



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 pertenecientes a los programas académicos.

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.

# HABILIDADES DIRECTIVAS

Segunda edición

**Berta Ermila Madrigal Torres**

**Adriana Baltazar Silva**

**Rita Guadalupe Franco García**

**Hilda González Montoya**

**Angélica Leticia Ochoa Ramos**

**Rosa Iba Madrigal Torres**

**Guillermo Vázquez Avila**

**Luz Elva Zárate Sevilla**

*Centro Universitario de Ciencias*

*Económico-Administrativas (CUCEA),*

*Universidad de Guadalajara*

**Raúl Delgado Mendizábal**

*Universidad de Occidente*

**Omar Gómez Quintero**

*Universidad Tecnológica de Guadalajara*

MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • LONDRES MADRID • MILÁN  
• MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO • SAN JUAN SAN LUIS • SANTIAGO • SAO PAULO •  
SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos

**Director editorial:** Ricardo Alejandro del Bosque Alayón

**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón

**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez

**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez

**Supervisor de producción:** Zeferino García García

## HABILIDADES DIRECTIVAS

### Segunda edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

# Mc Graw Hill Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2009, 2002 respecto a la segunda edición por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015,  
Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón,  
C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN 13: 978-970-10-6875-5**

**ISBN 10: 970-10-6875-0**

Edición anterior (ISBN: 970-10-3822-3)

7890123456

Impreso en México

Impreso en México

Impreso por Programas Educativos S.A. de C.V.

2456789013

*Printed in Mexico*

*Printed in Muico*

*Printed by Programas Educativos S.A. de C.V.*

# Capítulo 1



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)<sup>1</sup> 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 economía y con el máximo de seguridad.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> [http://www.euskalnet.net/snowsky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm)  
[http://www.euskalnet.net/snowsky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm)

<sup>2</sup> Se integra acentuación.

## **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
<b>Técnicas</b>	Desarrollar tareas específicas.
<b>Interpersonales</b>	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.
<b>Sociales</b>	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
<b>Académicas</b>	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, evaluación, juicio o crítica.
<b>De innovación</b>	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
<b>Prácticas</b>	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
<b>Físicas</b>	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
<b>De pensamiento</b>	Aprender a pensar y generar conocimiento.
<b>Directivas</b>	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
<b>De liderazgo</b>	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
<b>Empresariales</b>	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.
- ¡) Responder a una acusación.
- k) Prepararse para una conversación difícil.
- l) Hacer frente a las presiones de grupo.