

### DIRECCIÓN Y LIDERAZGO



La dirección de las empresas es la actividad profesional enfocada al **liderazgo, control y conducción de los esfuerzos del Capital Humano, que integran a la empresa.**

El liderazgo es aquél que puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente alcancen los objetivos definidos en la Misión y Visión empresarial. Es decir, **una persona puede dirigir una empresa, pero eso no la convierte en líder. Una cosa es ser un “Jefe” que un Líder. O sea que un jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por amenazas, obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, entre otras actitudes autócratas, a diferencia de un verdadero líder que consigue que sus seguidores lo hagan lo correcto porque están convencidos.**

Las funciones y atribuciones de un Líder, pueden ser divididas en:

### **Importancia de la Dirección**

La Dirección es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se **prevé, planea, organiza, integra y controla**, es decir, si se aplican los Principios de la Administración, es sólo para hacer las cosas correctamente y por supuesto, para tener éxito, debe lograrse una excelente ejecución, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor el trabajo de un Director.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan para preparar las dinámicas de acción, y de éstas la principal es la Dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de la Administración.

### **Importancia del liderazgo en las organizaciones**

Las organizaciones dependen, para poder crecer y perdurar en el tiempo, del **liderazgo de sus dirigentes** y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no lo tienen también. Ya que las organizaciones dependen siempre de un líder.

Un buen líder debe reunir al menos cuatro condiciones; compromiso con la:

- a) Misión,**
- b) Comunicación de la visión,**
- c) Confianza en sí mismo basada en su experiencia y**
- d) Integridad personal.**

Sin embargo un líder no sólo debe cumplir con estas 4 condiciones, sino que también debe cumplir con ciertas **virtudes** que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Estas virtudes son:

- a) **Prudencia,**
- b) **Templanza,**
- c) **Justicia y**
- d) **Fortaleza.**

Seguramente usted ya concluyó que la tarea del líder no es tan fácil, ya que esta directivo debe ser capaz de tener muy buena **comunicación** y una capacidad de **integración**, haciendo que los miembros de la organización liberen toda su energía positiva para el logro de un **objetivo** común.

**La comunicación** cumple un roll protagónico pues permite **transmitir** lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y deseamos. Y la **integración** permite realizar **acciones** eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la **acción** y en **los valores** fundamentales.

Además un líder **no solamente debe delegar responsabilidades** sino que debe **expandir el poder hacia otros**, ser **humilde y considerarse sustituible**.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de **interacción** entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

El liderazgo es muy importante, ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una **planeación** adecuada, control, etc. y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

planeación y control, pero, sin embargo teniendo un buen líder puede salir adelante.

### **¿El Líder nace o se hace?**

Seguramente cada uno de nosotros tenemos una opinión al respecto y no estaremos muy equivocados, ya que esta es una vieja polémica mantenida por teóricos destacados en el estudio del liderazgo, la administración y la dirección, que ha generado opiniones diversas al respecto:

Algunos teóricos consideran que el líder nace con ciertas cualidades innatas. Mantienen que o bien se nace con cualidades tales como:

- 👤 **inteligencia,**
- 👤 **carisma,**
- 👤 **optimismo,**
- 👤 **espíritu de lucha, etc.,**

Se dice que se deben tener estas características o bien no se podrán desarrollar por mucha formación que se reciba.

Podemos concluir diciendo que el liderazgo se basa en un **reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo.**

Es decir, si el grupo detecta carencias significativas en usted, terminará por rechazarlo. Es por ello que es necesaria la preparación y la experiencia profesional.

### **Cualidades del Líder**

1. **Brillante:** destaca entre los demás.
2. Con **visión** de futuro.
3. **Activo**, con iniciativa para tomar decisiones y asumir riesgos.
4. **Buen comunicador:** sabe transmitir los mensajes y captar la atención.
5. **Convincente en la negociación.**
6. **Inspira confianza y contagia entusiasmo.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

7. **Exigente consigo mismo y con los empleados.**
8. **Carismático**, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores.

Podemos concluir diciendo que para un funcionamiento eficaz de la empresa y el desarrollo de un excelente clima laboral, **se debe procurar que directivo y líder sean una misma persona.**

De esta manera se evitarán conflictos entre la autoridad formal y la autoridad moral surgida de las relaciones informales existentes en el entorno de trabajo

### **Dirección y Liderazgo**

La dirección empresarial es la actividad destinada al **liderazgo**, la conducción y el **control** de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones.

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede **influir en la conducta de las personas y grupos**, para que **voluntariamente** confluyan hacia el logro de los objetivos deseados.

Es decir, una persona puede estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder. **No es lo mismo ser un jefe que un líder.** El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean.

