



# Harvard Business Review

América Latina

## Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación

por Jim Collins

---

Julio 2005

---

Reimpresión R0507M-E



Si existe un experto del management que sea sinónimo del término “organización de alto desempeño”, ése es Jim Collins, quien ha pasado los últimos 20 años tratando de entender cómo algunas empresas son capaces de mantener un desempeño superlativo.

Podría parecer sorprendente que, de los siete factores que Collins identificó como esenciales para transformar una empresa de buena a excelente, él decidiera enfocarse en el liderazgo en esta pieza de 2001. Sin embargo, incluso una nueva lectura casual del artículo basta para convencerse de que tenía razón al hacerlo.

Collins sostiene que el ingrediente clave que permite a una empresa alcanzar la excelencia es tener un Líder de Nivel 5: un ejecutivo en quien una genuina humildad personal se combina con una intensa voluntad profesional. Saber que CEO como éstos existen todavía constituye una agradable sorpresa. Pero, si bien la idea puede hoy parecer contraintuitiva, era derechamente herética cuando Collins escribió por primera vez sobre ella: los escándalos corporativos en EE.UU. aún no se habían desatado y casi todo el mundo creía que los CEO debía ser figuras carismáticas, monumentales. Collins fue el primero en destruir esa creencia.

# Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación

por Jim Collins

¿Qué catapulta a una empresa a pasar de meramente buena a verdaderamente excepcional? Un proyecto de investigación de cinco años buscó la respuesta a esta pregunta, y sus hallazgos deberían cambiar la forma en que pensamos en el liderazgo.

**E**n 1971, un hombre en apariencia común llamado Darwin E. Smith fue nombrado CEO de Kimberly-Clark, una lenta, pesada y antigua empresa de papel cuyas acciones se habían rezagado 36% con respecto al mercado general durante los 20 años anteriores. Smith, el apacible abogado interno de la empresa, no estaba tan seguro de que el consejo de administración hubiese hecho la elección correcta, una sensación que fue reforzada cuando un director de Kimberly-Clark lo llevó aparte y le recordó que no reunía algunas calificaciones para el cargo. Pero ya era CEO, y siguió siéndolo por 20 años.

Y qué 20 años. En ese período, Smith realizó una sorprendente transformación

de Kimberly-Clark, convirtiéndola en la principal empresa de productos de papel para el consumo en el mundo. Bajo su dirección, la empresa derrotó a sus rivales Scott Paper y Procter & Gamble, y al hacerlo generó retornos acumulados de sus acciones que fueron 4,1 veces mayores que los del mercado general, superando el desempeño de venerables empresas tales como Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola y General Electric.

La transformación de Kimberly-Clark de la mano de Smith es uno de los mejores ejemplos en el siglo 20 de un líder que convierte a una empresa, de meramente buena, en verdaderamente excepcional. Pero pocas personas –incluso entre los asiduos al estudio de la historia empresa-

rial— han oído hablar de Darwin Smith. Y él probablemente lo hubiese querido así. Smith es un clásico ejemplo de un líder de Nivel 5: un individuo que combina una extrema humildad personal con una intensa voluntad profesional. De acuerdo con nuestro estudio de investigación de cinco años, los ejecutivos que poseen esta paradójica combinación de rasgos son catalizadores del suceso, estadísticamente raro, de transformar una buena empresa en una gran empresa (la investigación se describe en el recuadro “Una pregunta, cinco años, 11 empresas”).

“Nivel 5” se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas que identificamos durante nuestra investigación. Los líderes de los otros cuatro niveles en la jerarquía pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las empresas de la mediocridad a la excelencia sostenida (para más detalles sobre este concepto, vea el recuadro “La jerarquía de Nivel 5”). Y aunque el liderazgo de Nivel 5 no es el único requisito para transformar una empresa buena a excelente —otros factores incluyen sumar a las personas correctas a la aventura (y apartar a las incorrectas), así como crear una cultura de disciplina—, nuestra investigación muestra que es esencial. Las transformaciones de bueno a excelente no ocurren sin líderes de Nivel 5 en el mando. Sencillamente no ocurren.

### No es lo que usted esperaba

Nuestro descubrimiento del liderazgo de Nivel 5 es contraintuitivo. De hecho, es contracultural. Las personas en general presuponen que transformar las empresas de buenas a excelentes requiere de líderes monumentales, grandes personalidades como Lee Iacocca, Al Dunlap, Jack Welch y Stanley Gault, que hacen noticia y se convierten en celebridades.

