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 .

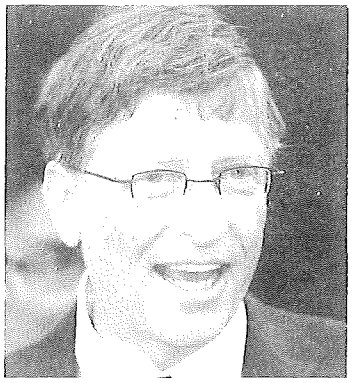
La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

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 2



Bill Gates

Empresario innovador nacido en 1955. Es arquitecto de software y presidente fundador de Microsoft, la empresa de software más grande del mundo. El talento y las habilidades de Gates se han reflejado en múltiples programas informáticos cuyo uso se ha difundido por todo el mundo como lenguajes básicos de las computadoras personales, pero también en el éxito de una empresa flexible y competitiva, gestionada con criterios ortodoxos con una atención especial a la selección y la motivación.

Es uno de los personajes que ha logrado los cambios más importantes de los últimos 30 años en la tecnología digital. Él mismo menciona que la principal habilidad que lo ha llevado al éxito es su pasión por el aprendizaje continuo mediante la lectura.

La alta dirección y sus habilidades

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Identificar el alcance de la alta dirección, sus funciones, habilidades e impacto en la organización.

Alta dirección y su alcance

Existe abundante literatura sobre dirección, su alcance, responsabilidad y perfil del directivo, pero poco enmarcada en su formación y desarrollo de sus habilidades. En este caso, se hace un análisis de lo que mencionan algunos autores acerca de la dirección. El enfoque de este capítulo es principalmente administrativo. La administración responde a principios como universalidad y multidisciplinariedad; en toda organización y contextos se lleva a cabo la administración, alguien tiene que ejercer la dirección y debe contar con habilidades para ello. Pero a veces a ese alguien le falta desarrollar o descubrir dichas habilidades; incluso si no las tiene, las puede descubrir y desarrollar. Esa es la razón de ser de este texto.

Conceptos de dirección

¿Qué dicen las teorías de la dirección?

Stoner (2007) menciona la dirección como un elemento del proceso administrativo, pero hace énfasis en que se trata de que algo se lleve a cabo. Intenta dirigir, no

ejecutar. La dirección, al pretender que otros ejecuten, requiere habilidades y capacidades para desempeñar este puesto. Stoner menciona que la dirección tiene su "hacer propio".

Burt K. Scanlan (2007)[1] afirma que la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Leonard J. Kazmier (2007) dice que es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Para Robert B. Buchele (2007) la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación). Joel J. Lerner y H. A. Baker (2007) consideran que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. José Manuel (2007) la define como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de la dirección sobre los colectivos humanos.

Componentes de la dirección

Todos y cada uno de los conceptos sobre dirección que se mencionan tienen aspectos en común: el elemento humano, la supervisión de esfuerzos y la cooperación del esfuerzo de los subordinados, entre otros.

Del análisis de las definiciones de dirección podemos decir que para que ésta exista se requieren dos aspectos importantes:

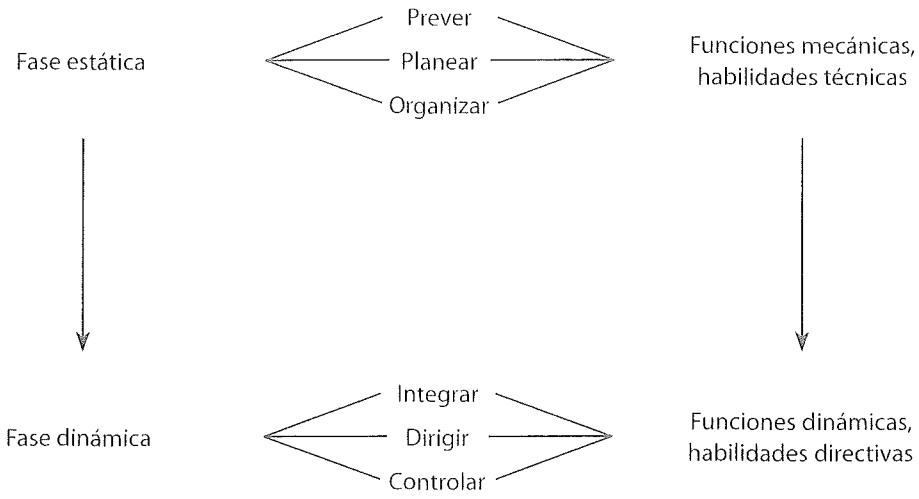
1. Empresa o institución.
   a) El directivo.
   b) Misión y visión.
   c) Metas.
   d) Equipo de personas.

