



GUÍA ACADÉMICA

KNOW-HOW

Ram Charan

Sinopsis

El libro *Know-How* explica y resume ocho habilidades que, según el autor, son necesarias para enfrentar los retos de gerentes y líderes empresariales en cualquier organización del siglo XXI. El título del libro se refiere a un término de administración o de gerencia que significa “saber hacer”, o “conocimiento sobre cómo hacer algo”, y tiene relación con el desarrollo de buenas prácticas en procesos en general. Según Ram Charan, estas son las destrezas necesarias en la actualidad:

Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG) de Editorial Norma son un instrumento para uso en las aulas educativas. Es un material pedagógico complementario, escrito por expertos en cada tema con el objeto de sugerir a los docentes y estudiantes actividades que mejoren su comprensión de los libros publicados en esta colección. Esta guía fue elaborada por Guillermo Villacrés Cárdenas, M.Sc. para Carvajal Educación. No tiene valor comercial.

© Carvajal Educación S.A.S., 2012. Material educativo sin valor comercial.

1. Posicionar a la organización
2. Identificar cuáles son los cambios (externos e internos) que debe afrontar
3. Liderar el sistema social de la organización
4. Evaluar a las personas
5. Moldear y conformar un equipo de trabajo
6. Fijar metas
7. Establecer prioridades
8. Manejar aspectos que trasciendan el mercado

A continuación, se desglosa la idea central de cada destreza de la lista anterior:

1. El posicionamiento de una empresa o negocio no es permanente en un mundo cambiante, y, por lo tanto, se deben tomar decisiones sobre qué se debe agregar y de cuáles procesos, productos o servicios se puede prescindir. También implica la capacidad para identificar nuevas oportunidades para crecer con rentabilidad, segmentar el mercado y decidir cuáles tecnologías se deben utilizar.
2. Solo si se mira más allá del horizonte y se tienen en cuenta las tendencias en desarrollo cuya importancia quizá no sea evidente en el momento, se puede hacer el análisis que permita prepararse para el cambio y las nuevas oportunidades; se debe escuchar y observar activamente, de afuera hacia adentro para buscar lo nuevo y tener la disposición positiva para enfrentar las repercusiones de las tendencias que se detecten.
3. Según el autor, para liderar una organización, se debe mirar la empresa a través de la perspectiva del sistema social, que no es otra cosa que observar las interacciones entre las personas, los flujos de información y la estructura de la toma de decisiones. De esta manera, se podrá hacer un mapa en donde se indiquen los mecanismos operativos, asegurándose de que todos estos estén orientados hacia un resultado

empresarial, haciendo un diagnóstico de cómo funciona cada uno de ellos. Si en ese diagnóstico se observa que se debe ajustar algún mecanismo, debe hacer los cambios necesarios. De esta manera se modifica el sistema social de la organización, por medio de acciones concretas, diseñando y rediseñando los mecanismos operativos. Es importante tener muy presente que el sistema social es la punta de lanza para un cambio cultural y para asociar ese cambio con el posicionamiento de la empresa. Según el autor, los líderes futuros de una empresa se pueden identificar si:

- Producen en forma permanente resultados ambiciosos.
 - Continuamente demuestran que crecen, se adaptan y aprenden mejor y más rápido que sus compañeros de excelente desempeño.
 - Aprovechan las oportunidades para asumir tareas desafiantes y de mayor magnitud, ampliando de esta manera sus capacidades, sus destrezas y mejorando el proceso de toma de decisiones.
 - Tienen el empuje para llevar las cosas a su siguiente nivel.
 - Tienen la capacidad de pensar en el negocio en toda la estructura funcional para mejorarla y hacerla crecer.
 - Son observadores perspicaces que analizan las decisiones, comportamientos y acciones de las demás personas.
 - Son pensadores claros, van al grano y tienen el valor de exponer su punto de vista.
 - Formulan preguntas inquisitivas que abren la mente y despiertan la imaginación.
4. Un líder efectivo busca activamente dentro de la organización a las personas con potencial de liderazgo, creando las oportunidades para alcanzar sus habilidades, ponerlos a prueba de forma exigente y permitirles crecer. Para la selección y posterior desarrollo, se debe concentrar primero que todo en la persona y luego en el trabajo que realizará. Es necesario desarrollar y mejorar la forma de evaluar a las personas, es decir, generar una visión de las competencias que tiene cada individuo y mirar a esa persona desde una perspectiva más am-

plia para ver cuál es su motivación, cómo piensa, cómo es su forma de comportarse ante los demás, para luego asignarle el trabajo en el cual puede desempeñarse con efectividad.

