Sustento del uso justo de Materiales Protegidos

derechos de autor para fines educativos

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechosde autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estríctamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestion, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S,Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Capítulo 1

Margaret Tatcher

Estadista inglesa. Nació en 1925. En su primer periodo como jefa de gobierno pudo demostrar sus habilidades de gestión y adquirir fortaleza y experiencia. Una de sus primeras luchas fue contra los sindicatos que amenazaron a tres gobiernos anteriores y las que inició con la pregunta: "Quién gobierna Gran Bretaña". Estableció una robusta sociedad política externa con Ronald Reagan para convencer a Mijael Gorbachov de realizar la Perestroika. Fue reelecta en 1987, convirtiéndose en el primer jefe de gobierno británico del siglo xx que gobernó en tres periodos consecutivos.

Habilidades directivas y su clasificación

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Conocer e identificar qué son las habilidades directivas, su clasificación y cómo desarrollarlas.

Habilidad

La palabra *habilidad* por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007)[1] señala con relación al término habilidad:

> Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.[2]

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. El objetivo principal de este libro es que el directivo co-

[1] http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad htm http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm

[2] Se integra acentuación.

nozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades para alcanzar objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo.

Habilidades

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. El primero afirmó: "Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden." En cambio, Einstein decía: "De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro" (Madrigal, 2002). Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan.

Clasificación de las habilidades en la dirección

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la tabla 1.1 aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Todas y cada una de las habilidades citadas en la tabla anterior se pueden desarrollar y cultivar; para ello reforzamos este mensaje con lo que dice José Enebral (2007) cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: ¡se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes. "Como pasa con las habilidades físicas, nuestra capacidad de pensar y formular nuestros pensamientos mejora con el entrenamiento, y mejor si disponemos de un '*coach*'. Por el contrario, a medida que vamos dejando de pensar —y se dice que cada vez, en general, pensamos menos—, podemos propiciar una cierta atrofia. Convenimos en que debemos neutralizar la pereza ante la necesidad de pensar, y tratar de entender todo aquello que siendo de interés se nos escape. Como decía Cicerón, tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar. Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar."

TABLA 1.1 Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Retomando el mensaje de Enebral, todos debemos mejorar las habilidades directivas y de liderazgo. A continuación se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales necesarias en la función de dirección y del líder.

Habilidades conceptuales en la organización

Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta

para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer:

1. Organizaciones.
2. Administración.
3. Planeación estratégica.
4. Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
5. Aspectos culturales y regionales del medio.
6. Globalización y ambiente.

Habilidades técnicas y profesionales

Éstas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

Habilidades interpersonales

Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:

1. Motivación.
2. Inteligencia emocional.
3. Dirección y supervisión.
4. Delegación y facultamiento.
5. Estilos de liderazgo.
6. Manejo de estrés y calidad de vida.
7. Actitud ante el cambio.
8. Presentación del directivo.
9. Administración estratégica.
10. Maquiavelismo y liderazgo.
11. Administración del tiempo.
12. Habilidades del pensamiento.
13. Negociación.
14. Motivación, entre otras.

Habilidades sociales

Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana.

Al igual que las habilidades directivas y el liderazgo, las habilidades sociales tienen varias clasificaciones. J. Nelly (2006) las divide en seis grupos.

Grupo I. Primeras habilidades sociales

a) Escuchar.
b) Iniciar una conversación.
c) Formular preguntas.
d) Mantener una conversación.
e) Dar las gracias.
f) Presentar a otras personas.
g) Hacer cumplidos.
h) Presentar a otras personas.

Grupo II. Habilidades sociales avanzadas

a) Pedir ayuda.
b) Participar.
c) Dar instrucciones.
d) Seguir instrucciones.
e) Disculparse.
f) Convencer a los demás.

Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos

a) Conocer los propios sentimientos.
b) Expresar los sentimientos.
c) Comprender los sentimientos de los demás.
d) Enfrentarse con el enfado del otro.
e) Expresar afecto.
f) Resolver el miedo.
g) Autorrecompensarse.

Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión

a) Pedir permiso.
b) Compartir algo.
c) Ayudar a los demás.
d) Negociar.
e) Emplear el autocontrol.
f) Defender los propios derechos.
g) Responder a las bromas.
h) Evitar los problemas con los demás.
i) No entrar en peleas.

Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés

a) Formular una queja.
b) Responder a una queja.
c) Demostrar deportividad después del juego.
d) Resolver la vergüenza.
e) Arreglárselas cuando le dejan de lado.
f) Defender a un amigo.
g) Responder a la persuasión.
h) Responder al fracaso.
i) Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
j) Responder a una acusación.
k) Prepararse para una conversación difícil.
l) Hacer frente a las presiones de grupo.

(*continúa*)

(continuación)

Grupo VI. Habilidades de planificación

a) Tomar iniciativas.
b) Discernir sobre la causa de un problema.
c) Establecer un objetivo.
d) Recoger información.
e) Resolver los problemas según su importancia.
f) Tomar una decisión.
g) Concentrarse en una tarea.

Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.

Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Emperatriz Torres Tasso, 1997). Todo directivo tiene que desarrollar sus habilidades de liderazgo. El liderazgo es una acción entre humanos. El líder social, empresarial e inclusive el líder innovador tienen interacción con sus semejantes, por lo cual tienen que desarrollar sus habilidades sociales.

Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan desde la niñez. El niño aprende a convivir, a superar problemas que le plantee su propio comportamiento, y sobre todo a relacionarse socialmente con los demás. Sin embargo, este aprendizaje se desarrolla más de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno; así, el cambio de un medio a otro le crea conflictos y da pie a la aparición de personajes que socializan en forma inmediata y otros que no.

Existen varios programas para el desarrollo de habilidades sociales que en forma implícita o general todo individuo va desarrollando en su formación. Madrigal (2004), que a

TABLA 1.2 Programa PEHIS (habilidades sociales)

1. **Habilidades básicas de interacción social.**	*a)* Sonreír y reír. *b)* Saludar. *c)* Presentaciones. *d)* Cortesía y amabilidad.
2. **Habilidades para hacer amigos y amigas.**	*a)* Reforzar a los otros. *b)* Iniciaciones sociales. *c)* Unirse al juego con otros. *d)* Ayudar. *e)* Cooperar y compartir.
3. **Habilidades conversacionales.**	*a)* Iniciar conversaciones. *b)* Mantener conversaciones. *c)* Terminar conversación. *d)* Unirse a la conversación de otros. *e)* Conversaciones de grupo.

(continúa)

TABLA 1.2 Programa PEHIS (habilidades sociales) (*continuación*)

4. **Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones.**	*a*) Autoafirmaciones personales. *b*) Expresar emociones. *c*) Recibir emociones. *d*) Defender los propios derechos. *e*) Defender las propias emociones.
5. **Habilidades de solución de problemas interpersonales.**	*a*) Identificar problemas. interpersonales. *b*) Buscar soluciones. *c*) Anticipar consecuencias. *d*) Elegir una solución. *e*) Probar una solución.
6. **Habilidades para relacionarse con los adultos.**	*a*) Cortesía con un adulto. *b*) Refuerzo del adulto. *c*) Conversar con el adulto. *d*) Peticiones al adulto. *e*) Solucionar problemas con adultos.

Fuente: Emperatriz Torres Tasso, *Habilidades sociales*, Colegio B. F. Skinner, Lima, Perú, 1997.

la vez cita a Emperatriz Torres Tasso (1997), menciona que el programa de PEHIS, cuya autora es María Inés Monjas Cassares (1993), es uno de los más completos: habilidades sociales de interacción agrupadas en seis áreas. (Veáse tabla 1.2.)

Como se puede apreciar, es importante para el líder y directivo desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; sin embargo, en relación con la función y responsabilidad de cada individuo será necesario que tenga que desarrollar algunas más que otras. Pero el que guía y dirige personas dentro y fuera de las organizaciones tiene más compromiso de desarrollar más habilidades, ya que se desenvuelve en diferentes ambientes.

Megahabilidades

Las megahabilidades del liderazgo engloban todas las habilidades mencionadas en este capítulo de forma tangible e intangible. En la tabla 1. 3 se pueden apreciar las que resume Joseph Boyyet (1998).

Importancia de las habilidades directivas

Este capítulo pretende contestar las siguientes preguntas de investigación, las cuales están relacionadas con la importancia y el desarrollo de las habilidades directivas: ¿Qué son las habilidades directivas? ¿Cuál es su alcance? ¿Por qué las necesitamos? ¿Cuál es su impacto para el directivo y la organización? ¿Cómo las desarrollamos? ¿Cuál es su clasificación?