**EL PODER DE UN PARADIGMA**

**Los hábitos de las personas altamente efectivas se dividen en:**

- **Básicos.**
- **Primarios.**

**Representan la internalización de los principios correctos en donde se cimentan la felicidad y el éxito duraderos.**

**La palabra paradigma proviene del griego. Originalmente fue un término científico y en la actualidad se emplea con un sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o bien un marco de referencia, en forma general paradigma es el modo en que nosotros vemos al mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como una percepción, comprensión, interpretación personal.**

**Un modo simple de pensar los paradigmas consiste en considerarlos como mapas conceptuales. Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.**

**Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que se clasifican en dos categorías principales:**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

- **Mapas del modo en que son las cosas, o realidades.**
- **Mapas del modo en que deberían ser.**

**Con estos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general, ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente damos por hecho que el modo en que nosotros vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que debería de ser.**

**La forma en que nosotros vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y es la fuente del modo en que actuamos.**

**Ver dibujo # 1 Describa usted lo que ve**

**Ver dibujo # 2 Describa usted lo que ve**

**¿Qué es lo que ve? ¿Una mujer? ¿Cuántos años tiene? ¿Cómo es?**

**¿Qué lleva puesto? ¿En qué papel la observa?**

**Posiblemente en el dibujo 2 vea usted a la mujer como una joven de veintitantos años, muy atractiva, vestida a la moda, con nariz respingada y aspecto forma. Si usted es soltero le gustaría invitarla a salir. Si su negocio es de ropa femenina, tal vez la emplearía como modelo.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Pero si a usted alguien le dijera que está equivocado, que se trata de una mujer de 80 años, triste, con una gran nariz, y que no es una hermosa modelo. Es posiblemente una anciana a la que usted ayudaría a cruzar la calle. Examine nuevamente el dibujo y observará usted una nariz tipo gancho y su chal.**

**Ahora vea el dibujo 3 y compárela con el dibujo 2 ¿Ve usted a la anciana? Esto es importante que lo distinga.**

**Este ejercicio se ha hecho en Harvard Business School, donde se demuestra que dos personas pueden observar lo mismo, están en desacuerdo y ambas estar en lo correcto. Éste es un ejercicio de psicología.**

**Los diferentes puntos de vista sobre un problema pueden ser resueltos si sabemos entender el punto de vista de nuestra contraparte.**

**Se demuestra que poderosos es el efecto de condicionamiento sobre nuestras percepciones, nuestros paradigmas.**



## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Las influencias en nuestra vida, ejercidas por la familia, escuela, iglesia, ambiente de trabajo, amigos, otros y los paradigmas sociales corrientes, como por ejemplo la ética de la personalidad, tienen un efecto silencioso e inconsciente en nosotros y contribuyen a la reforma de nuestro marco de referencia y nuestros paradigmas, a nuestros mapas mentales.**

**Este experimento demuestra que los paradigmas o la fuente de nuestras actitudes y conductas.**

**Por esto se plantea uno de los defectos básicos de la ética de la personalidad. Tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.**

**Estos paradigmas influyen sobre la manera en que interactuamos con otras personas.**

**Cuando pensamos que vemos las cosas de manera clara y objetiva, comprendemos que otros las ven de diferente forma desde sus propios puntos de vista, en apariencia, igualmente claros y objetivos. Usted debe utilizar la empatía.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Nosotros vemos al mundo, no como es, sino como somos nosotros lo vemos desde nuestra perspectiva o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando describimos lo que vemos, en realidad nos estamos describiendo a nosotros mismos, a nuestros propios paradigmas.**

**Cuanto más conciencia tengamos de nuestros propios paradigmas, mapas conceptuales o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido en nuestra experiencia, en mayor grado, podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a prueba de la realidad, escuchar atentamente los puntos de vista de otros y siempre están abiertos a sus percepciones, si lo hacemos así lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.**

### **El Poder del cambio de un Paradigma**

**Se puede decir que cuando alguien finalmente “ve” de manera diferente las cosas en comparación de otras opiniones, es decir cuando utiliza la empatía, existirá un cambio positivo.**

**Cuanto más apegada es que una persona a su percepción inicial, más poderosas hará la experiencia de entender otro punto de vista.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Es como si una persona toda su vida hubiera caminado por la oscuridad y de momento se encendiera la luz del conocimiento.**

**Thomas Kuhn, estudioso de los “cambios de paradigmas”, demuestra que casi todos los descubrimientos verdaderamente importantes en el campo científico, aparecen primero como una ruptura con la tradición, con los viejos modos de pensar, es decir, con los antiguos “paradigmas”.**

**Para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, el planeta Tierra era el centro del universo.**

**Pero Copérnico creó un cambio de paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al sol en el centro del sistema planetario. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta.**

**El modelo de Isaac Newton de la física es un paradigma de movimientos regulares y a la fecha todavía constituye la base de la ingeniería moderna. Sin embargo esta teoría es parcial e incompleta.**

