

**Elaboro Luis Figueroa Retana. Encargado Cursos optativos.**

### **Introducción:**

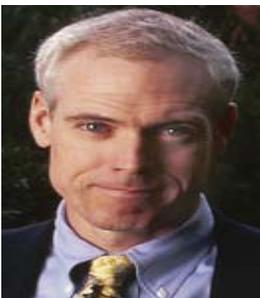
En el presente texto se desarrolla la ideas principales del autor James Collins, tomado de su libro “Empresas que sobresalen”, este autor establece un nuevo estilo de liderazgo empleado por las empresas que han sobresalido según su investigación. Este liderazgo llamado Nivel 5, es un material innovador e importante en este tema tan vital en las organizaciones actuales



### **Liderazgo:**

El siguiente trabajo versa sobre uno de los autores más reconocidos en el tema del liderazgo y en especial sobre su libro titulado “Empresas que Sobresalen”

James C. Collins III



Es licenciado en Administración de Empresas y Ciencias Matemáticas de la Universidad de Stanford y grados doctorales honorarios de la Universidad de Colorado..

Sus inicios en su carrera docente y de investigador inicia en la Universidad de Stanford School, donde en el año 1992 fue nombrado como Profesor Distinguido. En el año 1995 funda el laboratorio de Investigación gerencial en Boulder, Colorado.

Tomado;[http://www.google.co.cr/imgres?imgurl=http://4.bp.blogspot.com/\\_PCsjtz8HaSc/TGwgm83brOI/AAAAACY/182FtNK](http://www.google.co.cr/imgres?imgurl=http://4.bp.blogspot.com/_PCsjtz8HaSc/TGwgm83brOI/AAAAACY/182FtNK)



Escritor del libro Empresas que Sobresalen en el año 2001, con más de un tres millones de ejemplares vendidos y traducido a 35 idiomas, ha sido autor o coautor de cuatro libros incluyendo el clásico Built to Last, que ha sido un fijo en la lista de Business Week best seller, durante más de seis años y traducido a 29 idiomas.



Se encuentra casado y es un alpinista notable.

## **Pensamiento**

Partiendo de su libro “Empresas que sobresalen” expone un análisis de grandes empresas que han pasado la línea del promedio, en muchos de los casos de buenas a sobresalientes, dejando a empresas que contaban con mayores recursos, experiencia, personal entre otros.

En el libro se detalla una serie de aspectos encontrados en estas empresas que sobresalen en donde el líder con visión puede trabajar en ellos.

Estos aspectos principales son los siguientes sobre los cuales haremos un breve detalla de cada uno de ellos:

- Liderazgo Nivel 5
- Primero quien, después qué
- Afrontar los hechos desnudos
- El concepto del erizo
- Una cultura de disciplina
- Aceleradores de Tecnología

## Liderazgo Nivel 5



Un aspecto relevante encontrado en estas empresas es lo que el autor llama Liderazgo Nivel 5, un tipo de acción superior en la forma de ejercer el papel liderazgo, que actúa como un factor de impulso en estas empresas sobresalientes

En su investigación de 11 compañías que sobresalieron se encontraron un liderazgo diferente al común establecido o esperado. Muy parecido a lo que el autor Senge había ya detallado desde el año 1990. Líderes con personalidad discreta, callada, reservada, tímido, con una mezcla de humildad y voluntad profesional. Muy diferente al superhéroe, agresivo, impulsivo, tirano.

Dentro de este tipo de liderazgo se nota que no se busca el ego, el figurar, se busca el éxito de la empresa. Por lo tanto su enfoque radica hacia los resultados. Este tipo de personas combinan su humildad personal y su voluntad de hierro profesional como destaca el autor. Personas con un gran compromiso hacia sus objetivos o metas, los cuales busca a toda costa sin importar el sacrificio a realizar.

Dentro de este liderazgo se presenta la dualidad:

Humildad + Voluntad= Nivel 5

Personas humildes pero de firme voluntad, que no creen en su propia sabiduría. Esta característica de humildad llega hasta el punto de dejar de lado el figurar, el preocuparse por su propia reputación o prestigio personal, de mostrarse como el héroe y en su lugar optar por compartir conocimiento, sin egoísmos llegando incluso a formar la nueva generación de líderes que permitirá la permanencia de la organización.



Algunas de los aspectos o rasgos destacados por el autor sobre el líder nivel 5, encontramos:

- Actúan fríamente, confía para motivar en normas que inspiren, no en el carisma.
- Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismos.
- Rechaza la adulación publica nunca se jacta.



### **Primero quien después que**

Haciendo una relación con un bus, el autor indica que los ejecutivos de estas empresas sobresalientes empezaron por subir a bordo los más competentes y posteriormente buscar el lugar de destino. Y no como sería la costumbre establecer primero las metas u objetivos y en base a ello buscar el personal o la estructura idónea para lograrlo.

Este principio de primero quien después que, parte del supuesto que al contar con los pasajeros o personal competente, se lograra la meta o cumplir una visión. Caso contrario con el personal no adecuado no se lograra cumplir con el fin. Una gran visión sin personal competente no tiene sentido.

El mantener este criterio se refleja en la poca movilidad de personal reflejado en estas empresas sobresalientes, en muchos de los casos con 0 despidos durante 10 años. A la vez los mejores funcionarios no necesitan estar estrechamente vigilados o ser manejados, ellos saben lo que deben de hacer por la organización sin necesidad de tantas reglas o normativas.