2. Habilidades interpersonales de directivo.
   a) Liderazgo.
   b) Saber guiar.
   c) Motivación.
   d) Influencia interpersonal .
   e) Coordinación.

El directivo y líder realiza y desarrolla habilidades interpersonales (directivas) administrativas, humanas, técnicas y sociales, habilidades que toda persona que dirija debe desarrollar, porque una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado (William Newman, 1999).

---

[1] Todas las citas fueron consultadas en diferentes páginas web, en 2007. http://www.elprisma.com apuntes/administracion_de_empresas/direccion/ (citado e14 de marzo de 2007) pero el origen y creación de la teoría es de años anteriores. Consultar producción individual de cada autor, lo cual implica la vigencia de algunos teóricos.



Fuente: Adaptación propia. Habilidades directivas en el proceso de la administración.

FIGURA 2.1 El proceso administrativo y sus fases.

Administración y dirección

La administración es la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La forma con la cual se lleva a cabo la administración es el proceso administrativo. Éste está conformado por dos fases y seis etapas. La quinta fase es la dirección (véase figura 2.1).

El objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. Por otra parte, Megginson, Mosley y Pietri Jr. (1988) señalan que administración es "la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar". Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecida con todas las habilidades que implica el hecho de aplicar la administración. Esto se puede observar en el siguiente diagrama que conforma el proceso administrativo; en él se señalan todas y cada una de las funciones vitales de la administración.

La dirección es una función vital de la organización. Rodríguez Valencia (1988) señala que se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas mediante la dirección.

Dirección y habilidades para la dirección

Al ser la dirección una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La *Enciclopedia Castellana* define habilidad como la astucia e inteligencia

para manejar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Por otro lado, si analizamos los sinónimos de habilidad encontraremos: talento, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia y tiento, entre otros. Dichas habilidades son las que el directivo desarrolla en la práctica e irá incrementando conforme avance el curso o vaya adquiriendo experiencia profesional. Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no logrará alcanzar sus metas personales ni las de la empresa.

Davis Keith y Newstrom W. John (1999) afirman que todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. El directivo en todos los ámbitos tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir, los aspectos técnicos de las actividades laborales. Habilidad de relacionarse o de ser líder porque toda persona que dirige tiene que motivar a los demás, comunicarse con ellos y, sobre todo, saber guiarlos.

La habilidad para tomar decisiones, según Gordon Judith R. (1997), es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. Ésta es una habilidad elemental del directivo.

Administración y alta dirección

En las anteriores definiciones de administración se aprecia que es el proceso de trabajar con y por medio de individuos, con apoyo en otros recursos (equipo, capital, tecnología) para alcanzar las metas de la organización.

Esta definición no especifica organizaciones de negocios o industriales. La administración, como se define, se aplica a las organizaciones, sean de negocios, instituciones educativas, hospitales, organizaciones políticas o militares e incluso familias. Para triunfar, estas organizaciones requieren que su personal posea habilidades personales y directivas.

Tanto el líder como el administrador desarrollan sus habilidades directivas conforme avanza su formación o vida profesional, pero estas habilidades son diferentes entre uno y otro, por lo cual hacemos una distinción entre el alcance del administrador y el del líder.