**El mundo científico moderno se vio revolucionado con el paradigma de Albert Einstein, el paradigma de la Relatividad, cuyo valor predictivo y explicativo es mucho mayor.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Hasta que una vez que fue descubierta la teoría de los gérmenes, un alto porcentaje de mujeres y niños morían durante el parto, y nadie entendía el “por qué” de estos fallecimientos.**

**En las guerras, eran más los hombres que morían por pequeñas heridas infectadas y de enfermedades, que por las propias heridas de bala. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, se presentó un paradigma totalmente diferente, totalmente nuevo, un modo mejor y perfeccionado de comprender lo que estaba sucediendo, e hizo posible un perfeccionamiento médico extraordinario, muy significativo.**

**Muchos países hoy en día son el fruto de un cambio de paradigma. El concepto tradicional de gobierno había sido durante siglos la monarquía, el “derecho divino” de los Reyes. Fue entonces cuando se desarrolló un nuevo paradigma: el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Nació la democracia constitucional, capaz de liberar en gran medida la energía y el ingenio humano, que originó un nivel de vida, de libertad, de influencia y de esperanza antes no visto.**

**No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**El paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad nos ha alejado de las verdaderas raíces que alimentan el verdadero éxito y la verdadera felicidad.**

**Pero ya sea que el cambio del paradigma nos empuje en direcciones ya sea positivas o en su defecto negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, de cualquier manera determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones.**

**Nuestros paradigmas, ya sean correctos o en su defecto incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y todas nuestras conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.**

**Tendemos a juzgar lo que no conocemos, es decir, tomamos una conducta antes de conocer los hechos realmente.**

**Muchas personas experimentan un cambio de pensamiento análogo y fundamental cuando se enfrentan a una crisis que amenaza su vida y de pronto de sus prioridades con una óptica diferente, o bien, cuando asumen un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Pasamos semanas, meses, incluso años, trabajando con la ética de la personalidad para cambiar nuestras actitudes y conductas, sin siquiera empezar aproximarnos al fenómeno del cambio que se produce espontáneamente cuando vemos las cosas de un modo diferente.**

**Es por demás obvio que si lo que pretendemos es realizar en nuestra propia vida cambios relativamente menores, puede ser que baste solamente con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero, si aspiramos a un cambio realmente significativo e importante nuestra vida, equilibrado, tendremos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.**

**Thoreau dijo: “Aunque haga 1,000 cortes en las hojas de un árbol del mal, estos 1,000 cortes solo equivaldrían a un solo producto de corte en sus raíces”.**

**En otras palabras sólo podemos lograr una mejora sustancial en nuestras vidas, cuando dejemos de cortar las hojas de la actitud y la conducta y trabajemos específicamente sobre la raíz, el corazón, sobre los paradigmas que influyen en nuestra actitud y la conducta.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**El paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad, nos ha alejado de las raíces mismas de nuestro verdadero éxito y de verdadera felicidad. Pero ya sea que el cambio de paradigma nos**

# **VER Y SER**

**Es evidente que no todos los cambios de paradigma son instantáneos.**

**Los paradigmas están siempre íntimamente ligados al carácter. Ser es ver en la dimensión humana. Y lo que vemos está altamente interrelacionado con lo que somos. No podemos llegar muy lejos en las modificaciones de nuestro modo de ver, si no cambiamos simultáneamente en nuestro modo de ser, y viceversa.**

**Los paradigmas son poderosos debido a que crean cristales o lentes a través de los cuales vemos al mundo. “Nada es verdad, nada es mentira, todo es de acuerdo al color del cristal con que se mira” El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya sea que se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.**

# **EL PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS**

**La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están ahí, como las leyes de gravitación universal en la dimensión física.**

**La idea de la realidad esos principios y sus efectos pueden captarse en otra experiencia de cambio de paradigma.**

**Se dice de un capitán de un acorazado naval que estaba necio en que la luz que veía en el horizonte, según él, de otro acorazado, se desviara ciertos grados a estribor para que el siguiera su rumbo en línea recta, sin embargo, dicha luz no era de ningún acorazado, sino de un faro, que evidentemente era imposible que se moviera.**

**El cambio de paradigma experimentado por dicho capitán nos da una idea de la situación de un modo totalmente distinto.**

**En otras palabras, podemos ver una realidad que aparecía reemplazada por una percepción limitada; una realidad tan importante para nuestra vida cotidiana como lo era para el capitán en la niebla.**



## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Los principios son como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar.**

**Hablemos por ejemplo de Moisés y los 10 mandamientos- “nosotros no podemos quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantarnos a nosotros mismos y en contra de la ley”.**

**Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas e interacciones como paradigmas o mapas emergentes de sus experiencias y condicionamientos, esos mapas no son el territorio. Son tan sólo una realidad subjetiva, sólo un intento de describir el territorio.**

