



## Empresas que sobresalen

Autor. Jim Collins

Ed. Norma

Resumen elaborado por Azamar Consultores  
Primera de siete Partes

### Lo bueno es enemigo de lo sobresaliente

#### “Eso es lo que hace la muerte tan dura: la curiosidad insatisfecha”

Este concepto es una de las razones de por qué hay tan poco bueno que llega a ser grande. La gran mayoría de las compañías nunca llegan a ser grandes, justamente porque la gran mayoría es muy buena... y ese es su problema principal.

- **¿Puede una compañía buena convertirse en una gran compañía y, si es así, de qué manera?**

La respuesta a esta pregunta es **¡Sí!** sí se puede pasar de lo bueno a lo grande.

Para poder hacer esta transformación, primero necesitamos ver las diferencias de las empresas que pasaron de ser buenas a grandes y las que solamente son buenas y ver que la falla de éstas sea probablemente la forma de ver las cosas y las situaciones.

\*La **estrategia** por sí sola no separa a las grandes compañías de las buenas.

\*Las compañías buenas a grandes no se concentran en qué hacer para llegar a ser grandes; se **concentran** igualmente en lo que **no deben hacer** y evitarlo.

\*La **tecnología** puede acelerar la transformación de la compañía buena a grande pero **no es la causa**.

\*Las **fusiones y las adquisiciones** no tienen función alguna para iniciar la transformación de lo bueno a lo sobresaliente; dos mediocridades grandes unidas nunca hacen una Gran Compañía.

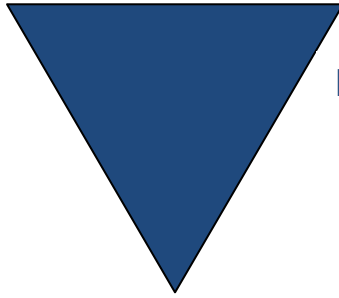
\*Las compañías sobresalientes hacen una **retrospectiva** del proceso de transformación (producen **resultados revolucionarios**, pero **no** mediante un **proceso revolucionario**).

\*La **grandeza** no es producto de las circunstancias. Es en gran medida una cuestión de **selección deliberada**.

Se puede pensar en la **transformación** como un **proceso de construcción**, seguido por un avance decisivo dividido en tres etapas:



**Gente disciplinada**



**Pensamiento disciplinado**

**Acción disciplinada**

**Dentro de cada una de estas etapas existen conceptos claves:**

- ✓ **Liderazgo de Nivel 5.** Es el líder discreto, reservado. Es una mezcla paradójica de humildad y voluntad profesional.
- ✓ **Primero quién...después quién.** Elegir a los capaces, y ponerlos en los puestos apropiados. A partir de ahí se determina hacia dónde queremos llevar a la compañía.
- ✓ **Afrontar los hechos desnudos (pero no perder la fe).** Ante las dificultades el elemento clave de la moral de la gente es la fe, y al mismo tiempo la **disciplina para afrontar los hechos**, cuales quiera que sean.
- ✓ **Concepto del erizo.** Es necesario rebasar dos factores:1) la experiencia no significa, necesariamente, que se es el mejor; 2) no enfocar solo hacia la competencia; mirar hacia adentro. La comprensión clara de la forma de interactuar de la acción, el pensamiento y la gente disciplinada, dará como resultado mayor conocimiento del negocio.
- ✓ **Cultura de disciplina.** Cuando se tiene **gente disciplinada** no se necesita control excesivo. Cuando se tiene **acción** no se necesitan controles excesivos. La combinación de la disciplina con la **ética**, obtendrán un gran rendimiento.
- ✓ **Tecnología aceleradora.** Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes, **nunca** usan la tecnología como el **medio primario** para iniciar la transformación; pero son las **primeras** en la **aplicación** de tecnologías cuidadosamente seleccionadas. La tecnología por si sola nunca es una causa primaria, radical, ni de grandeza ni de decadencia.
- ✓ **La rueda volante y el ciclo fatal.** La transformación de lo bueno a lo sobresaliente nunca ocurre de golpe. Este proceso se da mas bien, de empujar la rueda volante en una dirección, vuelta a vuelta, acumulando impulso hasta el punto de avance definitivo y más allá.