TABLA 1.3 Megahabilidades del liderazgo, según Burt Nanas

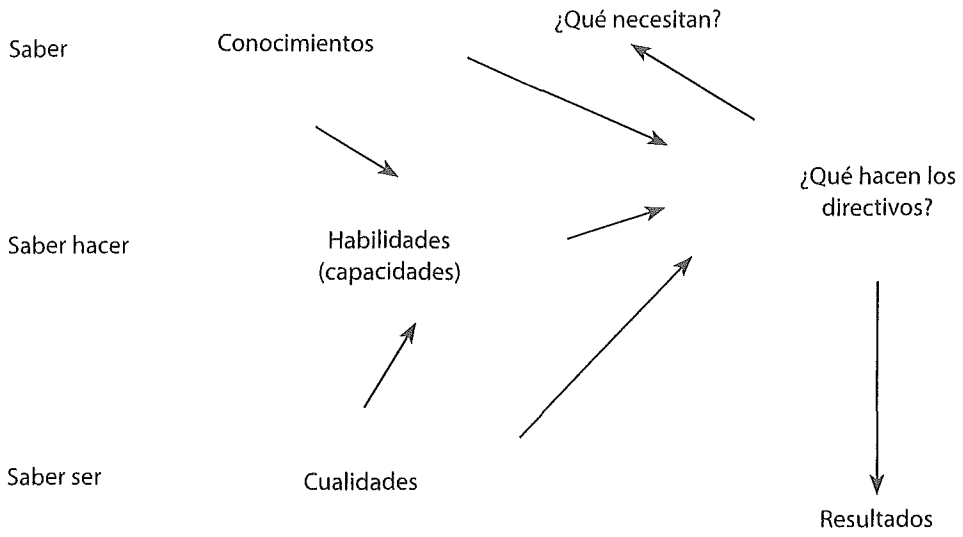
Megahabilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia.	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Burt Nanus. *The leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent Word*, Nueva York Contemporary Books, 1989, pp. 81-97. Adaptado por Joseph Boyyet (1998).

Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. La figura 1.1 ilustra que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) señala: "Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan..." El mismo Peter Druker decía que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden. Sin embargo, en las organizaciones uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y colaboradores es la inconformidad que éstos tienen con sus jefes y directivos. Madrigal (2005), en una investigación realizada en el centro-occidente de México acerca de qué motiva y desmotiva al trabajador, indica que un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores. Lo anterior refleja la



Fuente: Diseñado por Alexis Codina Jiménez, 2005.

FIGURA 1.1 Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

ausencia de conocimientos y habilidades interpersonales para saber dirigir. Cabe recordar que uno de los principales problemas es la improvisación de los directivos en las empresas y organizaciones. Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo. Pero ya en funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces acepta el directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto se genera un problema en la organización. De ahí la importancia de este texto y el porqué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la empresa o la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación.

Por tanto, las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige son las interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, subordinados, y todas las personas del entorno.

Tipo de habilidades para desarrollar a los directivos

La capacitación y formación del profesional de la administración pública y privada tiene lagunas que se convierten en retos para los funcionarios por falta de la formalización y profesionalización de sus habilidades y competencias para desempeñar de manera eficiente su puesto. Por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales. Madrigal (2002) recomienda empezar a capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen. Asimismo, esto les permitirá reconocer las habilidades y competencias de sus subalternos, con la finalidad de que sean capaces de implementar un proyecto de gobierno orientado a desarrollar y fomentar un país competitivo.

Habilidades del líder

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. El líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

a) Toma de decisiones y solución de problemas.
b) Pensamiento creativo y analítico.
c) Comunicación y habilidades interpersonales.
d) Autoconocimiento y empatía.
e) Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida implica principalmente las habilidades interpersonales; en este texto se presentan 18 habilidades desarrolladas en cada uno de los capítulos. Una de las principales habilidades y competencias que se tiene que desarrollar en el estudiante es la capacidad de autodirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en lo futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás.

Teoría trifásica de la inteligencia humana y las habilidades

Escucho y olvido.
Leo y comprendo.
Veo y recuerdo.
Hago y aprendo.

Proverbio chino

"Conocer no es suficiente; debemos poder aplicarlo. Desearlo no es bastante; hay que hacerlo."

Bruce Lee

Otra de las razones sólidas para el aprendizaje y desarrollo de las habilidades directivas es conformar la teoría trifásica de la inteligencia humana, en la cual el alumno, líder y directivo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar. Reforzamos lo anterior con los dos proverbios y los tipos de habilidades que se tienen que desarrollar.