Diferencia entre administración y liderazgo

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo; sin embargo, hay una gran diferencia. Ambas funciones se complementan. En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase de liderazgo regida por la consecuencia de las metas organizacionales. Así, la diferencia clave radica en la expresión *metas organizacionales*. Por lo tanto, el administrador trabaja para alcanzar metas y el líder alcanza metas mediante sus habilidades interpersonales y la forma en que motiva a su equipo de trabajo. Hay liderazgo cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón.

Características del directivo

Al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde interviene el factor humano; por lo tanto, es una actividad humana. Para desarrollarla el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características:

1. Ser buen comunicador.
2. Estar orientado a la realidad y a la acción.
3. Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de "nosotros".
6. Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
7. Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Ser respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
12. Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
13. Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
14. Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
15. Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
16. Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
17. Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.
18. Ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.

Administrador y líder

Por el alcance que tiene el tema de líder y liderazgo en las organizaciones y las habilidades que se tienen que desarrollar se le ha dedicado un capítulo en este texto. Pero aquí se presenta un concepto para hacer la diferenciación entre un administrador y un líder, así como el alcance y las funciones de ambos. El líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos. En la tabla 2.1 se refieren las funciones y los alcances del líder y del administrador. Ambos personajes ejercen la función de dirección.

TABLA 2.1 Diferencias entre un administrador y un líder

Administrador	Líder
Administra	Innova
Copia	Crea
Mantiene	Desarrolla
Manda	Convence
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Se enfoca en sistemas y estructura	Se enfoca en la gente
Control	Confianza
Cómo y cuándo	Qué y por qué
Hace las cosas bien	Hace las cosas correctas
Da la hora	Construye relojes
Se apega a procedimientos	Diseña los procedimientos
Sigue políticas	Diseña las políticas
Es ortodoxo	Es flexible
Se preocupa por sus asuntos personales	Se preocupa por el equipo
Es seguidor	Lo siguen los demás

Fuente: Adaptación propia, Madrigal, 2007.

Esta diferenciación se hace con el objetivo principal de que el administrador desarrolle las habilidades de un líder y el líder las de un administrador en el momento de ejercer la dirección, lo cual implica que el administrador podrá guiar y liderar proyectos y viceversa.

Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección

En el ámbito organizacional hay diferentes puestos donde se desarrolla la función de dirección. Esto sucede también en la función lógica operativa de llevar a cabo la administración. Por lo tanto, la dirección se lleva a cabo en forma individual, empresarial e institucional.

Gerente y ejecutivo

Según el Diccionario de la Lengua Española,[2] gerente (del latín *gerens,-entis*) es la persona que lleva la función de administración de una empresa. Al ejecutivo lo define también

[2] Diccionario de la Lengua española 2001, España, Mateo Gromo, pp. 778, 588.

como un personaje de la alta dirección; sin embargo, las funciones, habilidades y capacidades de cada uno difieren, como puede observarse en la tabla 2.2. Dichas habilidades y capacidades se pueden desarrollar, y en los capítulos siguientes se explican.

Habilidades del ejecutivo

Según Mike Morrison (2007), las habilidades y competencias de los altos ejecutivos se centran en valores tales como compromiso y respeto, y no en comportamientos específicos en esas categorías. Para el ejecutivo moderno el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico son habilidades que se tienen que desarrollar y cultivar. Esta clasificación de las

