



*¿Es Ud. un **Estratega**, Solamente un **Gerente**?*

*por: Hans H. Hinterhüber
y Wolfgang Popp*

HARVARD BUSINESS REVIEW

Compilación y Desarrollo Por:
Rogelio Carrillo Penso



HAGAMOS UNA VENEZUELA MEJOR PARA
LOS HIJOS DE NUESTROS HIJOS

El éxito es un camino ...no un Destino

Gotas de Conocimiento

Rogelio Carrillo Penso

gelicarrillo@cantv.net

Caracas, Venezuela



Quizás el más grande estratega de todos los tiempos no fue un ejecutivo de negocios, sino Helmut von Moltke, Jefe del Ejército Prusiano desde 1858 a 1888, quien ingenió las estrategias que respaldaron las victorias militares de Otto von Bismark que permitieron unir un conjunto de estados alemanes independientes en lo que llegó a ser un gran imperio.

Dos características hacen a un gran estratega:

- ✘ **La habilidad para entender el significado de los eventos sin dejarse influenciar por la opinión ajena, los cambios de actitud, o sus propios prejuicios.**
- ✘ **La habilidad para tomar decisiones rápidamente, y a ejecutar la acción indicada sin ceder ante un riesgo percibido.**

Estas dos características se apoyan una a otra y se aplican tanto a los gerentes y empresarios como a los generales y a los líderes de las naciones. Jack Welch de General Electric solía decir: *"La Estrategia sigue a la gente; la persona correcta lleva a la estrategia correcta"*. No existe una prueba que pueda determinar en forma precisa la capacidad estratégica de un gerente, pero hay algunas preguntas claves que pueden evaluar su *nivel de competencia estratégica*. Este método facilita la selección de personal gerencial, y es un instrumento para ayudar a los gerentes a desarrollar sus propias personalidades.

ESTRATEGIA NO PUEDE SER ENSEÑADA.

Se decía de Helmut von Moltke que él era "callado en siete idiomas." En lugar de dar órdenes específicas, von Moltke daba *"directivas"* - guías para la toma autónoma de decisiones. Lejos de decirles todo lo que tenían que hacer, Moltke esperaba se sus generales mostraran iniciativa personal.

De acuerdo a von Moltke, **estrategia es sentido común aplicado y no puede enseñarse**. La concepción general de estrategia de Moltke - *ver todos los elementos obvios en la perspectiva correcta* - no puede ser enseñada en ninguna institución educativa porque cada escuela esencialmente apunta hacia la mediocridad, hacia el estudiante promedio. Los monasterios de la edad media producían monjes promedios, no santos. Las escuelas de negocios de hoy en día raramente producen un Bismark o un Moltke.

Lo mejor que una escuela de negocios puede hacer es ofrecer a los futuros gerentes formas de desarrollarse ellos mismos - y evitar crear obstáculos o dirigir a los estudiantes por el camino equivocado. La diferencia en el mundo real se basa menos en el conocimiento adquirido que en carácter esencial del individuo.

¿Qué hace entonces a un estratega, o determina nuestro nivel de competencia estratégica? Un examen de 10 preguntas que Ud. puede hacerse o hacer determinan un perfil que lo ayudará a contestar esa pregunta.

Pregunta No. 1:

¿TENGO YO UNA VISIÓN EMPRESARIAL?

Steve Jobs y Steve Wozniak, fundadores de Computadoras Apple, visionaron la *"Democratización del Computador"*. Gottlieb Duttweiler comenzó Migros Cooperative, hoy la cadena de supermercados más grande de Suiza, en 1925, con cinco camiones Ford modelo T, y la visión de *"Eliminar las estructuras de distribución tradicionales para ayudar a las clases sociales más pobres."* Enrico Mattei, fundador de ENI (Ente Nazionale Idrocarburi), visionó una *"Italia relativamente autosuficiente en energía."* Stephen Davison Bechtel, fundador de la empresa constructora más grande del mundo se guió siempre por su principio: *"Construiremos lo que sea, donde sea, cuando sea"*.

Hay siempre una visión detrás de cualquier actividad empresarial, detrás de cualquier proceso de reestructuración de una empresa, en cualquier fase de la vida de las personas. Es como la Estrella del Norte, ella orienta al guía en el desierto donde



tormentas de arena cambian constantemente el paisaje. Las estrellas no son el destino pero apuntan hacia donde vamos; no obstante, todo Beduino sabe que no puede descuidar los obstáculos en el camino y evitar las arenas movedizas; pero confía en el sentido de orientación de su líder para llegar al Oasis.