PREMISAS

Después de varios días recordamos:

30% de lo que VEMOS
20% de lo que OÍMOS
50% de lo que VEMOS Y OÍMOS
70% de lo que PLATICAMOS
90% de lo que HACEMOS

¿Cómo identificar las habilidades del directivo?

Para lograr este objetivo se realizaron dos investigaciones. En la primera, de 2005-2007, se observó la gestión de cuatro líderes estudiantiles,[3] las cuales trabajaron con acciones concretas durante su periodo (misma actividad, mismo objetivo, pero diferente periodo). En el segundo caso fue con directivos que se desempeñaron en el mismo puesto de 1996 al 2007. En la tabla 1.4 se presenta el estilo de liderazgo y habilidades predominantes de los directivos de la investigación realizada, durante su gestión directiva.

El estudio de caso de estos cuatro directivos demuestra cómo en cada uno de ellos las habilidades, la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son diferentes, lo cual está en relación con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder. No obstante que el objetivo y el alcance del puesto sean los mismos, y que realice las mismas actividades y funciones en tiempo diferente, el comportamiento del directivo, así como el resultado, son

TABLA 1.4 Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades

Habilidad	Directivo "A"	Directivo "B"	Directivo "C"	Directivo "D"
Estilo de mando	Delegador.	Centralista.	Centralista.	Centralista.
Estilo de liderazgo	Paternalista.	Autoritario.	Dejar hacer.	Delegador.
Habilidades directivas	Responden a grupo de poder.	Orientadas a conservar el poder.	Orientadas a su proyecto personal.	Orientadas a conservar la gobernabilidad.
Habilidades sociales	Ausentes.	Hacia la comedia.	Ausentes.	Ausentes.
Habilidades del pensamiento	Ausentes.	Emprendedor.	Hacia la ciencia.	Hacia las relaciones.
Habilidades técnicas	Contables.	Docencia.	Investigación.	Económicas.
Resultados	Medio.	Alto.	Bajo.	Medio.

Fuente: Resultados de investigación de campo con directivos en el occidente de México, 2006-2007.[4]

[3] Este estudio de caso le puede servir para el capítulo de liderazgo.

[4] Las tablas presentadas son resultados de investigación con directivos, y no necesariamente manifiestan el perfil ideal de un directivo. Por el contrario, reflejan el perfil de cada directivo y el impacto en los equipos de trabajo de acuerdo con su personalidad, así como cierto dominio de habilidades directivas, o en algunos casos ausencia de dicho dominio.

TABLA 1.5 Personalidad, habilidad e impacto de un líder estudiantil

Líder estudiantil	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
A	Perseverante y agresiva.	Autoritario.	Logro, pero inconformidad del equipo por su estilo de mando autoritario.
B	Tranquila, delegadora.	Participativo.	Logro, pero divisionismo.
C	Participativa y calculadora.	Participativo y democrático.	Caos, indecisión en el grupo y división del equipo.
D	Calculadora y autoritaria.	Autoritario y centralista.	Logro, pero el equipo está cansado. Reconoce la labor pero quiere protagonizar.

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

distintos. Esto se debe al perfil del directivo, así como el predominio de sus habilidades directivas. En la tabla 1.5 se presenta el análisis de las cuatro consejeras estudiantiles. Para efectos didácticos, en este caso se les denomina consejera estudiantil A, B, C y D.

El mismo fenómeno sucede con el directivo. En este caso se presenta el resultado de la investigación con cuatro directivos que se desempeñaron en el mismo puesto en el periodo 1996-2007 en una empresa de importaciones y exportaciones. Para efectos didácticos, en este caso los denominaremos directivo 1, 2, 3 y 4.

TABLA 1.6 Personalidad e impacto del directivo

Directivo	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
1.	Introvertido.	Dejar hacer.	Comportamiento político. Ingobernabilidad proyectos operativos.
2.	Extrovertido, protagonista, político.	Centralista.	Comportamiento político. División en los equipos de trabajo y poca credibilidad. Emprendedor constante.
3.	Introvertido, individualista.	Generador de ideas. Con ausencia de dirección.	Comportamiento apolítico. Ingobernabilidad.
4.	Introvertido.	Dejar hacer. Delegador.	Caos. Metas incipientes. Poca continuidad.