TABLA 2.2 Habilidades y capacidades del gerente y del ejecutivo

Gerente	Ejecutivo
1. Determina todo lo que debe dirigirse.	1. Se encargan de esa dirección.
2. Es quien idea la empresa.	2. Determina lo que debe hacerse.
3. Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados.	3. Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
4. Establece los requisitos.	4. Se encarga de que los requisitos se cumplan.
5. Genera dinero conduciendo al equipo hacia las oportunidades para acumular riqueza.	5. Administra los recursos.
6. Debe mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo allá afuera.	6. Planea y organiza con relación a la meta.
7. Comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y delega.	7. Administra a través de un enfoque de sistemas.
8. Oye todo, ve todo y siente todo.	8. Informa y da elementos para la toma de decisiones.
9. Debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse (misión, visión, rumbo).	9. Puede hacerse cargo de casi cualquier cosa.
10. Establece una visión amplia de la organización y de su propósito.	10. Proporciona o sugiere para crear una cultura organizacional.
11. Se asegura de que todo el mundo sabe lo que debe hacer.	11. Se encarga de mantener la visión de la empresa.
12. Reconoce sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de sus gerentes	12. Capacita a su personal.
13. Crea un entorno que hace que las personas se entreguen a fondo a su trabajo.	13. Selecciona al personal adecuado para cada puesto.

Fuente: Adaptado de *Perfil de los genios*, de Gene N. Landrum.

habilidades y capacidades se puede integrar en el momento que se determine la dirección estratégica de la empresa, así como sus alcances en cada nivel directivo (véase tabla 2.2).

La función de cada nivel jerárquico requiere ciertas habilidades y capacidades, que a la vez generan conductas (véase tabla 2.3).

TABLA 2.3 Conductas y habilidades del líder y del líder ejecutivo

Líder	Líder ejecutivo
1. Requiere de talento para anticipar, conceptualizar y visualizar patrones complejos de relaciones que son vistos como importantes para sucesos presentes y futuros.	1. Requiere de talento para alcanzar resultados de operaciones específicas por medio de la organización.
2. Requiere de talento para percibir intuitivamente el complejo patrón de eventos y condiciones que afectan el negocio (pasado, presente y futuro).	2. Requiere talento para diseñar, instalar y manejar sistemas de operaciones.
3. Se preocupa en descubrir las correctas identidades de negocios estratégicos y las direcciones estratégicas correctas.	3. Se preocupa en encontrar cómo hacer y lograr que las cosas se hagan bien.
4. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas emocionales y obteniendo compromisos para actuar.	4. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas racionales, métodos y procedimientos, y obteniendo compromiso para acciones específicas.
5. Involucra métodos de trabajo con un patrón de reconocimiento intuitivo, subjetivo y creativo.	5. Involucra métodos analíticos de trabajo racional, objetivos innovadores y secuenciales.
6. Tiende a manejarse con aspectos más amplios y resultados de acción a largo plazo.	6. Tiende a manejar con aspectos más estrechos y resultados a más corto plazo.

Fuente: Madrigal (2007).

Misión y visión

Todo directivo, líder o empresario define su misión y determina su visión; sin estos dos elementos no tiene definido hacia dónde va o cuál es su camino. Es por ello que el primer requisito del directivo, líder, gerente o empresario es hacer su propia misión y visión, después formular las de la empresa u organización. Si la empresa ya las tiene, es importante hacer un análisis para saber si tienen correlación con las propias.

¿Qué es misión?
Misión es la razón de ser del negocio o empresa.

¿Que es visión?
La visión determina hacia dónde va la empresa.

Luis Villoro (2000) dice que la visión es la definición de nuestro futuro construida sobre nuestros deseos más elevados. Llegar a esta definición es básico. No se olvide que "en el futuro es donde vamos a pasar el resto de nuestros días". "Todo lo que somos capaces de soñar somos capaces de conseguirlo."

La visión es un compromiso que todo líder o directivo tiene que cumplir. En lo concerniente a la visión, Stephen dice que debe haber compromiso para cumplirla y aceptar nuevos retos.

> Podemos hacer una promesa y mantenerla, o establecer una meta y trabajar para alcanzarla. Al comprometernos y mantener nuestro compromiso empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia de autocontrol, el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidades. (Stephen Covey, 1999).

