



# **Los gerentes: Liderazgo y el trabajado del conocimiento**

---



# Introducción

---

Un supervisor, jefe o gerente es mucho más que la persona que dá ordenes en un departamento, área, división o empresa.

Su importancia va más allá de poner orden, sino que involucra una serie de capacidades, unas adquiridas formalmente, otras no, que le permiten **administrar eficiente y productivamente**



# Introducción

---

Competencias como:

- Liderazgo
- Conocimiento
- Coaching
- Mediación
- Saber escuchar
- Adiestrar
- Delegar

Valores como:

- Honestidad
- Ética
- Corazón
- Competencia
- Humano
- Comprensión



# Introducción

---

Pero esto **NO** significa que debe ser:

- Complaciente
- Fácil
- Paternal
- Amigo de Parrandas
- Hacerlo todo el mismo



# Introducción

---

Por lo anterior, el supervisor, jefe o gerente debe estar muy claro en los siguientes aspectos, de manera que la empresa para la cual trabaja tenga un nuevo espíritu:

- Abonar a los ***Trabajadores de Conocimiento***
- Saber ser un ***Líder*** y todo lo que implica
- Y siempre mantener una ***Ética*** de Negocios



# Trabajadores de Conocimiento

---

- **Knowledge Worker, o Trabajador de Conocimiento**, es un termino acuñado por **Peter Drucker** en **1959**, y se refiere a quien trabaja primariamente con información, o uno que desarrolla y usa su conocimiento en su empresa.



# Trabajadores de Conocimiento

---

Debido al constante crecimiento industrial en Norteamérica y a nivel mundial, existe una necesidad creciente por una fuerza de trabajo académicamente capaz. Esta capacidad de conocimiento se reconoce formal e informalmente.

# Trabajadores de Conocimiento



- Debido a lo anterior, se estima que los Trabajadores de Conocimiento son muchos más que los otros trabajadores en el mundo con un margen de 4 a 1.
- El trabajador de conocimiento tiene otra característica especial – debe seguir aprendiendo día tras día con el solo propósito de ser un mejor trabajador



# Trabajadores de Conocimiento



- El beneficio de un Trabajador de Conocimiento para una empresa puede ser en la forma del desarrollo de la Inteligencia del Negocio, incrementando el valor del capital intelectual, ganando información acerca de las preferencias de los clientes, o una variedad de otras ganancias importantes en conocimiento que ayudan al negocio



# Trabajadores de Conocimiento

---

- Los Trabajadores de Conocimiento son los dueños de los medios de producción, y por esto son móviles
- Es el conocimiento que tienen entre sus orejas, por lo que para ellos este conocimiento es su principal activo, para beneficio de la empresa



# Trabajadores de Conocimiento

---

- Es totalmente portátil y es un enorme activo de capital
- Los trabajadores manuales necesitan más su trabajo, de lo que su trabajo los necesita a ellos – es decir, su reemplazo no significa ningún tipo de curva de aprendizaje, mas allá de lo común

# Trabajadores de Conocimiento



---

- Aun cuando todavía no es totalmente cierto que la organización necesita a los trabajadores de conocimiento más de lo que ellos necesitan el trabajo, sí existe una relación simbiótica en que los dos se necesitan de igual manera

# Trabajadores de Conocimiento



---

- El trabajo de la gerencia es la de preservar los activos de la empresa
- Entonces, que sucede cuando el conocimiento del trabajador de conocimiento individual se convierte en un activo, y en muchos casos el activo principal de la organización?
- Que significa esto para la política de personal?



# Trabajadores de Conocimiento

---

- Que se necesita para atraer y retener a los trabajadores de conocimiento que más producen?
- Que se necesita para incrementar su productividad y convertir su productividad en una capacidad de desempeño para la organización?



# Trabajadores de Conocimiento

---

Al final, que dice Drucker:

*"Atraiga y Mantenga a los trabajadores de conocimiento más productivos tratándolos a ellos y a su conocimiento como los activos más valiosos de la organización"*

# Trabajadores de Conocimiento



- El reto individual que los ejecutivos enfrentaran sobre los próximos años, según Drucker, es el de aprender como manejar a los Trabajadores de Conocimiento
- Drucker dice que la mayor parte de las empresas administran a sus empleados como si la empresa todavía controlara los medios de producción.