**La realidad objetiva, o sea el territorio en si, está compuesto por principios, es decir un faro, que gobiernan el desarrollo y la felicidad humana: leyes naturales entretajidas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia del hombre, y que incluyen las raíces de toda la familia institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**La realidad de tales principios o leyes naturales se vuelve obvia para todo aquél que examine o piense profundamente acerca de los ciclos de la historia social. Esos principios emergen a la superficie una y otra vez, al grado en que los miembros de una sociedad los reconozcan y vivan en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o bien, hacia la desintegración y su propia destrucción.**

**Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona. Es como si tales principios formaran parte de la condición, de la conciencia y de la moral humana. Parecen existir en todos los seres humanos, independientemente de su condición social y se debe a la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.**

**Por ejemplo, el principio de la rectitud. A partir de este principio se desarrolla todo nuestro concepto de equidad y justicia. Los niños parecieran tener un sentido innato de la idea de rectitud, que incluso sobreviene a experiencias condicionadoras opuestas. La rectitud puede definirse y lograrse de manera muy diferentes, pero la conciencia que se tiene de ella es prácticamente universal.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Entre otros ejemplos se cuentan la integridad y la honestidad. Estos dos elementos crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.**

**Otro principio existente es la dignidad humana. Todos los hombres han sido creados iguales y dotados por Dios de ciertos derechos inalienables, contándose entre ellos los derechos a la vida, a la libertad y a la búsqueda de su propia felicidad.**

**Existe otro principio que es el del servicio o el principio de la contribución. Otro más es en el principio de la calidad o de la excelencia.**

**Existe otro principio que es el del potencial, la idea de que tenemos una capacidad embrionaria y de que podemos crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial, desarrollando cada vez más talentos. Muy relacionado con el potencial existe otro principio que es el del crecimiento, que es el proceso de liberar el potencial y desarrollar nuestros talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como la paciencia, con el principio de la educación y con el principio del estímulo.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Los principios no son en sí mismos prácticas. Una práctica es una actividad o acción específica. Una práctica que da resultado en ciertas circunstancias, no necesariamente lo logrará en otras, como pueden atestiguarlo los padres que han intentado educar a un segundo hijo exactamente igual como el primero. Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdaderamente profundos y fundamentales, de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas que aportan diferentes situaciones.**

**Los principios no son valores. Una pandilla de ladrones y matones puede tener ciertos valores, pero están violando los principios fundamentales de los que estamos hablando.**

**Los principios son el territorio. Los valores son los mapas.**

**Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles. Porque son evidentes por sí mismos. Para captar rápidamente su naturaleza evidente, basta con considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Es dudoso que alguien pudiera seriamente considerar a la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o éxito duraderos. Aunque se puede discutir el modo en que estos principios se definen, manifiestan o logran, parece haber una conciencia innata de su existencia.**

**Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra actividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.**

# **PRINCIPIOS DEL DESARROLLO Y DEL CAMBIO**

**La ética de la personalidad tiene un falso atractivo, que consiste en pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla, es decir ser efectivo personalmente excelentes relaciones, etc., todo lo anterior por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible.**

**La ética de la personalidad es un símbolo que no tiene ninguna sustancia, es decir es el esquema de convertirse en millonario en una semana, le prometemos riqueza sin tener que trabajar. Podría incluso tener éxito, pero aún seguía siendo un simple esquema.**

**La ética de la personalidad es una mera ilusión y engañosa. Y tratar de alcanzar resultados de calidad con sus técnicas y arreglos transitorios es sólo una ilusión.**

**Erick From comentó: “Hoy en día nos encontramos con un individuo que se comporta como autómeta, que no se conoce ni comprende asimismo, y que a la única persona que conoce es la que se supone que es el, que habla sin sentido, no utiliza un lenguaje comunicativo, que su sonrisa es fingida y que tiene un dolor auténtico. Este individuo padece de carencias de espontaneidad e individualidad que son incurables. Al mismo**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**tiempo puede decirse de él que no es exactamente distinto del resto de nosotros”.**

**En la vida hay etapas secuenciales de crecimiento y desarrollo.**

**Todos los pasos del ser humano son importantes, pero requieren de tiempo, es decir, no es posible saltarse alguno de ellos.**

**Todos conocemos y aceptamos este hecho o también conocido como el principio del proceso en el ámbito de las cosas físicas, pero entenderlo en áreas emocionales, en relaciones humanas e incluso en el campo del carácter personal, es muy difícil. Aun cuando lo entendamos, aceptable vivir en armonía con este principio es muy difícil.**

**Por lo tanto, a veces buscamos caminos cortos, esperando poder omitir alguno de los pozos vitales, para ahorrar tiempo y esfuerzo y alcanzar el resultado deseado.**