5. Según Charan, los principios básicos para estructurar un equipo son:
 - Hacer un estudio minucioso para elegir a las personas idóneas que conformarán el equipo de trabajo.
 - Examinar sus comportamientos y detectar cuáles son los que podrían lesionar la efectividad del equipo.
 - En cuanto a los conflictos, estos se deben prever; si los hay, analizarlos y resolverlos.
 - Compartir con el equipo las cifras, los resultados, con el fin de dar forma a una visión compartida del negocio y del entorno.
 - Capacitar y retroalimentar de forma constante al equipo.
 - Identificar qué miembros del equipo no cumplen con los estándares del grupo y reforzar los puntos que deban mejorar para su desempeño.
6. Un adecuado análisis del entorno permite establecer cuáles son los objetivos organizacionales. Las metas son el destino que un líder propone para su organización; por tal motivo, se deben enunciar y comunicar de forma clara para que todos los trabajadores enfoquen sus energías para el logro de estas. Las metas deben reflejar las oportunidades que ofrece el entorno, sin dejar de tener en cuenta la habilidad potencial de la organización para aprovecharlas. La mejor manera de sopesar la eficacia de las metas de un líder es guiarse por la calidad y el rigor del pensamiento que las soporta. Establecer las metas correctas requiere pensar una y otra vez todos los supuestos del mercado, la competencia y el ambiente empresarial.
7. Las prioridades son el camino hacia el alcance y logro de las metas y de los objetivos. Cuando el destino está bien delimitado, las personas saben en qué concentrarse, a qué procesos les deben hacer seguimiento continuo y detallado, y así asignar todos los recursos necesarios, sin desperdiciar tiempo y energías. Las prioridades se deben seleccionar

de acuerdo con los siguientes criterios: qué es importante, qué es urgente, qué temas son de largo plazo y cuáles no, y cuál debe ser el enfoque más objetivo y realista.

8. El “manejo de aspectos que trascienden el mercado” tiene que ver con la capacidad de los líderes para enfrentarse a un medio social y político complejo que va más allá de los resultados. Deben enfrentarse a grupos de presión, que no solo pueden llegar a amenazar a la empresa, sino a los distintos sectores industriales. La forma de combatirlos o evitarlos es adelantarse a las fuerzas sociales cambiantes, adaptando el negocio a estas.

Por último, las características resumidas de las ocho habilidades mencionadas para desarrollar el *Know-How* son: ambición, empuje, tenacidad, seguridad en sí mismo, apertura psicológica, realismo y un apetito insaciable por el aprendizaje. De acuerdo con la propuesta de Ram Charan, los líderes no nacen, se hacen; el *Know-How* se puede aprender, desarrollar y perfeccionar a través de la experiencia.

Objetivo general de aprendizaje

Con *Know-How*, los estudiantes y profesionales podrán aprender competencias específicas de liderazgo aplicables a la vida personal y laboral, en especial cuando asumen la responsabilidad de orientar, administrar o gerenciar un negocio, una empresa o institución.

Acerca del autor

Ram Charan, asesor empresarial y conferencista de gran renombre, es muy solicitado entre los altos ejecutivos del mundo de los negocios por su extraordinaria habilidad para resolver los más complejos problemas empresariales. Durante más de treinta y cinco años ha trabajado con los altos ejecutivos de algunas de las empresas más exitosas, entre ellas, GE, Verizon, Novartis, DuPont, Honeywell, KLM, Bank of America, Home Depot y MeadWestvaco.

Objetivos específicos de aprendizaje

1. Asimilar las competencias propias de un líder desde la perspectiva de *Know-How*.
2. Comprender las competencias y factores explicados en la siguiente tabla:

COMPETENCIA “KNOW-HOW”	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN
1. Posicionar a la organización.	Hacer o mantener la empresa competitiva.	En productos, procesos o servicios que sean dignos de imitar.
2. Identificar cuáles son los cambios (externos e internos).	Análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y logísticas.	Aprender a afrontar las fuerzas del entorno.
3. Liderar el sistema social de la organización.	Gerenciar la empresa en sus áreas principales y de apoyo.	Destreza o pericia en el manejo interno de la empresa, negocio o institución.
4. Evaluar a las personas.	Se refiere al proceso de evaluación del desempeño.	Estructuración del proceso de gestión por competencias.
5. Moldear (es decir, conformar) un equipo de trabajo.	Formación de un equipo de trabajo de alto desempeño.	Desarrollar la visión compartida en la gente.
6. Fijar metas.	Capacidad para establecer metas y objetivos.	Desarrollo de la capacidad de planeación efectiva.
7. Establecer prioridades.	Análisis y definición en la fijación de prioridades organizacionales.	Manejo de las prioridades y factores claves de una organización.
8. Manejar aspectos que trasciendan el mercado.	Administración de los factores de contingencia en una empresa, negocio o institución.	Identificar los hechos y eventos provenientes que afectan los productos o servicios de una organización.

Competencias para desarrollar

- Posicionar la organización a través del refuerzo o descubrimiento de los factores claves de éxito que le dan a la empresa una posición única en el mercado.
- Aprender las habilidades de liderazgo conforme a la propuesta de *Know-How*, descritas en la tabla anterior.
- Apropiar los comportamientos del modelo en el proceso de aplicarlo con efectividad.



