

## Know-how ::

The 8 skills that separate people who perform from those who don't

Saber-cómo ::

Las ocho habilidades que diferencian a las personas que logran desempeños de las que no lo hacen

### SUMARIO

---

#### Contenido

Sumario

Pág. 1

Nos dice el autor:

Pág. 2, 7

Conozca al autor

Pág. 8

Dijeron sobre *Saber-cómo*

Pág. 9

Las últimas palabras

Pág. 10

Este libro ofrece una nueva teoría sobre el liderazgo. A menudo escuchamos que para ser un líder es necesario tener inteligencia, visión y capacidad de comunicación. Es cierto. Pero algo falta. Falta el "saber-cómo" necesario para dirigir un negocio, es decir, la capacidad para tomar la dirección correcta, para hacer las cosas correctamente, para tomar las decisiones acertadas, obtener resultados y finalmente dejar el negocio mejor que como estaba anteriormente. Durante décadas Ram Charan ha aprendido a comprender cuáles son las razones subyacentes por las que los líderes tienen éxito o fracasan. En esta nueva obra Charan describe las ocho habilidades que son fundamentales para alcanzar el éxito en el siglo XXI: posicionamiento, articular los puntos clave del cambio externo antes que los demás, dar forma al modo en que las personas trabajan juntas, juzgar a las perso-

nas, construir equipos de trabajo compuestos por líderes en los que el total sea más que la suma de sus partes, desarrollar metas que equilibren la potencialidad de un negocio con aquello que en forma realista podrá lograrse, definir prioridades precisas que se transformen en un mapa de ruta para alcanzar las metas y poder manejarse entre las presiones sociales que van más allá de la creación de valor económico.

## Algunas preguntas que responde Saber-cómo

- 1- ¿Por qué algunos líderes tienen éxito y otros en cambio fracasan?
- 2- ¿Cómo desarrollar las habilidades que son necesarias para dirigirse en la dirección correcta, hacer las cosas correctamente, tomar las decisiones correctas, obtener resultados y mejorar el negocio?
- 3- ¿Cuáles son los rasgos personales que tienen en común los mejores líderes?
- 4- ¿Cuáles son las habilidades que distinguen a los líderes más destacados en el siglo XXI?



## NOS DICE EL AUTOR

---

### Cómo detectar futuros líderes para su negocio

- ⇨ Ellos consiguen resultados ambiciosos en forma consistente.
  - ⇨ Demuestran crecimiento, adaptabilidad, aprenden mejor y más rápido que los demás.
  - ⇨ Su poder de observación es preciso.
  - ⇨ Piensan en forma clara y saben cómo ir al punto en forma sucinta.
  - ⇨ Formulan preguntas incisivas que abren las mentes y estimulan la imaginación.
  - ⇨ Tienen el impulso para llevar las cosas a un nivel superior.
-

## Los ocho "saber-cómo" de las personas que logran desempeños

**1**

### Posicionamiento y reposicionamiento

Significa encontrar la idea central en el negocio que permita satisfacer las demandas de los clientes y hacer dinero.

**2**

### Localizar el cambio externo

Significa ser capaz de detectar patrones en un mundo complejo para poder ubicar al negocio en la ofensiva.

**3**

### Liderar el sistema social

Significa reunir a la gente correcta con las conductas correctas y la información correcta para tomar mejores decisiones más rápidamente y lograr resultados en los negocios.

**4**

### Juzgar a la gente

Significa calibrar a las personas en función de sus acciones, decisiones y conductas y alinearlas con lo que no es negociable para un puesto de trabajo determinado.

**5****Conformar un equipo**

Significa reunir a la gente altamente competente y a los líderes con un ego de alto nivel, para que coordinen sus acciones.

**6****Establecer metas**

Significa determinar un conjunto de metas que permitan lograr un equilibrio entre lo que el negocio podría llegar a ser con lo que realísticamente puede lograr.

**7****Establecer prioridades con alta precisión**

Significa definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr las metas.

**8****Manejar las fuerzas, más allá del mercado**

Significa poder anticipar y responder a las presiones sociales que uno no puede controlar que puedan llegar a afectar el negocio.

---

## Rasgos personales que pueden ayudar o interferir con los "saber-cómo"

<p>■ <b>Ambición</b></p>	<p>Lograr algo significativo pero <b>NO</b> ganar a cualquier costo. La ambición puede cegar a las personas e incluso si falta integridad, conducir a conductas no deseadas e incluso a la corrupción.</p>
<p>■ <b>Impulso y tenacidad</b></p>	<p>Buscar, ser persistente y monitorear pero <b>NO</b> hacerlo durante demasiado tiempo. Algunos líderes tienen un motor interior que los empuja a encontrar soluciones, pero este impulso y esta tenacidad puede llevarlos a seguir trabajando en cuestiones que ya están fuera de tiempo o en inversiones que ya no son prometedoras.</p>
<p>■ <b>Auto-confianza</b></p>	<p>Sobreponerse al miedo al fracaso, al miedo a dar respuesta o a la necesidad de gustar y usar el poder juiciosamente pero <b>NO</b> transformarse en un ser arrogante y narcisista. La auto confianza puede llegar al abuso de poder usándolo irracionalmente o inclusive en contra de los intereses de la organización.</p>
<p>■ <b>Apertura psicológica</b></p>	<p>Ser receptivo a ideas nuevas y diferentes y <b>NO</b> anular a otras personas. Los líderes que son abiertos permean el sistema social y mejoran la comunicación.</p>
<p>■ <b>Realismo</b></p>	<p>Ver lo que efectivamente puede lograrse y <b>NO</b> minimizar los problemas. El realismo es el punto medio entre el optimismo y el pesimismo. Solo los realistas son capaces de analizar la información, evaluarla, testearla para determinar cuál es el próximo paso a seguir.</p>
<p>■ <b>Apetito para el aprendizaje</b></p>	<p>Continuar creciendo y mejorar los "saber-cómo" y <b>NO</b> repetir los mismos errores. Los líderes que buscan nuevas experiencias y saben aprender de ellas podrán construir sus "saber-cómo" más rápidamente que los que no lo hagan.</p>