**Es imposible violar ignorar o abreviar un proceso de desarrollo, ya que es contrario a la naturaleza, y los supuestos atajos no pueden conducirnos más que a la decepción y frustración. Recuerden que un viaje de 1000 km siempre comienza con un solo paso, es decir sólo puede darse un paso a la vez.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**La admisión de nuestra ignorancia es frecuentemente el primer paso en nuestra educación.**

**Para relacionarnos efectivamente con nuestra(o) cónyuge, con nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, siempre deberíamos aprender a escuchar primero, y ello requiere de fuerza emocional. El saber escuchar, requiere tener cualidades de carácter altamente desarrolladas tales como la paciencia, apertura y el deseo de entender a la otra persona. Es mucho más fácil actuar desde un punto de vista emocional y dar consejos de alto nivel.**

**El modo en que vemos el problema,  
es el problema en sí.**

**La gente suele sentirse intrigada cuando observa que sucede en cosas buenas en las vidas de las personas, las familias y las empresas basadas en principios sólidos. Admiran esa fuerza y madurez personales, esa unidad familiar o ese equipo de trabajo, o esa cultura organizacional que también sabe adaptarse a las circunstancias.**

**La pregunta que surge de inmediato en un paradigma básico es ¿Cómo lo ha hecho?, Quiero que se me enseñe la técnica.**



## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Sin embargo lo que realmente se está diciendo es: quiero un consejo o una solución rápida para que yo pueda corregir mi mala situación.**

**La gente encuentra entonces personas que satisfacen su demanda y le enseñan lo que quería aprender, durante algún tiempo, parece que esas habilidades y técnicas han resultado. Tal vez eliminen algunos de los problemas agudos por medio de parches o de aspirinas.**

**Pero subsiste la condición crónica, y finalmente aparecen nuevos síntomas agudos, en mayor medida este mismo enfoque profundiza la condición crónica.**

**El problema está en el modo en que vemos a dicho problema.**

**Hay personas que dicen que la solución es tomando cursos de dirección de empresas. Estoy esperando mucho de mis empleados y me esfuerzo por ser amistoso con ellos y tratarlos adecuadamente. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que, si por un día me quedara enfermo en casa, pasarían la mayor parte del tiempo platicando en lugar de trabajar. ¿Qué debo hacer para que sean independientes y responsables, pues un defecto como puedo encontrar empleados con esas características?**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**La ética de la personalidad indica que puedo emprender algún tipo de acción espectacular, es decir sacudieron organización, correrá la gente, que haga que mis empleados mejor el desempeño y aprecien lo que tienen. O bien que puede encontrar algún problema de entrenamiento motivacional que consiguiera comprometerlos. Incluso podría contratar nuevo personal que trabajará mucho mejor. Pero ¿no es posible que por debajo de esa conducta aparentemente desleal, los empleados estén preguntando si yo en realidad actuó bien con ellos? ¿Acaso debo creer que los estoy tratando como máquinas? ¿Hay algo de verdad en ello?**

**En realidad, en un plano profundo ¿Existe la posibilidad de que el modo en que considero a la gente que trabaja para mí, forme parte del problema?**

**Otro ejemplo sería, hay mucho que hacer y nunca tengo tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días a la semana. He asistido seminarios de control de tiempo he intentado media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han ayudado en algo, pero todavía no siento estar llevando una vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**La ética de la personalidad me dice que fuera de allí tiene que haber algo, quizá algún seminario o, o algún sistema, que me ayude a controlar todas esas presiones de la manera más efectiva.**

**¿Pero no existe la posibilidad de que la efectividad no sea la respuesta?**

**¿El hecho de hacer más cosas en menos tiempo marcará una diferencia, o solamente aumentará la rapidez con la que reacciona ante las personas y circunstancias que parecen controlar la vida?**

**¿No puede ser que deba haber ciertas cosas de una manera más profunda y fundamental, algún problema interior que afecta el modo en que veo mi tiempo, mi vida y mi propia naturaleza?**

**Otro ejemplo sería: mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos, simplemente ya no nos amamos. Hemos buscado asesoramiento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.**

**La ética de la personalidad me dice que tiene que ver alguno un libro o algún seminario en que la gente saque a la luz sus sentimientos, algo que ayudará a mi esposa a que me entiendan mejor. O tal vez todo lo anterior sea inútil y lo que debo de hacer es encontrar una nueva relación que me dará el amor que necesito.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Sin embargo ¿es posible que mi esposa no sea el problema?  
¿Puedo estar dando poder a las debilidades de mi esposa, y  
haciendo que mi vida dependa de la manera en que me trata?**

**¿Tengo paradigmas básicos acerca de mi esposa, cerca del  
matrimonio, de lo que realmente es el amor, lo que está  
alimentando el problema?**

**Seguramente usted habrá notado que poderosa es la  
influencia de los paradigmas de la ética de la personalidad en el  
modo en que vemos y resolver nuestros problemas.**

**Ya sea que se le encuentra o no, muchas personas están  
desilusionadas con las promesas vacías que nos da la ética de la  
personalidad.**

