, S.; Macpherson, D. (2013). *Economía Laboral*. 6ª. Edición adaptada. Mc Graw Hill, España.

- Mesiti, P. (2012). *Actitudes y Altitudes*. La dinámica del liderazgo del siglo XXI. Taller de éxito. 1ª. Ed. México. Exprés – Grupo Océano.
- Miklos, T.; Tello, M. E. (2012). *Planeación Prospectiva*. Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de estudios prospectivos, fundación Javier Barros Sierra. México. S.C. LIMUSA.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H. (2009). Reconstruir las Empresas como Comunidades. *Harvard Business Review*, 87(7), 118-122.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, USA. Spring. 40.3; ABI/INFORM Global. 21-30.
- Montgomery, C. A. (2012). *El Estratega*. Conviértete en el líder que tu negocio necesita. Harvard Business School. Aguilar. 1ª. Ed. México, D.F. Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V.
- Murell, K.L. and Meredith, M. (2002). *Empowerment para su equipo*. (1ª Ed.). España. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Natera, P. A. (2002). Recensiones. El Liderazgo Político en la Sociedad Democrática. *Centro de Estudios Políticos y Constitucionales*, Madrid 118, 385-421.
- Neilson, G.; Pasternack, B.; Mendes, D. (2004). The 7 Types of Organizational DNA. *Strategy+business issue 35. Booz & Company Inc.*, Summer.
- Nohria, N.; Khurana, R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Ohmae, K. (2007). *La Mente del Estratega*. El arte de Japón en el mundo de los negocios. México. McGraw-Hill / Impacto en Medios Publicitario, S.A. DE C.V.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Ediciones Deusto. Barcelona, España. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition. What is Strategy?* En: Harvard Business Review Book. USA. *Series. School*, 37-71.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition. Seven Surprises for New CEOs*. En: Harvard Business Review Book. USA. *Series. School*, 507-525.
- Prieto, C. O. (2013). *Estrategias de la Calidad en el Servicio*. Proveedor – Servicio – Cliente. 1ª. Ed. México. Ediciones del Lirio, S.A. de C.V.
- Reissner, S.; Pagan, V. (2012). Managerial storytelling: Skill, art and luck? Newcastle University Business School. *28thEGOS Colloquium Design*. Helsinki.
- Rodríguez, E. M.; Escobar, B. R. (1996). *Creatividad en el Servicio*. Una estrategia competitiva para Latinoamérica. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Russell, L. (2007). *Desarrollo del liderazgo*: Colección responsables de formación. American Society for Training and Development –ASTD. Epise S.A.
- Sampieri, R. H.; Fernández, C. A.; Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª. Ed. México. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Senge, P.; Kleiner A., et al., (2000). *La Danza del Cambio*: Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje. Ed. Norma.
- Sharma, R. S. (2002). *Las 8 Claves del Liderazgo del Monje que Vendió su Ferrari*. Una Fábula Espiritual. 1ª. Edición. Barcelona. Plaza & Janés Editores, S.A.
- Smircich, L.; Stubbart, Ch. (1985). Strategic Management in an Enacted World. University of Massachusetts, Amherst. *The Academy of Management Review*, 10(4).
- Stanley, A. (2012). The Impact of Post-Training on Job Performance in Nigera's Oil Industry. University of Benin. *Educational Research Quarterly*, 35(3), 3-32.
- Valdano, J. (2013). *Los 11 Poderes del Líder*. El futbol como escuela de vida. Conecta (1ª ed.) España – México. Random House Mondadori, S. A. de C. V.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*. Donde las grandes ideas encuentran expresión. Madrid, España. Pearson Educación, S.A.
- Vargas, J.; Guillén, I. (2005). Los Procesos de Transformación Estratégica en Relación con la Evolución de las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*. Cali. 21(9), 4.
- Velázquez, V. G. (2009). *Liderazgo Empático*. Hacia un Modelo de Liderazgo Nacional. Instituto Politécnico Nacional. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. México, D.F. Dirección de Publicaciones del IPN.
- Vega, A., et al., (2012). *Comunicación y Derechos Humanos*. UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Asociación Internacional de Estudios en Comunicación Social. (1ª ed.) México. Colección Alternativas.

- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes*. Comunicación interna para empresas con futuro. Cómo crear héroes, empleados que viven con pasión la marca. 1ª. Ed. Barcelona, España. Plataforma Editorial.
- Vohra, N., Shatdal A. and Bhatnagar D., (2011). Leadership Development in Organizations in India: The Why and How of It (Part II). Leadership Development: Insights and Way Forward. *Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA)*, *VIKALPA*. 36(4), 77 -131.
- Whitelaw, G. (2013). *EL Líder Zen*. 10 reglas para ejercer un liderazgo sin miedo y efectivo. Madrid, España. Editorial EDAF, S.L.U.
- Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Boston, USA. Shambala Publications. Politics and the Life Sciences –PLS. 20.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported.
Basada en una obra en riico.net.

Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Memoria del IX Congreso
ISBN 978-607-96203-0-4