**Empresas que sobresalen a  
empresas que perduran**

Tratar de convertir una buena compañía en una que produzca grandes resultados sostenibles, requieren valores básicos y un propósito más allá de solo ganar dinero. En combinación con la dinámica clave de preservar la base y estimular el progreso.



## Liderazgo de Nivel 5

“Uno puede lograr cualquier cosa en la vida siempre que no le preocupe a quien se atribuya el mérito”

Este liderazgo es la **combinación** entre una gran humildad personal y una gran voluntad profesional. Los líderes de Nivel 5, son individuos modestos, pero muestran una decisión flexible de hacer lo que sea necesario para convertir su compañía en sobresaliente. Desvían de sí mismos sus necesidades egoístas y las canalizan hacia una meta más amplia de crear una gran compañía.

Todas las compañías sobresalientes tienen liderazgo de nivel 5 en la época de transición. La ausencia de dicho liderazgo aparece como un patrón en las compañías que son simplemente buenas.

### Ambición para la compañía (formar sucesores para el éxito)

#### Modestia convincente

Los líderes de las empresas sobresalientes no hablan de sí mismos, nunca quieren presentarse como figuras heroicas, parecen personas comunes y corrientes que calladamente producen extraordinarios resultados.

#### Firme decisión de hacer lo que haya que hacer

Es muy importante entender que el liderazgo de nivel 5 no es simplemente una cuestión de humildad y modestia. Es igualmente una cuestión firme de hacer lo que sea necesario con tal de formar una gran compañía.

El liderazgo de Nivel 5 no es lo mismo que liderazgo de servicio. Estos líderes son movidos por una necesidad incurable de producir resultados. Son capaces de vender las fábricas o despedir al hermano si eso es lo que se necesita para formar una gran compañía.

#### La ventana y el espejo

Los líderes de nivel 5 miran por la ventana en busca de factores fuera de sí mismos para asignarles el mérito cuando las cosas van bien y si no encuentran unas personas o un suceso a quienes atribuírselo, se lo atribuyen a la buena suerte. Al mismo tiempo, si van mal miran en el espejo para atribuirse la **Responsabilidad**, sin echarle la culpa a la mala suerte.

Lo extraño es que ni la ventana ni el espejo reflejan una realidad objetiva; los que están fuera de la ventana señalan hacia adentro, directamente al líder de nivel 5 y dicen: “El fue la clave, sin su guía y liderazgo no habríamos llegado a ser una gran compañía” y el líder de nivel 5 señala fuera de la ventana y dice; “Miren a las espléndidas personas y la buena fortuna que hicieron esto posible, yo he sido afortunado” ambos tienen la razón.

## Cultivar liderazgo de Nivel 5

El líder de nivel 5 **existe** en potencia en **todas partes** pero hay que saberlo buscar; y que muchas personas tienen en sí el potencial de llegar a dicho nivel. Por lo que podemos decir que los líderes pueden encontrarse dentro de la misma empresa, no es necesario buscar fuera y traer a una celebridad a nuestra compañía para hacerla sobresaliente.

Esta es la primera entrega de este libro. Desde nuestro punto de vista, contiene ideas interesantes sobre liderazgo, estrategia, disciplina, el papel de la cultura, el papel de la tecnología, entre otros.

Lo mejor de todo, es el relato de casos reales y los famosos “cómo”. Deseamos de todo corazón que a ti, también, te resulte interesante y sobre todo, útil.

**A continuación aparecen algunas reflexiones que esperamos te sean de gran ayuda para dar ese salto de Buena a Sobresaliente.**

- Si en este momento, se encuestara a tus clientes y proveedores acerca de la categoría de tu empresa (Buena o Sobresaliente), ¿Cuál crees que sería la respuesta?
- A partir de los ítems que se desarrollan en el artículo, ¿dónde está parada tu empresa?; ¿es Buena o Sobresaliente?. Cualquiera que sea tu respuesta, ¿Cómo lo sabes?
- ¿Qué tanto alarde haces de tus logros dentro de la empresa?
- ¿Tu equipo de trabajo está realmente donde merece estar?
- ¿Qué te hace falta para ser un líder de Nivel 5?

Será un gusto mantenernos en contacto a través de este medio y esperamos que el artículo de este mes te de la pauta para generar el salto que toda compañía desea.

Recibe un cordial saludo

M.P.P Marisa López C.  
Socia Directora.