Al diseñar una visión se asume un compromiso por el que se debe luchar, se trabaja para conseguirlo y, por lo tanto, se evitan los desánimos y las excusas que se suele utilizar para justificar el no hacer lo que se debería haber hecho. En mi oficina hay un cuadro con el siguiente mensaje: ***"El líder exitoso da resultados. El que no lo es da excusas. ¿Usted en cuál se clasifica?"*** Este mensaje es una forma de evolución constante con mis colaboradores y alumnos que acuden a mi oficina. Nos ayuda en forma inmediata a identificar el problema y no perder el tiempo en excusas, regresar a la misión y visión que se tiene para determinar las estrategias a seguir para alcanzar nuestra visión.

Es responsabilidad del directivo hacer partícipe al grupo de la visión de la empresa o institución. Significa compartir la responsabilidad de hacerlo, sentir el orgullo de pertenencia y brindarles cierta autonomía que le dé un nuevo impulso al proyecto.

La visión que se socializa es un motivador para alcanzarla. Es definir el rumbo hacia donde se tiene que dirigir. Por lo tanto, el ser humano o un equipo de personas necesita dar sentido a lo que hace, tener claro el porqué y para qué de los actos que integran su actividad cotidiana. El éxito de la empresa que se proponga construir, sea cual sea su perfil —personal, político, industrial, deportivo, etc.— es definir claramente hacia dónde se dirige. Esto evita los tropiezos y las inevitables caídas, aporta fuerzas para levantarse y seguir. Un sueño no es un lugar para quedarse sino un motor que nos pone en marcha. Por consiguiente, la visión puede definirse como un sueño por alcanzar.

Cómo redactar la misión

Según Stephen Covey, uno de los modos más efectivos de encarar la tarea de redactar un enunciado de misión personal consiste en aprovechar los momentos en que uno se encuentra completamente solo, alejado de teléfonos, amigos, vecinos e incluso de la familia. La naturaleza, si bien no es indispensable, proporciona un marco ideal porque nos sustrae de un mundo artificial, mecánico y compartimentado, y nos pone en contacto con la armonía y el equilibrio naturales; crea las condiciones para que podamos aclarar la mente y abrirnos a nuestros sentimientos más íntimos. Por lo tanto, al preguntar cuál es la razón de ser mía y de la empresa se podrá construir la misión y, por consiguiente, la visión.

En el proceso estratégico de alcanzar una visión, la toma de decisiones son las sucursales que a corto plazo tiene la visión, porque en cada etapa se toman decisiones. En la

alta competición, el deportista ha tenido que imaginarse ganando la medalla de oro de la olimpiada; ésa es una visión, y para eso se entrena hasta el agotamiento. Sin embargo, necesitará tomar decisiones mientras compite para conseguir esa medalla. En ese momento es él, y sólo él, quien decide, y nadie puede sustituirle. Un buen entrenador entonces será aquel que prepare atletas que sean sus propios líderes en los momentos de enfrentar grandes presiones.

Recomendaciones para determinar la visión

- No se ponga límites. Sueñe con aquello que más desee e intente imaginar concretamente esa visión, sin importar lo difícil que sea conseguirla.
- Determine los valores sobre los que asentará esa visión. Un reto no debe alcanzarse a cualquier precio, sino basarse en las creencias fundamentales que definen nuestros códigos morales.
- Una visión nunca debe expresarse en cifras; éstas no son más que el resultado operativo del camino que recorramos.
- La visión debe ser definida por el líder: Sin embargo, antes de concretarla, un buen líder habla y escucha a su gente, socializa y hace que todos los miembros de la organización la hagan suya.
- La visión deberá ser amplia y detallada. Las generalidades NO VALEN. Una visión no puede expresarse en términos como "vamos a ser los mejores". Deberá indicar el qué, cómo, cuándo y por qué. De esa manera cada miembro del equipo entenderá cómo puede contribuir y participar en ella.

