

# **LIDERAZGO NIVEL 5 COMO CATALIZADOR DEL ÉXITO EMPRESARIAL**

**POR:  
DR. SEALTIEL ÁLVAREZ SÁNCHEZ**



EXCELENTE

BUENO

MEDIOCRE

**¿PUEDE UNA EMPRESA BUENA  
CONVERTIRSE EN  
EXCELENTE? ¿CÓMO?**

# ¿QUÉ ES LIDERAZGO?



# DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Maxwell:

- “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.

Chiavenato:

- “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

# TIPOS TRADICIONALES DE LIDERAZGO



# 5 NIVELES DE LIDERAZGO SEGÚN COLLINS

NIVEL	<b>5</b>	<b>HUMILDE Y TENAZ</b> Construye grandeza con una combinación sugerente de determinación profesional y de humildad personal.
NIVEL	<b>4</b>	<b>CARISMÁTICO</b> Cataliza el compromiso para el logro de una visión de futuro. Inspira el uso de estándares exigentes.
NIVEL	<b>3</b>	<b>RESOLUTIVO</b> Organiza eficientemente a los equipos humanos y a los recursos materiales para el logro de objetivos.
NIVEL	<b>2</b>	<b>HACEDOR DE EQUIPOS</b> Aporta a la consecución de los objetivos del grupo; trabaja de manera eficiente en grupo.
NIVEL	<b>1</b>	<b>PERSONA ADMIRADA</b> Hace contribuciones significativas por su talento, conocimiento, competencias y hábitos de trabajo.

Fuente: Collins, 2005



# DARWIN SMITH

- Apacible abogado de Kimberly-Clark nombrado CEO en 1971
- Un director de la compañía le dijo que “no tenía las calificaciones para el cargo”
- En 20 años la compañía derrotó a Scott Paper y P&G con retornos 4,3 veces superior al mercado
- Tímido, modesto y hasta desmañado, Smith rehuía la atención
- Smith creció en una granja en Indiana y se financió sus estudios de noche, finalmente fue admitido en Harvard
- Luchó contra P&G con la idea de alcanzar la excelencia o perecer

Humildad  
Genuina



# JAMES STOCKDALE

- James Stockdale, ganador de la Medalla de Honor, sobrevivió 7 años en un campo de prisioneros de guerra del Vietcong aferrándose a dos creencias contradictorias:
  - Su vida no podía ser peor en ese momento,
  - Su vida sería algún día mejor que nunca

Voluntad  
inquebrantable



# LA FÓRMULA DEL “LIDERAZGO NIVEL 5”



*La ironía: la ambición que impulse al líder al Nivel 4 se contrapone con la humildad del Nivel 5*

# LAS 2 CARAS DEL NIVEL 5

Voluntad profesional	Humildad personal
Consigue resultados magníficos, un catalizador claro en la transición de buena a brillante.	Demuestra una gran modestia, rechaza la adulación pública; nunca fanfarronea.
Demuestra una firme resolución por hacer lo que sea necesario para producir los mejores resultados a largo plazo, por difícil que sea.	Actúa con una determinación tranquila, pausada; confía principalmente en unos criterios inspiradores, no en el carisma para motivar
Marca la pauta para crear una compañía magnífica duradera: no se conforma con menos	Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo; eligen a sus sucesores para que puedan conseguir un éxito aún mayor en la próxima generación.
Se mira en el espejo, no por la ventana, para atribuir la responsabilidad de unos resultados mediocres, no culpa nunca a los demás, a los factores, o a la mala suerte.	Mira por la ventana, no al espejo, para atribuir el mérito del éxito de la compañía a otras personas, a factores externos y a la buena suerte.

Fuente: Collins, 2005

# EL CONCEPTO DEL “ERIZO”

- El zorro sabe un poco sobre muchas cosas, pero el erizo sabe una sola gran cosa muy bien. El zorro es complejo, el erizo es simple



***Los grandes avances ocurren cuando se adopta el concepto del erizo***

# EL CONCEPTO DE “LA VENTANA Y EL ESPEJO”

- ¿Ver errores hacia afuera? (por “la ventana”)
- ¿Se ve en el espejo para destacar sus logros?