Comparado con esos CEO, Darwin Smith parece venido de Marte. Tímido, modesto y hasta desmañado, Smith rehuía la atención. Cuando un periodista le

pidió describir su estilo de gestión, Smith sólo se quedó mirándolo fijamente desde detrás de sus gruesos anteojos de marco negro. No vestía muy elegantemente, parecía más bien un muchacho de campo que acabara de comprar su primer traje en J.C. Penney. Finalmente, tras un prolongado e incómodo silencio, respondió: “Excéntrico”. No hace falta decir que el *Wall Street Journal* no publicó un rimbombante artículo sobre Darwin Smith.

Pero si usted piensa que Smith era blando o sumiso, estaría terriblemente equivocado. Su falta de pretensión se combinaba con una férrea, y hasta estoica, determinación hacia la vida. Smith creció en una granja en Indiana y se financió sus estudios de noche en Indiana University trabajando de día en International Harvester. Un día, perdió un dedo en el trabajo. Se dice que esa noche asistió a clases y que se presentó a trabajar al día siguiente. Finalmente, este pobre pero decidido campesino de Indiana logró ser admitido en Harvard Law School.

Smith mostró la misma voluntad de hierro mientras estuvo al mando de Kimberly-Clark. De hecho, dos meses después de convertirse en CEO, los médicos le diagnosticaron cáncer nasal y de garganta y le dieron menos de un año de vida. Él informó debidamente al consejo de su enfermedad, pero les dijo que no tenía intenciones de morir pronto. Smith cumplió con su exigente calendario de trabajo viajando todas las semanas de Wisconsin a Houston para recibir terapia de radiación. Vivió 25 años más, 20 de ellos como CEO.

La inexorable determinación de Smith fue crucial para la reconstrucción de Kimberly-Clark, especialmente cuando tomó la decisión más drástica en la historia de la empresa: vender sus fábricas de papel.

Me explico: poco después de asumir el mando, Smith y su equipo concluyeron que el negocio central tradicional de la empresa —el papel satinado— estaba con-

denado a la mediocridad. Su fundamento económico era malo y la competencia era débil. Pero, según razonaron, si Kimberly-Clark se lanzaba al negocio de productos de papel para el consumo, su mejor economía y la presencia de competidores de clase mundial como Procter & Gamble la obligarían a alcanzar la excelencia o perecer.

Y así, como el general que quemó las naves tras desembarcar en suelo enemigo, destinando a sus tropas a vencer o morir, Smith anunció que Kimberly-Clark vendería sus fábricas de papel, incluso la que llevaba su nombre en Kimberly, Wisconsin. Todo lo recaudado por la venta se emplearía en el negocio de consumo, con inversiones en marcas tales como los pañales Huggies y los pañuelos desechables Kleenex. La prensa de negocios tildó la medida de absurda, y los analistas de Wall Street rebajaron la clasificación de sus acciones. Pero Smith nunca titubeó. Veinticinco años después, Kimberly-Clark era dueña de Scott Paper y había superado a Procter & Gamble en seis de ocho categorías de productos. Al jubilarse, Smith reflexionó sobre su excepcional desempeño diciendo simplemente: “Nunca dejé de intentar reunir las calificaciones para el cargo”.

### Ni lo que esperábamos nosotros, tampoco

Veremos en detalle el liderazgo de Nivel 5, pero primero establezcamos un contexto importante para nuestros hallazgos. No estábamos buscando un Nivel 5 ni nada parecido. Nuestra pregunta original era: “¿Puede una buena empresa convertirse en una empresa excelente y, de ser así, cómo?”. De hecho, di a los equipos de investigación instrucciones explícitas de minimizar el papel de los altos ejecutivos en sus análisis, para no caer en el pensamiento simplista de “es mérito del líder” o “es culpa del líder” tan común en la actualidad.

