

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 derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, 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.



¿DONDE ESTÁ EL MONO?

Vamos a imaginar que un gerente va andando por el pasillo y se encuentra a uno de sus subordinados, el Sr. A. Cuando se reconocen el uno al otro, el Sr. A. saluda al gerente con un “ Buenos días. A propósito, tenemos un problema. vea....”. Mientras el Sr. A continúa, el gerente reconoce en este problema las mismas características comunes a todos los problemas de sus subordinados, lo que le llama la atención. Estas son: el gerente sabe

- a) demasiado como para no comprometerse, pero
- b) no lo suficiente como para tomar la decisión oportuna.

Entonces el gerente le contesta: “ Gracias por informarme, pero ahora tengo prisa. Déjeme pensar en ello y ya le daré la solución ”. Entonces él y el Sr. A. siguen su camino.

Vamos a analizar qué es lo que ha pasado exactamente. Antes de que los dos se encontrasen, ¿en la espalda de quién estaba ?. En la del subordinado. Aprovechando el “tiempo impuesto por el subordinado” el mono ejecutó un salto de la espalda del subordinado a la de su superior. Esta operación no acabará hasta que el mono vuelva con su amo para recibir los cuidados y alimentos.

Al aceptar el mono, el gerente ha asumido, voluntariamente, una posición subordinada con respecto a su subordinado. Es decir, ha permitido al Sr. A. que le convierta en su subordinado haciendo dos cosas que todo subordinado debe hacer con su jefe:

- Ha aceptado una responsabilidad de su subordinado
- Le ha prometido un rápido informe.

El subordinado, para asegurarse de que el gerente no ha olvidado su problema, asomará su cabeza por la puerta de la oficina del gerente y, discretamente le preguntará:

“¿Qué tal va eso?”. A esto se le llama “supervisión”.

Vamos a imaginarnos otra situación. Al concluir una reunión de trabajo con otro subordinado, el Sr. B, el gerente dice: “Bueno, hágame un informe de la reunión”. Analicemos esta nueva situación. El mono está ahora en la espalda del subordinado, pero está preparado para dar un nuevo salto. Fíjese en el mono. El Sr. B, prepara obedientemente, el informe. Un momento más tarde, el gerente lo lee.

¿Quién tiene que dar el siguiente paso? El gerente. Si no da rápidamente ese paso, recibirá un segundo informe de su subordinado. Esto es otra forma de supervisión. Cuanto más se retrase, más frustrado estará su subordinado y más sensación de culpabilidad tendrá el primero, ya que el tiempo impuesto por el subordinado se le irá amontonando.

Supongamos ahora que en una reunión mantenida con un tercer subordinado, el Sr. C, el gerente le pide que desarrolle una propuesta de relaciones públicas. Las últimas palabras del gerente han sido: “ Si necesitas mi ayuda, házmelo saber ”.

Vamos a analizar esto. Aquí el mono está, inicialmente, en la espalda del subordinado. Pero, ¿por cuánto tiempo?. El subordinado sabe, por experiencia, que su presupuesto permanecerá en el cajón del gerente durante semanas, antes de que éste la estudie.

¿Quién tiene realmente el mono? ¿Quién está marcando a quién?

Un cuarto subordinado, el Sr. D, acaba de ser trasladado de otro departamento para emprender y, eventualmente, dirigir un nuevo negocio de la empresa. El gerente le ha dicho que tienen que verse para establecer los objetivos del negocio.

Vamos a analizar también esto. El subordinado ha conseguido un nuevo puesto (por asignación formal) y plena responsabilidad (por delegación formal). El gerente tiene que dar el paso siguiente. Antes de que lo haga, tendrá el mono en su poder y el subordinado quedará inmovilizado.

¿Cómo sucede todo esto? Porque en cada momento el gerente y el subordinado asumen, desde el primer momento, que este asunto es un problema de los dos. El mono entonces empieza su carrera, a horcajadas, por ambas espaldas. Todo lo que tiene que hacer es mover cualquiera de sus inoportunas patas. Entonces, rápida y hábilmente desaparece el subordinado, dejando al gerente con una nueva adquisición para su colección de fieras.

Por supuesto los monos se pueden adiestrar para que no salten, pero siempre será más fácil evitar, desde el primer momento, que salten a tus espaldas.

¿QUIÉN TRABAJA PARA QUIÉN?

Para hacerlo más real, vamos a suponer que estos cuatro subordinados son tan conscientes del tiempo del gerente que no permitirán a más de tres monos saltar de cada una de sus espaldas en un día cualquiera. A lo largo de una semana (de cinco días), el gerente habrá recogido a 60 monos chillones. Por lo tanto, dedicará al tiempo impuesto por el subordinado más tiempo del que dispone para ello.