Como la Estrella del Norte, la Visión del gerente no es la meta, más bien es la orientación que guía a la Empresa para moverse en una dirección específica. Toda persona emprendedora que diga poseer capacidad estratégica de gerencia debe poder comunicar su Visión claramente, en unas pocas frases. Esa visión debe ser realizable y atractiva para sus empleados, de forma que integre y dirija la Empresa en la dirección correcta.

Por supuesto, una Visión puede ser más o menos importante para distintas organizaciones y gerentes. El intento de una empresa exitosa de modificar su curso actual puede requerir de la habilidad de cambiar el foco de su actividad, más que la habilidad de crear una Visión.

Pregunta No. 2:

¿TENGO YO UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA?

Cuando una Visión se pone en términos concretos, ella se convierte en una Filosofía Corporativa: El Credo Ideológico del empresario y su alta gerencia. Es como el "Grito de Guerra". Frank Stronach, el empresario que fundó Magna Internacional, una empresa fabricante de autopartes en Ontario, Canadá, basa su visión en la idea de una "*Economía Justa*", las bases fundamentales de su filosofía son:

- ✘ **10%** de la utilidad antes de impuestos va a los empleados: **3%** como bonos en efectivo y **7%** en acciones.
- ✘ **6%** de los beneficios antes de impuestos va a la Gerencia en la forma de bonos en efectivo.
- ✘ **2%** de las utilidades antes de impuestos va a obras benéficas, políticas, educacionales y culturales.
- ✘ **7%** de las utilidades después de impuestos va a Investigación y Desarrollo
- ✘ **20%** de las utilidades después de impuestos se reparte como dividendos para los accionistas.
- ✘ El resto es reinvertido.

De acuerdo a la filosofía corporativa de Stronach, el Equipo Gerencial Guía debe ser reestructurado si no genera utilidades dentro de cualquier período de tres años.

Una empresa familiar en Austria usa principios guías diferentes: La empresa debe crecer, pero no más rápidamente que lo que le permita financiarse con sus recursos propios. Las decisiones del Consejo Directivo son vinculantes solo si se toman por unanimidad. Los miembros de la familia no se involucran en actividades empresariales particulares. Carlo De Benedetti, de Olivetti, tiene como filosofía corporativa las alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, e integrar a su empresa en redes estratégicas.

Una empresario involucrado en una pelea a muerte con un competidor debería conocer un poco más sobre los productos y recursos de este; pero sobre todo acerca de su **Filosofía Corporativa**; y analizar sus intenciones a largo plazo. Por ejemplo, la industria automotriz alemana debería considerar más profundamente la filosofía corporativa de sus competidores japoneses, en lugar de desestimar su amenaza con una racionalización como: "Ellos carecen del estilo de diseño europeo". *Los Retadores cambian, pero su filosofía se mantiene imperturbable.*

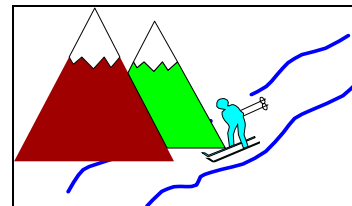
Pregunta No. 3:

¿TENEMOS VENTAJAS COMPETITIVAS?

Moltke destacaba que *estrategia es "la evolución de la idea guía original, conforme a circunstancias que cambian constantemente."* En los negocios, la idea guía es **asumir una posición única en el segmento de mercado en el cual opera la Empresa, fundamentada en ventajas competitivas mantenidas en forma permanente.**

Pero una Empresa puede capturar una posición prominente en el mercado solamente si ofrece un mejor producto o una mejor solución a un problema a un precio favorable. El elemento central de toda estrategia consiste en crear ventajas competitivas permanentes, que en casos ideales, establecen un monopolio virtual en el mercado; tales como: La relación precio/desempeño, un diseño único de un producto, un servicio consistente y confiable.

Cientes que desean el éxito también quieren un producto exitoso. Frank Voekl, un exitoso fabricante de skys para nieve desarrolló su Visión bajo la idea que "quien fabrica los skys más lentamente, fabrica los skys más rápidos". Después que los skys de Voekl ganaron dos medallas de oro mundiales, brincó del puesto 15 a uno de los primeros en la industria mundial.



Artur Dopplemayer, un fabricante austríaco de sistemas de transporte aéreo, fundamenta su ventaja competitiva en su sistema de servicio; atiende a sus clientes en cualquier parte del mundo en menos de 24 horas; basado en la gerencia de calidad total, estandarización, reducción de componentes, un sistema mundial de almacenes y personal entrenado para moverse inmediatamente en caso de emergencias.