# EL NIVEL 5 Y LA INNOVACIÓN

- Las empresas que pasaron de buenas a excelentes tenían una relación paradójica con la tecnología
  - Evitaban continuamente adoptar nuevas tecnologías de manera apresurada
  - Pero eran pioneras en la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas



# LÍDERES NIVEL 5, ¿SE HACEN O NACEN?

- La hipótesis es que hay dos tipos de personas: las que tienen la “semilla nivel 5” y las que no

No la tienen

Para algunas personas el trabajo es una forma de obtener adulación, poder, fama y fortuna

Sí la tienen

Otros tienen “la semilla” pero puede estar oculta o ignorada; solo requieren la autorreflexión, la experiencia o un mentor

# NIVEL 5 Y EMPRENDEDURISMO

- Hay que identificar a las personas que tienen ese potencial y que pueden ser estimulados
- Se sigue instalando en puestos de poder a personas que no tienen la semilla para convertirse en líderes de Nivel 5

***Esa es una importante razón de que haya tan pocas empresas que den, en forma sostenida y verificable, el salto de buenas a excelentes (Collins, 2005)***

# ACCIONES DE LOS LÍDERES EN PEQUEÑAS EMPRESAS

- Una investigación entre estudiantes de la Universidad de la Baja California identificó acciones de liderazgo en pequeñas empresas:

#	Acción
1	Guía las personas al destino, une a las personas en grupo
2	Motiva al logro y fomenta la capacidad de decisión de seguidores
3	Ejerce influencia, guía y dirige
4	Influye en el grupo y en los individuos
5	Toma acciones éticas y sociales

Fuente: Chavez, Armando; Flores, Maria y Reyes, German, 2014



# PRINCIPALES DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- Los proyectos quedan en un plan, sin ejecutar
- Se forma empleados y no empresarios
- Falta de un plan de negocio efectivo
- Presión de la competencia

- Incapacidad de generar ingreso mediante la oferta
- Limitada mercadotecnia y promoción
- Falta de flujo de efectivo
- Inexperiencia

***Algunos factores se pueden resolver a través de incubadoras de negocios, pero hay dos que raramente se atienden: a) Rendirse pronto y b) Incapacidad de pasar de la planeación a la ejecución por falta de un líder***

# INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LIDERES NIVEL 5

- Collins (2005) desarrollo un instrumento para identificar lideres, cuyos puntos más importantes se destacan a continuación:

Preguntas seleccionadas	Nota (A, B, C, D, F)
El líder tiene ambición por la causa más que por sí mismo	
El líder practica el concepto de la ventana y el espejo	
Inspiran a otros a través del trabajo duro y sacrificio	
Cuando hay una decisión se apoya como equipo	
Se invierte suficiente tiempo en evaluar los candidatos	
Cuando no se elige la persona adecuada se hace un análisis a futuro	
Personas no son penalizadas por discutir hechos	
Se presta atención cuando se dice que “algo simplemente no está bien”	
A pesar de que haya “malos números”, se es optimista	
Siempre se elige la manera simple de hacer las cosas	
Entendemos que todo gran logro, requiere pasión y hay pocas áreas de pasión	
Rechazamos grandes líneas de negocio, si no podemos ser los mejores	
No se gasta mucho tiempo en motivar personas, se buscar personas auto-motivadas	

# ESTUDIO SOBRE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS NIVEL 5

## Población

Once gobiernos locales de la provincia de Puntarenas y sus respectivas comunidades.

## Muestra

Constituida por 420 ciudadanos elegidos mediante el *muestreo por conglomerados* y distribuidos en la misma proporción provincial, según: cantón, lugar de residencia y género.

Se utiliza un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 4,78%.

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{(e^2 * (N - 1)) + (k^2 * p * q)}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 368.423 * 0,5 * 0,5}{(4,78\%^2 * (368.423 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$
$$n = \frac{353.833,40}{842,75}$$
$$n = 419,86$$

Donde,

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

k = valor crítico definido según el nivel de confianza del estudio

e = error muestral del estudio

p = cantidad de individuos que poseen la característica buscada

q = proporción de individuos que no poseen la característica buscada, 1 - p

# INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

## Fichas bibliográficas

- Se utilizan para resumir, interpretar y comentar los hallazgos de la investigación y documentar las características del modelo actual de gestión municipal.
- Se utilizan fichas conceptuales, sinópticas, textuales y de crítica.

## Cuestionarios

- Utilizado para recolectar información sobre la percepción de la comunidad del modelo actual de gestión municipal.
- La primera sección tiene 5 ítems que recogen información sociodemográfica.
- La segunda sección tiene 11 preguntas, formuladas mediante escalas de Likert y de diferencial semántico.