## **NUEVO NIVEL DE PENSAMIENTO**

**Albert Einstein observó que los problemas significativos que  
encaramos no pueden ser solucionados en el mismo nivel de  
pensamiento en el que estábamos cuando los creamos.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Cuando miramos a nuestro alrededor y en nuestro propio interior, y reconocemos los problemas creados mientras vivimos e interactuamos con la ética de la personalidad, empezamos a comprender que son problemas profundos, fundamentales, que no pueden ser resueltos superficialmente en el nivel en que fueron creados.**

**Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo, un paradigma basado en principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones, para superar esas preocupaciones profundas.**

**Este nuevo nivel de pensamiento, este nuevo enfoque de la efectividad personal e interpersonal está centrado en principios y tiene como fundamento el carácter; y este es “de adentro hacia afuera”.**

**El decir “de adentro hacia afuera” significa empezar por uno mismo; empezar por la parte más interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.**

**También significa que si uno quiere tener un matrimonio feliz, tiene que ser el tipo de persona que genera energía positiva y rechaza la energía negativa en lugar de fortalecer la.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Si uno quiere que su hijo adolescente sea más agradable y cooperativo, debe ser un padre más comprensivo, más práctico, coherente, cariñoso. Si uno quiere tener más libertad, más margen del trabajo, debe ser un empleado más responsable, más útil, más colaborador. Si no quiere despertar confianza, debe ser digno de confianza. Si se aspira a tener la grandeza secundaria del talento reconocido, debe concentrarse primero en la grandeza primaria de su carácter.**

**El enfoque de adentro hacia afuera, nos dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, es decir que debemos hacernos promesas a nosotros mismos y respetar las ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas a terceras personas. Este enfoque interno dice también que es banal poner la personalidad por delante del carácter, trata de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.**

**De adentro hacia afuera es un proceso gradual, es un proceso continuo de renovación basado en leyes naturales que gobierna el crecimiento y el progreso de la humanidad. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Nunca hay soluciones duraderas a los problemas de felicidad y éxito perdurables que tuvieron su base de factores de afuera hacia adentro. El paradigma de afuera hacia adentro genera personas infelices, que se sienten sacrificadas e inmovilizadas, concentradas en los defectos de otras personas y las circunstancias a las que atribuye la responsabilidad por su situación de estancamiento.**

**Existen matrimonios infelices en los que cada cónyuge quería que cambiar el otro, en los que cada uno confiesa los pecados del otro, en los que cada uno quiere mundial al otro. Problemas laborales en los que se consumen grandes cantidades de tiempo y energía tratando de crear leyes que obliguen a la gente actuar como si realmente existieron fundamento de confianza.**

**Problemas en otras partes del mundo como en Sudáfrica, Israel en donde la fuente de los continuos problemas ha sido el paradigma social dominante: la afuera hacia adentro. Cada uno de los grupos implicados está convencido de que el problema está allá afuera y de que si ellos es decir los implicados entrarán en razón o desaparecieron de la vista el problema quedaría resuelto.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**De adentro hacia afuera y significa que la mayoría de las personas deben operar un cambio dramático de paradigma, en gran medida a causa del poderoso efecto de condicionamiento y del actual paradigma social de la ética de la personalidad.**

**Cada uno de los principios involucrados en nuestros hábitos se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y nuestro sentido común. Para reconocerlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta a nuestras preocupaciones más profundas, tenemos que pensar de otra manera, llevar nuestros paradigmas a un nivel nuevo, más profundo es decir de adentro hacia afuera.**

**Si procuramos sinceramente comprender e integrar estos principios en nuestras vidas, descubriremos la verdad de esta observación.**

**Nuestro carácter está compuesto principalmente por nuestros hábitos, es decir si sembramos un pensamiento, cosecharemos una acción; si sembramos una acción, cosecharemos un hábito; si sembramos un hábito, cosecharemos un carácter, si sembramos un carácter cosecharemos un destino.**



## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresa nuestro carácter y genera nuestra efectividad o en su defecto ineffectividad.**

**Los hábitos son como hilos, si día tras día los entrelazamos en una cuerda, pronto resultará irrompible. Sin embargo esos hábitos no son necesariamente proclives, si es posible quebrar los. Es decir, puede aprenderse y olvidarse. Pero también si se hace no hacer nunca fácil ni tampoco rápido ya que supone un proceso de un compromiso muy fuerte.**

**Acaba de morir Neil Armstrong, protagonista del viaje lunar en Apolo 11, y nos sorprendió ver al hombre caminar sobre la luna y regresar a la tierra. Fue como el Cristóbal Colón moderno. No existen palabras para describir esta hazaña. Para llegar a la luna, los astronautas tuvieron literalmente que romper y desprenderse de la gravedad de la tierra. En los primeros minutos del despegue, en los primeros kilómetros del viaje, se gastó más energía era utilizada para atravesar medio millón de kilómetros durante los días siguientes.**