El viernes por la tarde, el gerente está en su despacho con la puerta cerrada, con el propósito de estudiar la situación. Mientras tanto, los subordinados esperan fuera para aprovechar la última oportunidad antes de que llegue el fin de semana. Imagínese qué estarán hablando mientras esperan: ¡Qué lentitud!. ¿Cuándo se decidirá? ¡Cómo pudo alguien incapaz de tomar ninguna decisión llegar tan alto en la Empresa!.

Lo peor de todo es que la razón por la que el gerente no puede tomar esas decisiones es porque se le ha agotado totalmente su tiempo cumpliendo con sus propias obligaciones (las impuestas por su jefe y el sistema). Para controlar estas situaciones,

necesita del tiempo discrecional que, desafortunadamente, ya se le agotó cuando estaba entretenido con los monos. El gerente ha entrado en un círculo vicioso.

Pero el tiempo se le agota. El gerente llama a su secretaria y le da instrucciones para que diga a sus subordinados que no estará disponible hasta el lunes por la mañana. A las 7.00 p.m. llega a su casa con la firme intención de volver mañana (sábado) a la oficina para resolver sus problemas.

Y, al día siguiente, vuelve a la empresa. Pero, nada más entrar por la puerta, se encuentra a un grupo de cuatro personas jugando a papifutbol en las canchas cercanas a la empresa. Adivine quiénes son. ¡Ha acertado!. Ahora se ha dado cuenta de quién trabaja realmente para quién. Más adelante comprende que, si soluciona durante el fin de semana lo que tenía pendiente, sus subordinados le pasarán todos los monos de que sean capaces. En poco tiempo advierte con gran claridad que, cuanto más atrapado está, menos salidas tendrá.

Sale de la oficina como quien huye de una plaga. ¿Qué planes tendrá?. Un fin de semana con su familia. Esto es, al fin y al cabo, tiempo discrecional. El domingo por la noche disfruta de 10 dulces horas de sueño ya que tiene que aclarar sus ideas para el lunes.

Está decidido a deshacerse de sus subordinados. A cambio él obtendrá una cantidad equilibrada de tiempo discrecional, parte del cual dedicará a sus subordinados para explicarles la difícil pero gratificante técnica de dirección llamada “el cuidado y alimentación de los monos”.

Al gerente le sobrarán suficiente tiempo discrecional para conseguir el control del tiempo impuesto por el jefe y por el sistema.

Todo esto puede durar meses, pero comparado con cómo han ido las cosas hasta ahora, la recompensa será enorme. Su último objetivo será el de dirigir su tiempo de discreción.

¿CÓMO DESHACERSE DE LOS MONOS?

El gerente regresa a la empresa el lunes por la mañana. Llega lo suficientemente tarde como para dar tiempo a sus subordinados a que se reúnan en la puerta de su oficina para hablar con él acerca de los “monos”. Les va llamando uno por uno. El propósito de estas entrevistas es colocar al “mono” entre ambos y, así, asegurarse de que el siguiente paso a dar será del subordinado. Para algunos monos, esto les costará algún trabajo.

El subordinado dará un paso tan vago e huidizo que permitirá al gerente “dejar”, desde ese momento, el “mono” en la espalda de éste hasta el día siguiente. Día en que acordará una nueva cita para que el subordinado pueda dar un paso más sustancioso (los monos por la noche molestan tanto a los subordinados como a los superiores).

El gerente encuentra su recompensa al ver que cada uno de sus subordinados se lleva consigo un “mono” al acabar cada entrevista. Durante las 24 horas siguientes, ningún subordinado estará esperando al gerente. Sin embargo, éste sí estará esperándoles a ellos.

Más tarde, el gerente se paseará por las oficinas de los subordinados y dejará asomar su cabeza por la puerta para preguntarles:

“¿Cómo va esto?”. El tiempo empleado en hacer esto se puede considerar como tiempo discrecional para el gerente, o tiempo impuesto por el jefe, para los subordinados.

Cuando el subordinado (con el mono a su espalda) y el gerente vuelven a encontrarse al día siguiente, éste le explica al primero las reglas básicas de su nueva postura:

“Cuándo usted solicite mi ayuda para resolver algún problema, bajo ningún concepto “su” problema pasará a ser “mi” problema.

En el instante que su problema se convierte en el mío, usted no volverá a tener ningún problema. Y yo no puedo ayudar a alguien que no tiene problemas”.

“Al concluir nuestra entrevista, el problema dejará esta oficina de la misma forma que entró en él (en “su” espalda). Podrá solicitar mi ayuda concertando una cita conmigo y, entonces, determinaremos, conjuntamente, cuáles son las decisiones a tomar y quién tendrá que dar los pasos oportunos.