# Trabajadores de Conocimiento

---

- En Organizaciones de Conocimiento, sin embargo, los medios de producción están formados por la combinación del conocimiento y la inteligencia de cada trabajador
- La Organización no puede controlar o ser dueña de eso. Un trabajador puede irse en cualquier momento, llevándose los medios de producción con ella o él.



# Trabajadores de Conocimiento

---

Esto llevo a Drucker a concluir que debemos aprender a liderizar y manejar a las personas de una nueva manera. De hecho, Drucker argumenta que debemos ver a las empresas en una nueva forma por completo



# Liderazgo

---

- Existen 5 prácticas que le permiten al líder hacer cosas extraordinarias
- Las historias individuales de cómo gente ordinaria hace cosas extraordinarias le ha dado vida al modelo de liderazgo, dándole carácter y color
- Cuando están en sus mejores momentos, los líderes fueron capaces



# Liderazgo

---

- Retar el Proceso
- Inspirar una Visión Compartida
- Permitir que Otros Actúen
- Modelar el Camino
- Alentar el Corazón



# Liderazgo

---

## ***Retar el Proceso***

- Los líderes se aventuran
- No esperan a que las cosas pasen
- Buscan y aceptan los retos
- Los líderes son los primeros que adoptan la innovación



# Liderazgo

---

## ***Retar el Proceso***

- La contribución principal de un líder está en el reconocimiento de buenas ideas, el respaldar estas ideas y la disposición a retar el sistema para obtener nuevos productos, procesos, servicios y sistemas adoptados



# Liderazgo

---

## ***Inspirando una Visión Compartida***

- Los líderes inspiran una visión compartida
- Ven el futuro, imaginando oportunidades atractivas, que se harán realidad cuando la empresa llegue a su destino
- Líderes tiene el deseo que pasen cosas
- Para enlistarlos en una visión, deben conocer a la gente y hablar su idioma



# Liderazgo

---

## ***Inspirando una Visión Compartida***

- Liderazgo es dialogo, no monologo.
- Líderes le dan vida a las esperanzas y sueños de otros y les permiten ver las posibilidades excitantes que el futuro depara





# Liderazgo

---

## ***Permitiendo que Otros Actúen***

- Liderazgo es un esfuerzo de equipo
- Líderes ejemplares buscan el apoyo y asistencia de todos los que tienen que hacer que un proyecto funcione
- Implican a todos los que tiene que vivir con los resultados y posibilitan a otros a que hagan un buen trabajo



# Liderazgo

---

## ***Permitiendo que Otros Actúen***

- Saben que nadie hace bien su trabajo si se sienten débiles, incompetentes, alineados; y saben que los que tiene que producir resultados, deben ser dueños de los mismos



# Liderazgo

---

## ***Modelando el Camino***

- Los líderes van primero, ponen el ejemplo y edifican el compromiso a través de actos diarios, simples que crean progreso y momentum
- Modelan el camino a través de ejemplo personal y ejecución dedicada
- Deben estar claros acerca de sus principios que los guían



# Liderazgo

---

## ***Modelando el Camino***

- Necesitan planes operacionales, dirigen proyectos por un curso predeterminado, miden el desempeño, dan retroalimentación, se mantienen dentro del presupuesto y de su calendario y toman acciones correctivas



# Liderazgo

---

## ***Alentando al Corazón***

- Los líderes alientan el corazón de sus colaboradores a seguir
- Parte de su trabajo es el de mostrarles a sus colaboradores que ellos pueden ganar
- Líderes no solo alientan a otros, sino que se alientan a ellos mismos



# Liderazgo

---

- El primer reto del liderazgo es el de deshacerse de las tradiciones y mitos
- Se patrocina un modelo de liderazgo anti- ético a la manera que los líderes de la vida real operan
- Se crean también barreras innecesarias para la revitalización esencial de nuestras organizaciones



# Liderazgo

---

- Pero cuando la gente ordinaria habla acerca de sus mejores resultados en liderazgo, hablan de:
  - Retar el proceso
  - Cambiar cosas
  - Estremecer la organización



# Liderazgo

---

- Los líderes atraen a sus colaboradores no por su testarudo desafío sino por su profunda fé en la capacidad humana para adaptarse, crecer y aprender
- Los líderes efectivos tienen una orientación futura a largo plazo. Han visto el horizonte mas allá del presente





# Liderazgo

---

- Los líderes tiene visión, un sentido de la dirección, pero su visión no necesita que se revele ninguna previsión síquica
- Los líderes de la vida real discuten de lo que están más orgullosos en sus propias carreras, describen sus sentimientos de inspiración, pasión, júbilo, intensidad, reto, protección, amabilidad e incluso amor