Estos dos ejemplos demuestran estrategias que tienen **efectos indirectos**. En el caso de una **estrategia directa**, como puede ser tomar la iniciativa en una guerra de precios, los recursos materiales y financieros determinan el éxito; en lugar de los factores psicológicos o el tiempo requerido para el desarrollo de nuevos productos. Pero cuando una empresa adopta una **estrategia indirecta**, como un plan de mercadeo que se enfoca en el beneficio global que un producto brinda al cliente, o excluir a la competencia con una inteligente política de alianzas; los recursos materiales y financieros se desvanecen manteniendo solo una importancia relativa. La gerencia debe aprender a utilizar estrategias indirectas.

Pregunta No. 4:

¿UTILIZAN MIS EMPLEADOS SU HABILIDAD PARA ACTUAR LIBREMENTE EN EL INTERÉS DE LA COMPAÑÍA?

En teoría, una Empresa gerenciada estratégicamente es una confederación de empresarios (Nota: El término empresario en el texto se refiere no solamente a la creación de empresas, sino a trabajadores con mentalidad emprendedora y capacidad de decisión), con responsabilidad gerencial investida en unidades estratégicas de negocio, centros de acción integrados a la Empresa y respaldados por ella, y encabezados por gerentes con mentalidad empresarial.

De acuerdo al ejemplo de von Moltke, la Alta Gerencia emite **directivas** a sus gerentes responsables, sin llegar al nivel de detalle; directivas que son guía para la toma de decisiones que deben ser tomadas en forma autónoma y por lo general tienen un efecto estimulante. Directivas efectivas combinan la intención estratégica de la Alta Gerencia con la iniciativa y creatividad del gerente individual.

Por ejemplo, la Alta Gerencia puede dar la siguiente directiva a su gerente de producción: "Logre mayor flexibilidad aumentando la automatización, y lógrelo en un lapso de tiempo determinado y dentro del presupuesto que se ha estimado". Directivas requieren del coraje del gerente que las implementa así como del coraje de la Alta Gerencia para no inmiscuirse o interferir en el proceso. Por consiguiente; la Alta Gerencia debe permitir que las directivas sean modificadas y ofrecer un rango



razonable para su interpretación. Para ello, las unidades estratégicas de negocio deben estar familiarizadas con la Visión Corporativa, la Filosofía Empresarial, y las intenciones estratégicas de la organización, para poder actuar conforme a ellas, aún si una situación competitiva particular lo obliga a desviarse del acuerdo original.

Este principio representa el más alto nivel de gerencia moderna, y claramente promueve el mayor grado de iniciativa empresarial. Pero de ningún gerente de una unidad estratégica de negocio se puede esperar que actúe independientemente y tome iniciativa en el interés de su Empresa si desconoce la Visión corporativa, su Filosofía y sus Directivas.

Pregunta No. 5:
¿HE CONSTRUIDO UNA ORGANIZACIÓN QUE IMPLEMENTE MI VISIÓN?

Empresarios y Gerentes que sienten que ellos pueden mejorar las cosas involucrándose a los niveles inferiores generalmente están equivocados. Cuando lo hacen, están asumiendo que las funciones llevadas a cabo por otras personas, hacen superfluo el desempeño de las mismas; resultando que se recarga el trabajo gerencial por lo que se hace improbable que la gerencia pueda realizar las labores que requiere. Esto nos lleva a dos preguntas fundamentales:

- ✘ Están todas las posiciones de gerencia cubiertas con personas que pueden pensar y actuar con criterio empresarial?
- ✘ Son sus obligaciones, autoridad y responsabilidades tales que les permitan formular e implementar estrategias autónomamente en el interés de la Compañía?