Este tipo de personal competente en estas organizaciones sobresalientes se utilizan en donde existan grandes oportunidades y no donde se encuentran los grandes problemas, es en la grandes oportunidades en donde la empresa sobresale comenta el autor.



### **Afrontar los hechos desnudos.**

Una etapa importante para la sana toma de decisiones es afrontar los hechos en forma transparente o desnuda, como lo cataloga el autor. Se trata de eliminar cargas emotivas, perjuicios, y hasta la idealización de sueños.

El ejecutivo o líder debe de someter a la balanza los hechos tratando de desmenuzarlos, tratando de eliminar hasta sus propias emociones o ideas concebidas, de esa manera lograr tomar una decisión más sana.

Cito al autor “El liderazgo necesita una visión, pero necesita igualmente crear un clima en el cual la verdad se oiga y los hechos desnudos se confronten...”, este planteamiento es similar al anotado por Peter Senge.

Un punto importante para esta técnica de afrontar los hechos, es el lograr la tolerancia al error, no estar culpando, esto lograra un clima dentro de lo organización en donde la verdad de los hechos florezca y no por el contrario se esconda hasta que surjan los problemas graves.

Esta actividad requiere un proceso honrado, sano, transparente que no en todas las organizaciones se dan y va a depender mucho del grado de madurez o inteligencia emocional de su líder.

### Concepto del Erizo

El autor hace mención a una fábula griega en donde “El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande”.



Podemos notar en este punto del grado de enfoque de una organización, y en nuestras vidas personales a la vez. Como a veces actuamos como las zorras valiéndonos de muchas estrategias, experiencias, astucia, entre otros y no logrando algo concreto. Caso contrario del erizo que no tiene ese rango de acción pero que lo hace es perfecto o bueno.

Este punto nos confronta al tema de la confusión que se da en nuestro actuar, como se dispensan nuestras acciones y pensamientos, faltándonos ese enfoque. El autor nota que en las empresas sobresalientes se da una idea organizadora, un principio unificador que sirve de guía al accionar de estos entes.

El lograr detectar esta idea unificadora, este motor del desarrollo de la organización es producto del trabajo de tres dimensiones, lo que el autor lo denomina los tres círculos.

Estos tres círculos se conjugan logrando este salto a lo sobresaliente, ellos son:



\*En que puedo ser el mejor del mundo, no solamente bueno sino mejor, significa lograr entender en que se puede ser el mejor, esto puede significar hasta un viraje de 360, ya que en lo que se está ahora no cumple con esta dimensión o acción, es en muchos de los casos dejar atrás el ego.

\*Que mueve su motor económico: Cual es el origen de los fondos, de las ventas, de las utilidades, por ejemplo el servicio al cliente, la ubicación geográfica, los costos, el punto es determinar en donde se encuentra el factor de multiplicación del recurso económico.



\*Que lo apasiona, descubrir que es lo que en realidad se desea y se sienta pasión por ello. Este sentido no se puede fabricar o comprar, se genera en forma interna de ahí lo importante de buscar y estar en donde este sentimiento o emoción nace. La pasión de un líder de un ejecutivo se puede transmitir esa es un clave para generar sinergia.

La comprensión o unión de estos tres círculos produce el concepto del erizo y es ahí en lo intersercante de los tres círculos en donde una organizaciones da el salto hacia lo sobresaliente.



### **Cultura de disciplina:**



Esta cultura en las empresas sobresalientes no nacen o son producto del esquema tradicional de organizaciones burocráticas, al contrario el margen de control, los procedimientos, las reglas, en este tipo de organizaciones más que crear disciplina, aniquilan la innovación, la fluidez, las iniciativas.

El autor comenta que al tener las personas correctas en el autobús, ellas no necesitan la constante vigilancia o control. Se fomenta un grado de libertad y de responsabilidad dentro de un marco de referencia.

Estas organizaciones sobresalientes buscan tener personal autodisciplinado en su actuar y pensamiento con lo cual se genera seguridad y confianza dentro de la misma organización.

### **Aceleradores de Tecnología**

A pesar que las compañías sobresalientes no basaron su éxito en el factor tecnológico, si logran una fácil adaptación a estos cambios.

La tecnología se convierte en una aceleradora del desarrollo, en una herramienta pero no en la creadora del impulso de estas empresas.



Estas empresas parten del concepto del erizo, y de ahí buscan los medios a su alcance para lograrlo incluyendo la tecnología, la cual es cuidadosamente seleccionada y no cometen el error de asumir que con el cambio de las tecnologías se lograra el desarrollo.

### **Conceptos claves sobre el liderazgo**

A pesar de lo ya expuesto sobre este autor en lo relativos al líder nivel 5, como un ingrediente básico para el paso de lo bueno a lo sobresaliente en las organizaciones, me permito presentas los aspectos más relevantes sobre este tipo de líder:

1-Lideres con un sistema dual de humildad más voluntad.

2-Necesidad incurable de producir resultados

3-Utilizan la motivación más que el poder o el carisma.

4-Usan la ventana para cuando las cosas van bien, y el espejo cuando no es así.

5-Escogen sucesores capaces de tener mayor éxito.



### ***Preguntas de autoevaluación***

¿Qué comprende por el termino líder nivel 5?

Detalle el concepto primero quien y después que

Explique la anécdota entre la zorra y el erizo

Emita su opinión sobre el hecho de afrontar los hechos al desnudo