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

Si analizamos de forma general, sin investigar más a fondo el antecedente del directivo y con los datos que nos muestra la tabla anterior, encontramos diferencias muy significativas. Pero en este caso la diferencia del cuadro anterior es que los directivos tienen perfil, grupo político de interés, habilidades y capacidades diferentes. Lo anterior no sucede con el caso de estudio de las consejeras estudiantiles, las cuales tienen un perfil muy homogéneo: estudiantes, edad y metas, entre otros factores. Pero los resultados, así como el ambiente organizacional, difieren. En este caso lo que puede marcar la diferencia con relación a los resultados es el dominio o la ausencia de habilidades directivas.

Este fenómeno se da cuando intervienen otros factores en la dirección, tales como:

- Perfil del directivo.
- Objetivos del directivo.
- Antecedentes del directivo.
- Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo.
- Intereses del grupo del directivo.
- Estilo de mando del directivo.
- Estilo de liderazgo del directivo.
- Ausencia de liderazgo.
- Los valores y principios del directivo.

Estos factores son identificados cuando existe una selección y evaluación de directivos. Pero cuando arriban al puesto por situaciones no escalafonarias y mecanismos de servicio civil de carrera, su nivel de desempeño no es el mismo, y por lo tanto los resultados y metas esperados también habrán de diferir. Así, una de las habilidades imprescindibles del directivo es seleccionar su equipo de trabajo, directivos y mandos medios, así como delimitar sus estrategias, política organizacional y filosofía de trabajo.

El aprendizaje del directivo

¿Qué hacer para que el directivo cambie? Si tiene objetivos personales diferentes al puesto pero ha aceptado el cargo, ¡el directivo no va a cambiar! Lo que el directivo puede hacer es una estrategia de formación y aprendizaje. Puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas. Los fenómenos que hacen que el comportamiento y los resultados del directivo cambien se mencionaron en el caso anterior, y principalmente son: pertenencia de equipo, gobernabilidad y objetivo de la organización. Pero ¿qué sucede cuando el directivo no cuenta con las mínimas habilidades que demandan el puesto y la función del mismo?

En el capítulo 2 se mencionan los pilares de la dirección y del liderazgo desde el punto de vista estructural de habilidades mínimas indispensables que el directivo tiene que entender, conocer y desarrollar tanto en el medio directivo como de liderazgo.

Habilidades para la internacionalización

En los procesos de globalización y mundialización que se viven en pleno siglo XXI, no podemos dejar de citar una nueva habilidad que demanda el directivo que se desenvuelve en

estos contextos. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos países. La internacionalización es la valorización de los procesos culturales que se viven. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad.

Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales.

Por lo anterior, las instituciones y organizaciones deben formar personas para realizar interrelaciones de negociación, vinculación y gestión con otras culturas, formas de pensar y actuar. Es por ello que el directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otros países tendrán que desarrollar las siguientes habilidades:

a) Aprender a vivir juntos, con otras culturas.
b) Aprender a lo largo de la vida.
c) Aprender a enfrentar situaciones imprevisibles.
d) Aprender a vivir la vida.

Además deben reforzar y desarrollar su aprendizaje para:

a) Conocer.
b) Hacer.
c) Vivir juntos.
d) Aprender a ser.
e) Aprender a emprender.

Cuatro vías del saber indican una sola; se le debe prestar una atención equivalente para que tenga una experiencia global. Por supuesto, éste es el reto de los sistemas educativos, pero también de todas las empresas y organizaciones que están abiertas a lo que implican estos procesos de globalización.

Globalización. El impacto de la globalización implica flujo de tecnología, ideas y valores que trascienden fronteras, y destaca sus diferencias.

Internacionalización. Es una respuesta a la globalización. Al conocer la idiosincrasia y los valores, se entiende como complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes en tanto que contrarresta. Es todo aquel esfuerzo para responder a los requerimientos y los retos de la globalización. Proceso educativo que integre en sus funciones sustantivas una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, políticas y estrategias institucionales para el fortalecimiento de sus objetivos a través del mejoramiento de la educación.

Por lo anterior, en estos nuevos contextos de mundialización, globalización e internacionalización la formación de nuevas habilidades en el directivo, estudiante o viajero común implica que debe desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional. En el siguiente apartado se aborda lo relativo a este punto.

Desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional

Enseñar a conocer y aprender (y también a desaprender) lo que ya se conoce para un nuevo conocimiento o un nuevo aprendizaje. Delgado y Madrigal (2007) mencionan los procesos de culturización y transculturación en los negocios en un mundo globalizado. Señalan:

> Si las negociaciones se presentan en situaciones de transfronterización cultural, el tiempo es principal en las fronteras físicas y culturales, pues la movilidad cotidiana en las primeras y el respeto en las segundas lo demandan. La confianza no tiene la relevancia del tiempo en las fronteras físicas pero sí en las culturales. El espacio es significativo en ambas situaciones fronterizas, y desde luego que también lo es la comunicación.
>
> Cuando se trata de situaciones relacionadas con los cruces culturales, que es el ámbito multicultural más típico dentro de los negocios, todas las categorías tienen una alta relevancia.

Es por ello que el directivo debe desarrollar nuevas habilidades, que se mencionan en seguida en forma general.

Habilidades cognoscitivas para desarrollar en el contexto internacional

1. Reconocer las diferencias culturales.
2. La comparación de la diferencia entre la perspectiva ética y cultural.
3. Pensamiento comparativo (el hecho de poder moverse de una perspectiva a otra).
4. Capacidad de reconocer el conocimiento.
5. Capacidad para la comunicación intercultural.
6. Capacidad para reconocer la escasez de conocimiento.
7. Pensamiento comparativo.
8. Percepción de cómo lo ven.
9. Capacidad para corresponder.
10. Capacidad de comparar el país propio con otros.
11. Adquisición de conocimiento de otras culturas.
12. Capacidad de diagnóstico (en quién confiar, qué es importante, qué no lo es, así como su alcance y límite).
13. Aprender a diferenciar y comparar las partes. Reconocer tendencias y valores en otras culturas.
14. Comprensión de la complejidad y la integración cognoscitivas.
15. Comprensión de la diferencia entre producto y proceso de aprendizaje.

Además de estas nuevas habilidades, el directivo siempre debe tener una perspectiva global. Un directivo holístico y visionario contará además con un amplio conocimiento de:

1. Conciencia de la perspectiva cultural.
2. Conciencia del estado del planeta.
3. Conciencia del ambiente.

4. Conciencia intercultural.
5. Conocimiento de la dinámica global.
6. Teorías y conceptos sobre el cambio global.
7. Conciencia de las condiciones humanas en cada país.
8. Conocimiento amplio de la política, geopolítica y geografía humana de cada país.

Movilidad del profesional

En el siglo XX el directivo cambiaba de tres a cuatro veces de trabajo. En el siglo XXI lo hará de ocho a 10 veces. Esto implica también un amplio reforzamiento de las habilidades, competencias intelectuales y del pensamiento que el directivo va acumulando en su trayectoria profesional, las cuales se abordan en el capítulo referente a las habilidades del pensamiento.[5] El presente capítulo concluye con una aseveración de Peter Drucker, quien afirmaba que las habilidades y la competitividad del ejecutivo también se pueden aprender.

Ejercicio de autoevaluación

El directivo y líder que requieren las organizaciones

1. Forme equipos e identifique algo que se puede cambiar, en su escuela, en su comunidad o en su trabajo, para cuidar el medio ambiente y combatir el calentamiento global.[6] El trabajo deberá contener un breve diagnóstico, estrategias y acciones a implementar, así como cronograma de actividades a corto y largo plazos.
2. Solicite un voluntario para que sea el líder de cada uno de los grupos que formó.
3. Solicite cinco voluntarios del grupo para que expliquen el proyecto que se implementará.
4. Cuando hayan terminado de exponer los equipos, plantee el reto de integrar un solo equipo con todo el grupo que sea capaz de desarrollar e implementar.

Habilidades que se deben desarrollar e identificar

1. Habilidades sociales. Los alumnos que aceptaron en forma inmediata aceptar un reto regularmente son quienes tienen más desarrolladas sus habilidades sociales, elementales en un líder.

(*continúa*)

[5] Parte del tema de las habilidades interculturales son redactadas con las ideas presentadas en el Paraninfo Enrique Díaz de León, de la Universidad de Guadalajara, el 15 de marzo de 2007.

[6] Este ejercicio se puede adoptar y cambiar el problema en el cual los líderes y directivos en formación pueden interactuar. Puede ser el reciclado, el fomentar una cultura de ahorro, el de formar una cooperativa, el de organizar el evento cultural mensual o anual de la empresa, desarrollar un programa de actualización y capacitación continua, entre otros. El reto es más interesante cuando el equipo logra identificar el problema y sabe que la solución es la suma de los esfuerzos y desarrolla las habilidades de dirigir y liderar esos esfuerzos.