La respuesta a ambas preguntas será **No** si gerentes incapaces de enfrentar exigencias estratégicas permanecen en sus posiciones; y si

Perfil del Gerente Promedio

Los Gerentes se Preguntan	Totalmente		Parcialmente			Nada		Ejemplo de Comentarios	
	8	7	6	5	4	3	2		1
1. ¿Tengo yo una Visión Empresarial?								■	"Tenemos una visión de lograr el liderazgo en precios y al mismo tiempo un buen diseño."
2. ¿Tengo yo una Filosofía Corporativa?	■								"Nuestros objetivos globales son el máximo crecimiento y cobertura del mercado."
3. ¿Tengo yo Ventajas Competitivas?					■				"Nuestras ventajas competitivas incluyen varios factores: Precio Calidad, Diseño y otros,"
4. ¿Utilizan mis empleados su Habilidad para Actuar Libremente en Beneficio de la Empresa?								■	"Lo que no ha sido incluido en el presupuesto no está abierto a discusión."
5. ¿He Construido una Organización que implemente mi Visión?					■				"La Organización es como un círculo conmigo en el medio." ¿
6. ¿Están los Gerentes de Línea involucrados en planificación Estratégica?				■					"A los Gerentes no se les paga por planificar, sino por producir y vender los productos."
7. ¿Está la Cultura Corporativa en Armonía con las Estrategias?								■	"La armonización de nuestra Cultura Corporativa y nuestras Estrategias están en estos momentos siendo realizada por nuestros Consultores."
8. ¿Muestro la Dirección y tomo nuevos Enfoques?								■	"Mientras nos mantengamos en el negocio, las reglas del juego serán las mismas: Precio, Precio Precio....."
9. ¿He tenido Suerte en la Vida hasta Ahora?					■				"Buena Planificación y buenos Amigos son substitutos para la Buena Suerte."
10. ¿Hago una Contribución al Desarrollo Mio y de la Sociedad?								■	"Mientras más duro sea el trabajo, más importantes son las utilidades."
Nivel de Competencia EstategicaGerencial	8	7	6	5	4	3	2	1	
	Alto			Moderado				Bajo	



la Organización no permite a sus empleados tomar iniciativas emprendedoras a lo largo de las líneas estratégicas. Una Alta Gerencia capaz debería mantener un cierto grado de elasticidad e incertidumbre en el sistema organizacional para permitir a empleados capaces tomar acciones autónomamente.

Pregunta No. 6:

¿ESTÁN LOS GERENTES DE LÍNEA INVOLUCRADOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Planificación Estratégica es el trabajo de aquellos gerentes de línea responsables por la implementación de la estrategia. Por ello, el secreto de una implementación exitosa de un proceso estratégico se basa en involucrar temprano a los gerentes de línea en el proceso de planificación. Esto eleva tres preguntas:

- ✘ ¿Como pueden los gerentes de línea transformarse temporalmente en planificadores a largo plazo?
- ✘ ¿Como puede la Alta Gerencia utilizar efectivamente el Staff de Planificación?
- ✘ ¿Como deberían los gerentes monitorear la ejecución de las estrategias?

Empresas exitosas familiarizan a sus a los gerentes de línea con los instrumentos estratégicos en cursos, y se aseguran que ellos conocen las intenciones estratégicas de sus superiores. Se altera la función del Staff de Planificación la cual pasa de la planificación estratégica al *análisis estratégico de sectores críticos y áreas del negocio que son o pueden transformarse en áreas importantes para la Compañía.* Tanto los gerentes de línea como los del área de planificación monitorean el progreso en la ejecución de las estrategias.

Pregunta No. 7:

¿ESTÁ LA CULTURA CORPORATIVA EN ARMONÍA CON LAS ESTRATEGIAS?

Mientras más armónicas sean las estrategias del negocio con la cultura corporativa, mayor será el nivel de Competencia Estratégica Gerencial. Algunas empresas solamente logran crear un clima de máxima creatividad si reducen los elementos jerárquicos a un mínimo.

Un Empresa puede ser una Escuela de Gerencia o una Escuela de la Vida. Teóricamente puede ser ambas, pero esto rara vez sucede.

Es una **Escuela de Gerencia** cuando la alta gerencia se dedica a afirmar la filosofía corporativa a todos los niveles de la organización. Ejemplos de ello son corporaciones grandes y medianas: Siemens, IBM, Unilever, Sain-Gobain y Montedison.

Es una **Escuela de la Vida** si la Visión y el Carisma de la gerencia, el tamaño de la empresa y sus divisiones; permiten la gerencia cara a cara. La Compañía se transforma en un microcosmo del mundo en lugar de una organización con propósito definido orientada hacia el cumplimiento de objetivos. Este pequeño mundo no solo está bien organizado, pero es además una institución que enseña a vivir, a cultivar la tolerancia, la confianza, la cultura, la estética, el sabor y el humor dentro de un marco de filosofía y estrategias comunes. Estas instituciones dan significado al trabajo de cada uno y llenan expectativas que son difíciles de medir. Este tipo de empresas son pocas y distanciadas, y lamentablemente su número tiende a reducirse debido a las exigencias de la sociedad post-industrial.