**Los hábitos tienen también una enorme atracción de gravedad más de lo que la mayoría de las personas entiende o acepta.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Para romper las tendencias habituales profundamente enraizadas tales como la indecisión, la impaciencia como la crítica a todo y a todos o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en nuestras vidas. Ese despegue exige un esfuerzo tremendo, pero en cuanto nos despegamos de la atracción de gravedad, nuestra libertad adquiere una dimensión totalmente nueva.**

**Lo mismo que cualquier fuerza natural, la atracción gravitacional puede operar con nosotros o en nuestra propia contra. La atracción gravitacional de algunos de nuestros hábitos puede normalmente impedirnos que vayamos a donde quisiéramos ir. Pero también es la atracción de David factoría la que mantiene unido al mundo, a los planetas en sus órbitas y el universo en orden. Es la fuerza poderosa, y si le empleamos con efectividad, podemos utilizar los hábitos para generar una colisión y orden que necesitamos para lograr la efectividad en nuestras vidas.**

**El hábito es una intersección del conocimiento, capacidad y deseo. Es algo parecido a la teoría matemática de los conjuntos. El conocimiento es el paradigma teórico, es decir, el que hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Y el deseo es la motivación, es el querer hacer algo. Para convertir algo en un ámbito de nuestra vida, necesitamos estos tres elementos indudablemente.**

**Yo puedo ser inefectivo en mis interacciones con mis compañeros de trabajo, con mi cónyuge o con mis hijos, porque constantemente les digo lo que pienso, pero nunca los escucho realmente. A en cuenta los principios correctos de la interacción humana, tal vez ni siquiera sepa que necesito escuchar.**

**Aunque sepa que para interactuar con efectividad con otros deben escucharlos, tal vez les falte capacidad para hacerlo. Podría no saber cómo se escucha real y profundamente a otro ser humano. Pero saber que necesita escuchar y saber cómo escuchar no basta. A menos que quiera escuchar, a menos que tenga ese deseo, no se convertirá en un hábito de mi vida. En estas tres dimensiones, es decir conocimiento, capacidad y deseo.**

**HÁBITOS EFECTIVOS**

**Principios y pautas de conducta internalizados**



**El cambio de ser y de es un proceso progresivo: el ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento personal. Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos entrar en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando rompemos con los viejos paradigmas que pueden haber sido para nosotros una fuente de pseudoseguridad durante años.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Es verdad, a veces este proceso es muy doloroso. Es un cambio que tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá más adelante. Pero este proceso produce felicidad, el objetivo designio de nuestra existencia. La felicidad, por lo menos en parte, puede definirse como el fruto del deseo y la actitud de sacrificar lo que queremos ahora por lo que queremos finalmente.**

**Los hábitos, en armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia, dentro de un continuum de madurez.**

**Nosotros nacemos como niños totalmente dependientes de nuestros padres, sin ellos moriríamos. Con el paso de los años, durante nuestro crecimiento, vamos alcanzando diferentes grados de independencia en nuestras diferentes facetas como personas, y nos podemos hacer cargo de nosotros mismos, tanto física, mental, emocional como económicamente. Nos damos cuenta que podemos y debemos tomar nuestras propias decisiones.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Posteriormente, seguimos creciendo y madurando, alcanzando la conciencia de que vivimos en sociedad, y descubrimos que los mayores logros de nuestra naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente.**

**La dependencia es el paradigma del tú; tú me cuidas a mí, yo te culpo a ti por los resultados.**

**La independencia es el paradigma del yo; yo puedo hacerlo, yo soy responsable.**

**La interdependencia es el paradigma del nosotros; nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear algo más importante.**

**La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Los hábitos se dividen en dos partes.**  
**1ª parte.** Hábitos 1, 2 y 3 son los tres primeros hábitos que tienen que ver con la esencia del desarrollo del carácter, con la victoria privada, partimos de adentro hacia afuera. Las victorias privadas preceden a las públicas. Vamos desde la dependencia hacia la independencia.

**2ª parte.** Hábitos 4, 5 y 6. Los tres siguientes hábitos, nos guían sobre la base del carácter de una persona independiente, a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las victorias públicas, el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación. Vamos desde la independencia hacia la interdependencia.

**El último hábito.** El 7º hábito es el hábito de la renovación: una renovación regular, equilibrada, de las cuatro dimensiones básicas de la vida; estas cuatro dimensiones son la mental, la física, la emocional y la espiritual.