Pero el Nivel 5 nos encontró a nosotros. Durante el transcurso del estudio, los equipos de investigación continuamente decían: “No podemos ignorar a los altos ejecutivos aunque queramos. Hay algo sistemáticamente inusual en ellos”. Yo los rebatía, argumentando: “Las em-

---

*Jim Collins opera un laboratorio de investigación de management en Boulder, Colorado. Es coautor, con Jerry I. Porras, de Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras (Norma, 1995). Las ideas de este artículo aparecieron en su libro Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no (Norma, 2002).*

## Una pregunta, cinco años, 11 empresas

**E**l descubrimiento del Nivel 5 se deriva de un proyecto de investigación que empezó en 1996, cuando mis equipos de investigación y yo nos propusimos responder una pregunta: ¿Puede una buena empresa convertirse en una empresa excelente y, de ser así, cómo? En su mayoría, las empresas excelentes crecen con padres excelentes –gente como George Merck, David Packard y Walt Disney–, quienes les inculcan la grandeza desde temprana edad. Pero ¿qué sucede con la gran mayoría de empresas que despiertan a mitad de su vida y se percatan de que son buenas, pero no excelentes?

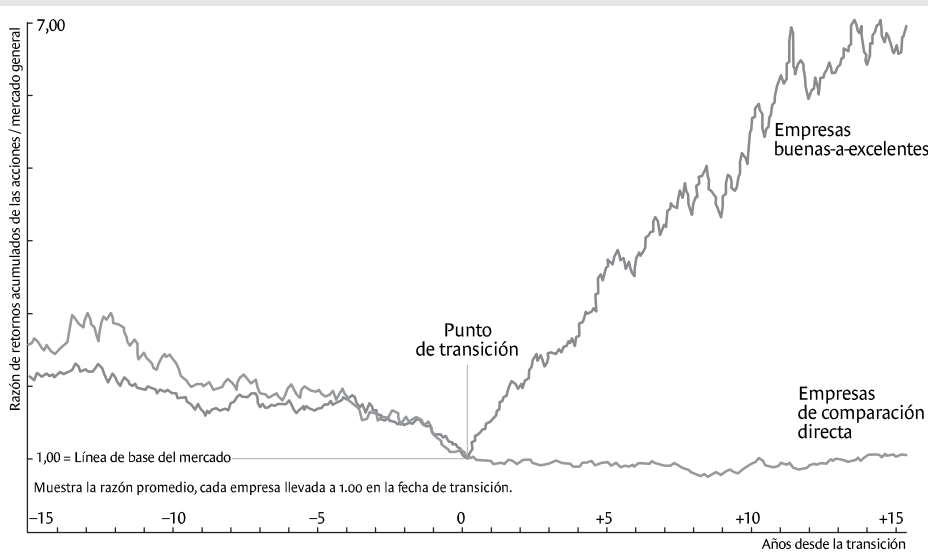
Para responder a esa pregunta, buscamos empresas que hubieran pasado de un desempeño bueno a uno excepcional y lo hubieran mantenido. Identificamos empresas de comparación que no habían

del mercado general en razón de 2,8 a 1 durante su permanencia en el cargo, entre 1986 y 2000. Un dólar invertido en 1965 en un fondo mutuo de las empresas que pasaron de buenas a excelentes se convirtió en US\$ 470 en 2000, en comparación con US\$ 56 en el mercado general de valores. Estas cifras son de por sí notables, pero se hacen mucho más extraordinarias por el hecho de que provinieron de empresas que antes eran del montón.

Para cada ejemplo de empresa que pasó de buena a excelente, seleccionamos la mejor comparación directa, con base en la similitud de negocio, el tamaño, la antigüedad, los clientes y el desempeño previo a la transición. También creamos un conjunto de seis comparaciones “no sostenidas” (empresas que mostraron un cambio de corta duración, pero que luego decayeron) para abordar

el problema de la sustentabilidad. Para ser conservadores, escogimos sistemáticamente empresas de comparación que estaban en mejor forma que la que habían tenido las empresas del estudio en los años previos a la transición.

Con 22 asociados de investigación trabajando en grupos de cuatro a seis a la vez entre 1996 y 2000, nuestro estudio involucró una amplia gama de análisis cualitativos y cuantitativos. Del lado cualitativo, reunimos casi 6.000 artículos, realizamos 87 entrevistas con ejecutivos clave, analizamos documentos de estrategia interna de las empresas y seleccionamos información de reportes de analistas. Del lado cuantitativo, revisamos indicadores financieros,



podido hacer ese cambio sostenido. Luego estudiamos el contraste entre los dos grupos para descubrir variables comunes que distinguían a las que hicieron el cambio y lo mantuvieron de las que pudieron haberlo hecho, pero no lo hicieron.