Pregunta No. 8:

¿MUESTRO NUEVAS DIRECCIONES Y TOMO ENFOQUES NOVEDOSOS?



Tarde o temprano, todos los logros en los negocios son sobrepasados. ¿Qué puede entonces considerarse permanente en Gerencia Estratégica?, algunas posibilidades incluyen:

- ✘ Las Direcciones que grandes empresarios y gerentes toman, no los límites que imponen.
- ✘ Los proyectos, programas y rutas que ellos inician, no las que terminan.
- ✘ Las preguntas que dejan en el aire, no las respuestas que obtienen o ya conocen.
- ✘ Las rutas que toman, no los objetivos que finalmente alcanzan.
- ✘ Los empleados que seleccionan para llevar adelante su visión, no los edificios que construyen.

Lo permanente tiene más base en espontaneidad que en educación, más en originalidad e intuición que en aprendizaje, más en grandeza personal que en capacidades específicas. El conocimiento de ciertos hechos no es tan importante. Lo que más importa es la comprensión de la persona de lo que él o ella es. Cuando evaluemos si nuestros gerentes son buenos estrategas, preguntémoslos:

- ✘ **¿Son estos gerentes y empresarios capaces de indicar nuevas direcciones?**
- ✘ **¿Son capaces de crear interrogantes?**
- ✘ **¿Son capaces de iniciar acciones, escoger nuevas rutas?**
- ✘ **¿Pueden atraer a los empleados de forma que logren resultados duraderos?**
- ✘ **¿Son capaces de lograr mejorar la rentabilidad y el crecimiento de la Empresa con vigencia en el largo plazo?**

Tener Integridad significa ser totalmente honesto con uno mismo y con otros, nunca pretender ser lo uno no es, y actuar conforme a la esencia de nuestra personalidad. Ultimadamente, un gerente que es un buen estratega debe tener tal integridad.

Perfil de Un Buen Estratega

Los Gerentes se Preguntan	Totalmente		Parcialmente			Nada		Ejemplo de Comentarios	
	8	7	6	5	4	3	2		1
1. ¿Tengo yo una Visión Empresarial?	■								"Queremos hacer productos de lujo pero accesibles al público más amplio posible."
2. ¿Tengo yo una Filosofía Corporativa?		■							"Creecemos a una Rata compatible con la capacidad de generación de recursos de nuestra Empresa."
3. ¿Tengo yo Ventajas Competitivas?	■								"Nuestra ventaja competitiva mayor es nuestro eje tecnológico, el cual nos permite ser número uno en muchos mercados."
4. ¿Utilizan mis empleados su Habilidad para Actuar Libremente en Beneficio de la Empresa?								■	"Nuestro principio es dirección centralizada, liderazgo descentralizado, acción conjunta y trabajo en equipo ."
5. ¿He Construido una Organización que implemente mi Visión?								■	"En cualquier momento, yo pudiera entregar la gerencia de mi empresa a otra persona de este equipo gerencial."
6. ¿Están los Gerentes de Línea involucrados en planificación Estratégica?	■								"Sí, creemos que planificación estratégica es el mejor instrumento para desarrollar nuestra Gerencia."
7. ¿Está la Cultura Corporativa en Armonía con las Estrategias?								■	"La Alta Gerencia es receptiva a nuevas ideas venidas de cualquier nivel de responsabilidad."
8. ¿Muestro la Dirección y tomo nuevos Enfoques?	■								"Trato de aprender mejor y más rápidamente que nuestra competencia lo que nuestros clientes realmente quieren."
9. ¿He tenido Suerte en la Vida hasta Ahora?	■								"Durante toda mi vida he trabajado un poquito más que mis colegas."
10. ¿Hago una Contribución al Desarrollo Mío y de la Sociedad?								■	"Dar apoyo financiero a nuestros empleados para comprar vivienda cerca de la Empresa, es fundamental para nosotros."
Nivel de Competencia EstategicaGerencial	8	7	6	5	4	3	2	1	
	Alto		Moderado					Bajo	



**Pregunta No. 9:
¿HE TENIDO SUERTE EN LA VIDA HASTA AHORA?**

Como Moltke observó, un buen estratega también necesita buena suerte. **Suerte es la habilidad de ponerse uno en la posición que favorece ser sortario.** Mucha gente emprendedora logra poco por sí solo, su éxito requiere numerosos eventos que convergen con sus escogencias profesionales y producen la "suerte" que ellos necesitan.