“Si por alguna extraña circunstancia el problema pasa a ser mío, lo solucionaremos los dos juntos. Yo no daré ningún paso solo”.

El gerente sigue este mismo procedimiento con cada uno de sus subordinados hasta que, a las 11.00 a.m. aproximadamente, comprende que ya no necesita mantener su puerta cerrada. Sus “monos” se han ido. Volverán algún día, pero sólo concertando antes una cita. Su agenda de citas le asegurará esto.

TRANSFERIR LA INICIATIVA

La analogía de “el mono en la espalda” nos ha conducido a transferir la iniciativa del gerente al subordinado. Hemos tratado de enfatizar una verdad que es tan evidente como sutil. Pero antes de que un gerente pueda desarrollar la iniciativa de sus subordinados, éste tendrá primero que comprobar que poseen iniciativa. Pues, una vez que la hayan perdido, será muy difícil que la recuperen. En este caso, el gerente deberá ir pensando en despedirse de su tiempo discrecional.

Tampoco pueden ambos, gerente y subordinado, desarrollar su iniciativa al mismo tiempo. La conocida frase de introducción “Jefe, tenemos un problema” implica esta dualidad y representa, como ya hemos estudiado, un mono en dos espaldas. Vamos, por lo tanto, a tomarnos unos momentos para examinar lo que preferimos llamar **“anatomía de la dirección de la iniciativa”**.

Hay cinco grados de iniciativa que un gerente puede ejercitar en relación con su jefe y el sistema:

- 1. Esperar hasta que se le llame (poca iniciativa).*
- 2. Preguntar qué hace.*
- 3. Recomendar. Después tomar la decisión oportuna.*
- 4. Actuar avisando inmediatamente a su superior.*
- 5. Actuar por uno mismo. Después hacer un informe de rutina (muchísima iniciativa).*

Claramente, el gerente tiene que ser un profesional para no caer en las iniciativas 1 y 2. Un ejecutivo que tenga el primer grado de iniciativa no tiene control sobre el contenido de las tareas impuestas por su jefe y el sistema, ni sobre el tiempo que debe dedicarles. Él, de este modo, pierde todo derecho de quejarse por lo que le han mandado hacer o por el tiempo que le lleva hacerlo.

El gerente que tiene iniciativa tipo 2, tiene control sobre el “tiempo” pero no sobre el contenido. Usando iniciativas 3, 4 y 5, se demuestra un absoluto control sobre las dos cosas. Máximo control: iniciativa 5.

Ahora el gerente tiene un doble trabajo en relación con la iniciativa de sus subordinados. Primero, prohibir el uso de las iniciativas 1 y 2, no dando a sus subordinados otra oportunidad más que aprender y dominar “las tareas del personal”. Segundo, asegurarse de que, para cada problema que salga de su despacho se use el grado de iniciativa adecuado. Este último trabajo deberá ser cuidadosamente apuntado en la agenda del gerente.

CUIDADO Y ALIMENTACIÓN DE LOS MONOS

Para poder superar las indecisiones entre “el mono en la espalda” y los bien conocidos procesos de asignar y controlar, nos referimos brevemente a la planificación de trabajo del gerente. Esta planificación deberá estar dirigida por cinco reglas. Si se violan estas reglas, esto supondrá una pérdida de tiempo discrecional.

1. Los monos deben ser alimentados o matados. De otra forma, empezarán a desfallecer y el gerente perderá su valioso tiempo en autopsias o intentos de resurrección.
2. El número de monos debe mantenerse por debajo del máximo que el gerente pueda alimentar. Sus subordinados tendrán tiempo para trabajar tantos monos como tiempo tenga él para alimentarlos. Nunca más. No se debe tardar más de 5 ó 15 minutos en alimentar bien a un mono.
3. Los monos sólo se podrán alimentar previa petición de cita. El director no deberá ir en busca de los monos desfallecidos y alimentarlos a medida que los va encontrando.
4. Los monos se alimentarán solamente cara a cara o por teléfono, nunca por correo. Si se hace por correo, el gerente tendrá que ser el que dé el siguiente paso ¿recuerdan?. Toda la documentación se añadirá al proceso de alimentación, nunca se le dedicará un tiempo adicional.
5. A cada mono hay que asignarle una “nueva cita para su alimentación” y “grado de iniciativa”.

Adaptación del artículo:

“Manejo del tiempo: Quién tiene el Mono?”, William Oncken, Jr. y Donald L. Wass, Harvard Business Review, Nov/Dic, 1974.