**El continuum de la madurez, la dependencia es el paradigma del tú: tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados.**

**La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, que me basto a mí mismo, yo puedo elegir.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**La interdependencia es el paradigma de nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y actitudes para crear juntos algo más importante.**

**Las personas que son dependientes necesitan de otros conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo, sin depender de nadie. Las personas interdependientes, combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de los demás para lograr un mayor éxito.**

**Si yo soy físicamente dependiente -paralítico, discapacitado, o con alguna limitación física-necesito que tú me ayudes.**

**Si yo soy emocionalmente dependiente de otro, mi sentido de mérito y mi seguridad siempre se basan de la opinión que tú tienes de mí. Si no te caigo bien podría ser catastrófico para mi vida. Por otra parte si yo fuese intelectualmente dependiente de alguien, cuento contigo para qué tú pienses por mí y para qué tú resuelvas todos los problemas de mi vida.**

**Si yo soy independiente, físicamente puedo desenvolverme por mis propios medios. Desde punto de vista mental, puedo pensar mis propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro.**



## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**Puedo pensar de modo creativo y analítico, y organizar y expresar mis pensamientos de una manera comprensible. Emocionalmente, mi propio interior me da las pautas. Soy dirigido desde 1000 adentro. Mi sentido de mérito no está en función de que te guste adquirir o le guste a otros o de que me traten bien.**

**Es fácil ver que la independencia es mucho más madura que la dependencia la independencia es un logro principal, en y por si misma. Pero la independencia no es infalible ni tampoco es la mejor.**

**Sin embargo, el paradigma social corriente de la mucho valor a la independencia. Es la meta confesada de muchos individuos y movimientos sociales. Todo mundo piensa que la independencia es la mejor, como si la comunicación, el trabajo en equipo y la cooperación fuesen valores inferiores.**

**Pero gran parte del énfasis actual de la independencia es una reacción contra la dependencia, es decir que otros no nos controlen que no nos definan, que no nos usen y que no nos manipulen.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**El poco comprendido concepto de la independencia tiene en muchos casos una cierta dependencia, ya se encontramos personas que a menudo por razones egoístas abandonan sus matrimonios y abandonan a sus hijos, olvidando todo tipo de responsabilidad social, haciéndolo en nombre de la independencia.**

**Este tipo de reacción que lleva a romper las cadenas, a liberarse, a vivir su propia vida, revela menudo dependencias más fundamentales de las que no se puede escapar ya que no son externas sino desgraciadamente internas: dependencias tales como la de permitir que los decretos de otras personas arruinen nuestras vidas emocionales o como el hecho de sentirse víctima de las personas y hechos que están fuera de nuestro control.**

**Desde luego, puede que sea necesario que cambiemos nuestras circunstancias. El problema de la dependencia es cuestión de madurez personal que tiene poco que ver con las circunstancias. Incluso en mejores circunstancias, a menudo persisten inmadurez y la dependencia.**

**La independencia de carácter nos da la fuerza para actuar, en lugar de que actúe sobre nosotros. Nos libera de depender de las circunstancias y de depender de otras personas, y es una meta liberadora que vale la pena. Pero nunca debe ser considerada como la meta final de una vida realmente efectiva.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

**El pensamiento independiente por sí solo no se adecua a una realidad interdependiente. Las personas independientes y madurez para pensar y actuar en interdependiente mente pueden ser buenos productores individuales, pero nunca serán buenos líderes ni tampoco serán buenos miembros de un equipo. No operan a partir de un paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito en el matrimonio, la familia o en las empresas.**

**La vida, por naturaleza, es interdependiente. El concepto interdependencia es mucho más maduro, más avanzado. Si soy físicamente interdependiente, son capaces de pelo del mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que yo podría lograr con mi mismo, incluso en el mejor de los casos. Si soy intelectualmente interdependiente comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas.**

**La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. Ya que no tienen el carácter necesario para hacerlo, es decir no son lo suficientemente dueñas de sí mismas.**

## **LA EFECTIVIDAD DEFINIDA**

**Los hábitos, son hábitos de efectividad porque se basan en un paradigma de efectividad que está en armonía con la ley natural con un principio llamado “Equilibrio P/CP” (P=Producción de Resultados deseados, por ejemplo de las Utilidades y CP= es la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce un resultado final).**

**Este principio puede comprenderse fácilmente recordando la fábula de Esopo de la gallina de los huevos de oro. Como recordará la ambición, impaciencia y codicia hicieron que el granjero matara a la gallina de los huevos de oro.**

**En esta fábula, hay una ley natural, en un principio y ese principio es la definición básica de la efectividad. La mayoría de las personas ven la efectividad desde un paradigma de los huevos de oro es decir cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es. Pero esto es una mentira ya que la verdadera efectividad está en función de dos aspectos: lo primero es lo que se produce es decir los huevos de oro y por otra parte están los medios o bienes de la producción y la capacidad para producir, es decir la gallina.**

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Si yo me concentro en el valor de los huevos de oro me olvido de la gallina y muy pronto no tendré quien produzca los huevos de oro. La efectividad reside en el equilibrio del P/C