## Rasgos cognitivos que mejoran los "saber-cómo"

**Un amplio rango de altitudes**

Ser capaz de realizar transiciones desde lo conceptual hacia lo específico.

**Una banda ancha cognitiva**

Tomar en cuenta un rango amplio de *inputs* y ver el panorama completo.

**Capacidad para reencuadrar**

Ver las cosas desde diferentes perspectivas.

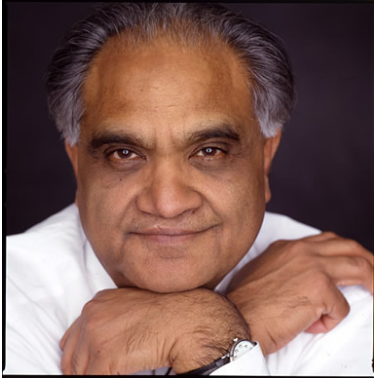
---

## Algunos beneficios que ofrece Saber-cómo

- Presenta una nueva teoría del liderazgo para el siglo XXI.
  - Enseña qué debe hacer un líder para conducir exitosamente un negocio.
  - Alerta sobre los aspectos personales que pueden llegar a obstaculizar el camino hacia el éxito.
  - Enseña cómo detectar futuros líderes en una organización
-

## CONOZCA AL AUTOR

---



### Ram Charan

**Ram Charan** es un prestigioso asesor de directores generales y altos ejecutivos de compañías como GE, DuPont, EDS y Colgate-Palmolive. Ha sido profesor en la Harvard Business School y en la Kellogg School de la Northwestern University. Es, además, miembro de la Academia de Recursos Humanos.

### Para visitar:

<http://www.ram-charan.com/knowhow.htm>

### Ficha técnica del libro

**Título en inglés:**

Know- how

**Título en castellano:**

Saber-cómo

**Subtítulo en inglés:**

The 8 skills that separate people who perform from those who don't

**Subtítulo en castellano:**

Las ocho habilidades que diferencian a las personas que logran desempeños de las que no lo hacen

**Autor:** Ram Charan

**Cantidad de páginas:** 290

**Editorial:** Crown Business

**Año:** 2006

### Otros libros de Ram Charan

El crecimiento rentable es asunto de todos

Ejecución (con Larry Bossidy)

## DIJERON SOBRE SABER-CÓMO

---



### Geoffrey Colvin Editor de Fortune Magazine

Saber-cómo presenta sabiduría destilada proveniente de una de las mentes más reflexivas del mundo de los negocios. ¿Cómo lograr un gran desempeño en los negocios? Ram Charan sabe cómo hacerlo.



### Ron Meyer Presidente y COO de Universal Studios

Este es el libro de liderazgo para la nueva generación. No trata sobre cómo trepar a la cima. Trata de lo sustancial, de cómo transformarse en el tipo de líder que toma las decisiones correctas una y otra vez. Si usted quiere mejorar su negocio, mejorarse a usted mismo y mejorar su mundo, use este libro como guía personal.



### James M. Kilts Ex-presidente y CEO de Gillette

Saber-cómo derriba muchos mitos y falsos supuestos sobre el trabajo de un líder. Desde el sentido común y en forma práctica provee ocho orientaciones que constituyen la base del liderazgo. Saber-cómo es un libro revelador para los líderes y para aquellos que aspiran a asumir una posición de liderazgo.

---

## Las últimas palabras

Recuerde que el éxito nunca es definitivo. Ese es un hecho al que los líderes del Siglo XXI no pueden escapar. Usted tendrá que comprometerse con su crecimiento personal continuo. Lo incito a que lo haga como si el destino del mundo dependiera de esto porque de alguna manera es así. Los estándares económicos del país no se elaboran con teorías económicas, invenciones ni tecnologías. Son los líderes - particularmente los líderes de negocios- los que poseen la experticia en variadas disciplinas y los que desarrollan las tecnologías y las aplican, son ellos los que asumen riesgos al seleccionar las invenciones en función de propósitos comerciales y, finalmente, conducen el estándar de vida de una sociedad. Usted puede ser parte de esto construyendo el contenido de su liderazgo personal. Concéntrese en el saber- cómo de los negocios, tenga conciencia de cómo usted influye sobre éste y siga aprendiendo. Espero, en el futuro, compartir su éxito.

Cordialmente, *Ram*

---