## Entrevistas

- Permite conocer las características de la gestión municipal en relación con: planificación estratégica, procesos de capacitación, uso de recursos, servicios municipales, relación con la comunidad.
- Está compuesto de ocho secciones y 36 preguntas abiertas y cerradas.

# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Opciones de capacitación	Punta-renas	Esparza	Buenos Aires	Montes de Oro	Osa	Aguirre	Golfito	Coto Brus	Parrita	Corredores	Garabito	Provincia
Becas totales o parciales.	↑	↓	↓	↓	↔	⊗	↓	↑	↑	↓	↑	↔
Horarios flexibles.	↑	↑	↑	↑	↑	⊗	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Permisos con goce de salario.	↑	↑	↑	↔	↑	⊗	↑	↑	↑	↑	↑	↔
Permisos sin goce de salario.	↑	↑	↔	↔	↑	⊗	↑	↓	↔	↑	↑	↔
Cursos mediante INA, MEIC, etc.	↔	↑	↑	↑	↑	⊗	↓	↑	↑	↑	↑	↔
Cursos mediante el IFAM	↔	↑	↑	↑	↑	⊗	↑	↑	↑	↑	↑	↔
Formación en línea	↓	↓	↓	↓	↔	⊗	↑	↑	↓	↓	↔	↔

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a alcaldes, 2011

- El otorgamiento de becas es limitado.
- La principal ayuda para la formación de las personas consiste en permitir horarios flexibles y permitirles llevar cursos de capacitación.
- El uso de la tecnología como herramienta didáctica es reducido.

# MODELO SISTERA



- **Utiliza 71 indicadores cuantitativos:**
  - Cada indicador tiene un nivel de gestión que va del nivel básico al nivel avanzado.
  - Ubica cada institución en uno de cinco niveles de gestión: nivel básico, transición hacia el nivel intermedio, nivel intermedio, transición hacia nivel avanzado y nivel avanzado.
- **Emplea 31 indicadores cualitativos:**
  - Cada indicador se clasifica como: cumple, cumplimiento parcial alto, cumplimiento parcial bajo, no cumple o no aplica.
  - Ubica cada institución en uno de cinco niveles de gestión: nivel básico, transición hacia el nivel intermedio, nivel intermedio, transición hacia nivel avanzado y nivel avanzado.

# INDICADORES DEL MODELO RELACIONADOS CON NIVEL 5

## Innovación

- Tiempo dedicado a actividades innovación
- Gastos en bienes de capital que impliquen cambio tecnológico
- Gasto en actividades de modernización
- Iniciativas aprobadas que impliquen cambios innovadores

## Capacitación

- Horas de capacitación
- Gasto en actividades de capacitación
- Grado de satisfacción con la capacitación recibida
- Nivel académico alcanzado por los empleados

## Tecnología

- Gasto en hardware y software
- Uso de Internet y tecnologías de la comunicación
- Trámites disponibles a los usuarios en línea
- Nivel de alfabetismo tecnológico

# CONCLUSIONES

## Sobre el Liderazgo Nivel 5

- **Líder Nivel 5:** tiene humildad genuina voluntad inquebrantable.
- **Concepto del erizo:** mantener las cosas simples.
- **Concepto de la ventana y el espejo:** ver errores hacia afuera en la ventana pero verse en el espejo para destacar los logros.

## Sobre su aplicación

- **Desafíos principales para las microempresas:** rendirse pronto y falta de existencia de un líder para pasar de la planeación a la ejecución
- **Instrumento de liderazgo nivel 5:** hay que identificar a las personas con potencial nivel 5 para ponerlos al frente de las microempresas
- **Compromiso con desarrollo de personas:** las empresas que logran resultados excepcionales, se enfocan en las personas, más que en la estrategia
- **Uso de tecnología:** las empresas excepcionales no adoptan nuevas tecnologías apresuradamente, pero son pioneras en aplicar las tecnologías cuidadosamente seleccionadas



# INFORMACIÓN DE CONTACTO



[sealtiel.alvarez@ulatina.net](mailto:sealtiel.alvarez@ulatina.net)  
[sealtiels@gmail.com](mailto:sealtiels@gmail.com)



+506 88172431



<https://www.linkedin.com/in/sealtielalvarezsanchez>



**¿Preguntas?**