Actividades individuales o grupales

Actividad I

Leer los siguientes enunciados tomados de las políticas de varias empresas y escribir SÍ o NO al frente de cada uno, si valida o no la propuesta del autor. Posteriormente discutir las respuestas en una mesa redonda:

1. “El asunto del negocio son los negocios” opinaba alguien; “tener una empresa no incluye el cumplimiento de una función social”.	
2. Es necesario mantener adecuados canales de comunicación con los “stakeholders” (grupos de interés), si se desea disponer de información efectiva en el direccionamiento de la empresa.	
3. Se pueden establecer de manera informal las prioridades de cambio en la estrategia de la empresa; de esta manera se aplica la ley de Pareto en cuanto a los esfuerzos y recursos disponibles en el logro de las metas propuestas.	
4. Establecer una meta anual concreta para lograr un alto margen neto en una empresa suscita un impacto importante en el logro de altos ingresos a largo plazo.	
5. La conformación de un grupo de alto rendimiento depende de la tenacidad del líder-gerente en el proceso de formar y capacitar a su equipo. Los miembros de este, a nivel individual, aportan más cuando su conocimiento y competencia no son evidentes.	
6. La capacidad gerencial para seleccionar gente verdaderamente competente depende de la habilidad de quien selecciona; por esta razón, un gerente será tan efectivo como la gente que lo rodea.	
7. El surgimiento de conflictos es inevitable en procesos drásticos de cambio organizacional. La capacidad para crear un sistema social apto para solucionar conflictos depende de disponer de sistemas de información adecuados.	

8. Detectar tendencias inequívocas de cambio que suceden en el entorno y que afectan a la empresa es vital si se desea evitar incurrir en grandes egresos o inversiones.	
9. Los conflictos sin resolver ayudan a la gerencia a reenfocar su estrategia de manera más acertada; un conflicto latente hace que los colaboradores se abstengan de comprometerse pues sus posiciones no han sido todavía validadas.	
10. El manejo del sistema social de la empresa en procesos de cambio no requiere de herramientas ni de mecanismos de tipo operativo para su efectividad. La sola habilidad gerencial es suficiente durante los periodos de transición.	

Actividad II

Lea las siguientes propuestas en las cuales solo dos de las respuestas son correctas; identifíquelas y escríbalas en la casilla de la derecha:

<p>A. El "Know-How" hace referencia a una competencia gerencial que abarca:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La pericia de un gerente 2. El conocimiento gerencial 3. El perfil de liderazgo 4. La experiencia de un directivo 5. La técnica de un administrador 	
<p>B. Posicionar y reposicionar el negocio implica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el cambio. 2. Estar atento a las señales tempranas de advertencia. 3. Hacer dinero. 4. Interpretar acertadamente las señales de advertencia. 5. Satisfacer las expectativas de los clientes. 	

<p>C. Algunas señales tempranas que implican llevar adelante un proceso de gestión del cambio son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzamiento de nuevos productos y servicios. 2. Adopción e implantación de modelos o “modas” gerenciales tradicionales. 3. Disminución del nivel de satisfacción de los clientes. 4. Cambios en los patrones de consumo. 5. Retorno al uso de indicadores clásicos de control de gestión. 	
<p>D. Administrar el sistema social de la empresa para lograr que las personas trabajen coordinadamente significa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevos sistemas de auditoría interna. 2. Promover el trabajo en equipo. 3. Disponer de adecuados sistemas de información. 4. Intensificar el proceso administrativo. 5. Prevenir el surgimiento de situaciones de conflicto. 	
<p>E. Identificar a tiempo y con precisión los cambios externos incipientes implica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anticiparse a los cambios en el ambiente externo. 2. Asociar los cambios del entorno con el posicionamiento del negocio. 3. Evitar comportamientos de “astucia empresarial”. 4. Esperar a que se aclaren las tendencias externas para luego tomar decisiones. 5. Desvirtuar “imaginarios” personales que se basan en tendencias disparatadas. 	
<p>F. En el proceso de evaluar, seleccionar y formar verdaderos líderes para el cambio se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que logren resultados más allá de los objetivos y metas propuestas. 2. Que su perfil demuestre una gran capacidad de adaptación, rápido aprendizaje y alto desempeño. 3. Capacidad de análisis académico-investigativo. 4. Observar y registrar la información de los eventos observados. 5. Una sabia administración del tiempo. 	

Glosario

Know-How: Conocimiento, pericia o tecnología difícil de imitar y, por lo tanto, única en una persona u organización.

Posicionar: Reconocimiento cualitativo o cuantitativo (como la participación en el mercado) de una organización, empresa o negocio.

Moldear: Dar forma, conformar o estructurar algo. En el caso del libro, se refiere a la formación de un grupo de personas de alto desempeño.

Ambición: Logro con reconocimiento a través de métodos éticos y recursos lícitos.

Empuje y tenacidad: Perseverancia y persistencia en el sentido positivo.

Apertura de mente: Flexibilidad psicológica para recibir o aceptar nuevos conocimientos y comprender nuevas tendencias.

“Sed de aprendizaje”: Metáfora aplicable a una disposición de anhelar y realizar un mayor crecimiento personal y profesional.

Respuestas

Actividad I

1	NO
2	SÍ
3	NO
4	NO
5	NO
6	SÍ
7	NO
8	NO
9	NO
10	NO

Actividad II

A	1 y 3
B	2 y 4
C	3 y 4
D	2 y 3
E	1 y 2
F	1 y 2