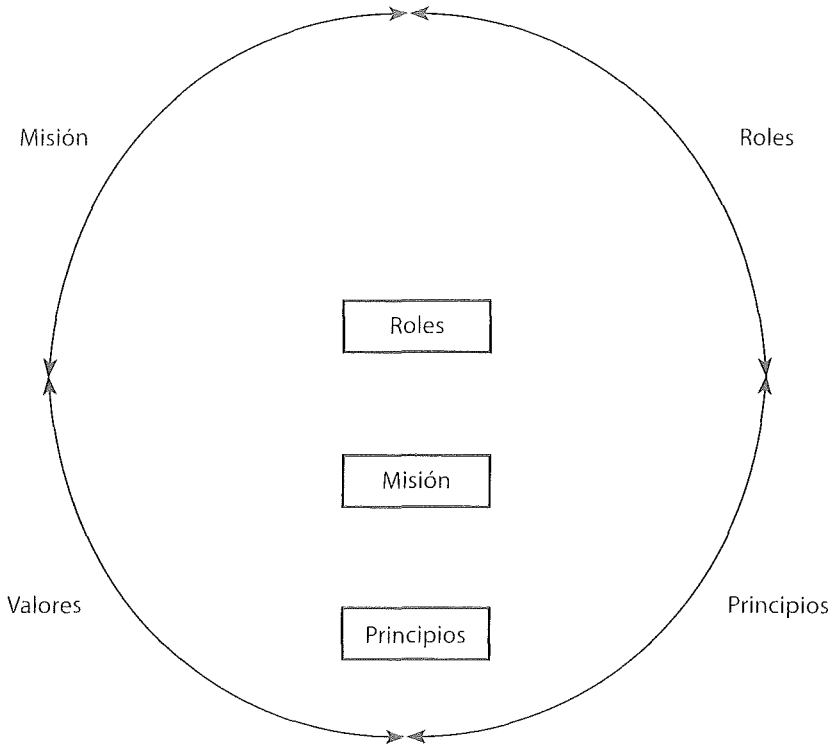
Papel de los valores en las habilidades del directivo

Los líderes, administradores y ejecutivos tienen valores éticos y morales. Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. Estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejerce un puesto directivo. Por ello, al hablar de habilidades directivas no se puede dejar de hablar de valores. En la figura 2.2 se representa la relación que tienen la misión, la visión, los principios y los valores. Metafóricamente, estos elementos serían las raíces del árbol.

En la figura 2.2 se hace un comparativo de las características del directivo con las del árbol, en el que se observa administrativamente el perfil de un líder o directivo. Los principios son la base o esencia que adquiere durante los primeros años de su vida, al igual que los valores. La misión es el camino a seguir y los roles los diferentes puestos o status que le toca desempeñar tanto en su vida personal como profesional: hijo, padre, hermano, esposo, auxiliar, empleado, directivo, líder, empresario, entre otros; en este caso, serían las ramas del árbol.

Pilares de la dirección y del liderazgo

Tanto la dirección como el liderazgo descansan en diferentes pilares; en su mayoría, son habilidades que el directivo y el líder tienen que desarrollar. En seguida se listan en primera



Fuente: Stephen R. Covey, A. Roger Merril, Rebecca Merril, *Primero es lo primero*, Paidós, p. 171, México, 1996.

FIGURA 2.2

instancia los pilares estructurales y funcionales de la dirección, y después los pilares en los que descansa el liderazgo para poder desarrollar la función.

Pilares de la dirección

1. Comunicación.
2. Delegación.
3. Venta.
4. Discurso.
5. Participación .
6. Compromiso.

Pilares del liderazgo

1. Poder.
2. Política.
3. Autoridad.
4. Maquiavelismo.
5. Inteligencia emocional.

Los pilares mencionados son abordados en los siguientes capítulos. En este caso se mencionan porque son los que sustentan el éxito y la eficiencia tanto de dirigir como de liderar.