# Liderazgo

---

- El dinamismo de un líder viene de su fuerte creencia en un propósito y su deseo de expresar esta convicción
- Los líderes de carne y hueso saben que entre mas ellos controlen a otros, existe menos probabilidad que estas personal sobresalgan



# Liderazgo

---

- Los líderes más efectivos son aquellos que se involucran y permanecen en contactos con los que ellos liderizan
- La credibilidad de acción es el determinante más importante para que el líder sea seguido siempre



# Liderazgo

---

- Liderazgo no es un lugar; es un proceso. Envuelve habilidades y destrezas que son de utilidad no importa si uno es un ejecutivo o si esta en la línea
- No esta en un gen, ni un código secreto que puede ser comprendido por gente ordinaria

**El liderazgo es un negocio de todos**



# Ética

---

Ética es un claro sistema de valores. Y estos no varían mucho – lo que es un comportamiento ético en una clase de organización o situación es igual en otra clase de organización o situación .

Pero la ética es solo parte de un sistema de valores y especialmente, solo parte de un sistema de valores de una **organización**



# Ética

---

El trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con una persona, le condena a la frustración o al bajo desempeño, sino nulo



# Ética

---

La primera responsabilidad de un profesional fué descrita hace casi 2,500 años en el juramento hipocrático de un medico griego: "*primum non nocere*" o "sobre todas las cosas, no hagan daño a propósito". Ningún profesional puede prometer que siempre hará el bien por su cliente. Lo más que puede hacer es tratar.



# Ética

---

Lo que si puede prometer es que nunca le hará daño a propósito. Y el cliente debe ser capaz de confiar en que el profesional, no le hará daño a propósito. De otra manera, no podrá confiar en él nunca. Y "*primum non nocere*" es la regla básica de la ética profesional, la regla básica de una ética de responsabilidad pública





# Ética

---

- Los Programas de Ética Corporativa eran muy escasos en los 50's. No se veían mucho, y cuando lo veías, parecían muy delicados para sobrevivir. Ahora, los mismos han probado que son robustos, floreciendo y migrando de su presencia histórica en USA y Europa a Asia, África y Latinoamérica.



# Ética

---

- Mas de 500 de las corporaciones mas grandes en USA tienen un código de ética, y se calcula que casi el 80% de las empresas allí tiene algo parecido, incluyendo un código de conducta.



# Ética

---

- En los 50's los programas de ética eran creaciones personales de líderes carismáticos. Hoy son producidos por una gran variedad de organizaciones



# Ética

---

- Ellos incluyen, no sólo estándares de conducta escritos, sino que incluyen esquemas internos de Educación, acuerdos formales en estándares industriales, oficinas de ética, técnicas de contabilidad ética y proyectos sociales



# Ética

---

- La popularidad de los programas de ética levantan varias preguntas. De verdad ayudan a las empresas a ser más éticas? Ayudan a las empresas a obtener medidas de desempeño tradicional como ROI o satisfacción del cliente? Deben las empresas instituir nuevos programas o cambiar los que ya tienen?



# Ética

---

Que ha motivado el boom de los Programas de Ética? Los factores más probables incluyen un enfoque mas fuerte por los medios de comunicación en la conducta corporativa, el incremento de la presión por parte del gobierno y la madurez creciente de los negocios.



# Ética

---

La gente a visto que las empresas que se tambalean por las presiones legales y de los medios han sufrido grandes perdidas. Nombres en la industria de servicios financieros como Prudential Group, Daiwa Bank, Salomon Brothers, y Kidder-Peabody nos recuerdan que estos problemas pueden dañar tanto la imagen, la marca y su futuro financiero



# Ética

---

De acuerdo a Roy C. Smith e Ingo Walter, expertos financieros que han analizado estos casos:

- El fraude de Prudential Group's en Prudential Securities y Prudential Insurance les costó \$1.8B en multas y arreglos de pagos;
- El encubrimiento de las pérdidas en trading de Daiwa Bank les costó en multas y la pérdida de su licencia en USA;





# Ética

---

- El escándalo de la subasta de bonos de Salomon Brothers les costó \$500MM en multas y acuerdos de pago y \$1B en capitalización de mercado;
- Y los escándalos por insider trading en Kidder Peabody y la and falsificación de bonos del gobierno les costo su viabilidad, en 1994 GE la vendió y ahora mismo desapareció