Suerte no es mera casualidad. Significa que las dificultades inherentes de los retos acometidos tienden a estimular y fortalecer precisamente aquellas características necesarias para el éxito. Es posible evaluar el nivel de Competencia Estratégica Gerencial por el número de retrocesos y golpes de destino que un gerente ha podido absorber sin hacerlo abandonar su idea.

**Pregunta No. 10:
¿CONTRIBUYO AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD Y A MI DESARROLLO PERSONAL?**

Empresarios y gerentes con alta capacidad de gerencia estratégica cometen errores, pero no se permiten a sí mismos a ser desviados de su Visión, Filosofía Corporativa o el despliegue continuado de su idea original. También son afectados más consciente y directamente por la visión global que por eventos individuales. Es absolutamente impensable para gente emprendedora y gerentes que merezcan este calificativo sentir que ellos ya llegaron a la meta final, que tienen la solución perfecta para un problema, o que ya se dijo la última palabra sobre cualquier asunto.

Ese "algo" que los gerentes deben buscar más allá del éxito profesional en su actividad está descrito hermosamente por Robert Louis Stevenson:

"Ud. ha tenido éxito en la vida si Ud. ha vivido decentemente, ha reído con frecuencia, y ha amado mucho; se ha ganado el respeto de gente sabia y el amor de los niños; ha llenado el sitio que ocupa y cumplido con lo que debería hacer; si ha hecho del mundo un sitio mejor del que encontró, quizás dejando una huella distintiva, escribiendo un poema perfecto, o logrado la salvación de un alma; si siempre apreció la belleza de la

Evalúe Su Perfil Estratégico

Los Gerentes se Preguntan	Totalmente		Parcialmente				Nada		Ejemplo de Comentarios
	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. ¿Tengo yo una Visión Empresarial?									
2. ¿Tengo yo una Filosofía Corporativa?									
3. ¿Tengo yo Ventajas Competitivas?									
4. ¿Utilizan mis empleados su Habilidad para Actuar Librementemente en Beneficio de la Empresa?									
5. ¿He Construido una Organización que implemente mi Visión?									
6. ¿Están los Gerentes de Linea involucrados en planificación Estratégica?									
7. ¿Está la Cultura Corporativa en Armonía con las Estrategias?									
8. ¿Muestro la Dirección y tomo nuevos Enfoques?									
9. ¿He tenido Suerte en la Vida hasta Ahora?									
10. ¿Hago una Contribución al Desarrollo Mío y de la Sociedad?									
Nivel de Competencia Estategica Gerencial	8	7	6	5	4	3	2	1	
	Alto		Moderado					Bajo	



naturaleza y también lo comunicó; si vio lo bueno de la gente y siempre hizo lo mejor que pudo."

Gerentes, empresarios o simplemente gente emprendedora deberían hacerse la siguiente pregunta: "**¿Qué hemos hecho para hacer de nuestro mundo un lugar mejor de lo que era?**".

EL ESTRATEGA COMO ESTUDIANTE, PROFESOR Y SÍMBOLO

¿Cual es la diferencia entre un visionario estratega y un soñador fuera de la realidad?. La respuesta reside en la reconstrucción de la vida de la persona, lo que ha hecho o iniciado hasta la fecha. A fin de cuentas, los estrategas pueden ser identificados si medimos:

- ✘ La naturaleza de la visión que ellos tuvieron al inicio de cada fase de su carrera o de su vida.
- ✘ La forma en que fueron modificando la idea que los guiaba para adecuarla a las condiciones cambiantes.
- ✘ La forma en la cual; y bajo qué condiciones; ellos pusieron esas ideas en acción o guiaron a otros a actuar.

Sin duda, este perfil de evaluación es un método para evaluar y comparar muchos criterios diferentes. Se sugiere que los gerentes completen el cuestionario primero. Luego la Alta Gerencia debería discutir los cuestionarios con ellos. El proceso no es solamente una auto evaluación; la Alta Gerencia puede conocer la iniciativa y confianza personal de su gerencia y mejorar de esta forma la efectividad gerencial de sus empleados.

Un estratega, en situaciones militares o de negocios, no debe ser solamente un estudiante sino un profesor. Ambos necesitan empleados que hayan sido profundamente entrenados en los valores y estrategias de su Organización; solo entonces las directivas serán comprendidas y ejecutadas, aún en situaciones difíciles donde el estratega no puede actuar en forma personal. ***Cuando los empleados han sido entrenados en el pensamiento estratégico, iniciativa personal y creatividad, se transforman en una Confederación de Empresarios.***