Más precisamente, buscamos un patrón específico: retornos acumulados de las acciones al nivel del mercado general o por debajo de él durante 15 años, señalado por un punto de transición, y luego retornos acumulados al menos tres veces mayores a los del mercado general durante los siguientes 15 años (vea el gráfico adjunto). Usamos datos del Center for Research in Security Prices de la University of Chicago y ajustamos por la división de acciones y todos los dividendos reinvertidos. El cambio tenía que diferenciarse del de la industria; si todo el sector mostraba el mismo cambio, eliminábamos la empresa. Empezamos con 1.435 empresas que aparecieron en el listado *Fortune* 500 entre 1965 y 1995 y encontramos 11 ejemplos de bueno a excelente. Esto no es una muestra; es el número total de empresas que superaron todos nuestros obstáculos e ingresaron al estudio.

Las que pasaron el corte promediaron retornos acumulados de sus acciones 6,9 veces más altos que el mercado general de valores en los 15 años siguientes al punto de transición. Para poner esto en perspectiva, General Electric bajo Jack Welch superó el desempeño

de los ejecutivos, comparamos patrones de rotación de ejecutivos, cuantificamos despidos y reestructuraciones y calculamos el efecto de las adquisiciones y ventas sobre las acciones de las empresas. Luego sintetizamos los resultados para identificar los impulsores de las transformaciones de bueno a excelente. Uno fue el liderazgo de Nivel 5 (los otros se describen en el recuadro “No solamente el Nivel 5”).

Puesto que sólo 11 empresas reunieron los requisitos para ser consideradas de buenas a excelentes, un hallazgo de la investigación debía cumplir un estricto estándar antes de que lo consideráramos significativo. Todos los componentes del modelo final se verificaron en las 11 empresas que pasaron de buenas a excelentes durante la época de transición, independientemente del sector (desde acero hasta banca), la década de transición (de los años 50 a los 90), las circunstancias (desde dificultades hasta crisis extremas) o el tamaño (desde decenas de millones a decenas de miles de millones). Además, cada componente debía aparecer en menos de 30% de las empresas de comparación durante los años pertinentes. El Nivel 5 entró fácilmente al modelo como uno de los contrastes más fuertes y consistentes entre las empresas que pasaron de buenas a excelentes y las empresas de comparación.

presas de comparación también tienen líderes, ¿cuál es la diferencia?”. El debate entre unos y otros se intensificó. Finalmente, como debería ocurrir siempre, los datos prevalecieron. Los ejecutivos de las empresas que pasaban de buenas a excelentes y que mantenían ese desempeño por 15 años o más estaban todos cortados por la misma tijera; una tijera marcadamente distinta de la que produjo a los ejecutivos de las empresas de comparación en nuestro estudio. No importaba si la empresa estaba en crisis o era estable, si era industrial o de consumo, si ofrecía productos o servicios. No importaba cuándo había ocurrido la transición ni el tamaño de la empresa. Todas las organizaciones exitosas tenían un líder de Nivel 5 al momento de la transición.

Además, la ausencia de liderazgo de

Nivel 5 se manifestó sistemáticamente en todas las empresas de comparación. La conclusión: el Nivel 5 es un descubrimiento empírico, no ideológico. Y es importante notar eso, dado lo mucho que el hallazgo del Nivel 5 contradice no sólo la sabiduría convencional, sino también gran parte de la teoría del management hasta la fecha (para más sobre nuestros hallazgos relacionados con las transformaciones de bueno a excelente, vea el recuadro “No solamente el Nivel 5”).

### **Humildad + voluntad = Nivel 5**

Los líderes de Nivel 5 son un caso de dualidad: modestos y voluntariosos, tímidos e intrépidos. Para entender este concepto, considere a Abraham Lincoln, quien nunca permitió que su ego estorbara su ambición de crear una gran na-

ción para la posteridad. El autor Henry Adams lo llamó “una figura silenciosa, apacible, tímida”. Pero quienes pensaron que la recatada disposición de Lincoln era un signo de debilidad descubrieron estar terriblemente equivocados, hasta el punto de 250.000 vidas confederadas perdidas y otras 360.000 de la Unión, incluyendo la del propio Lincoln.

Podría ser exageración comparar a los 11 CEO de Nivel 5 de nuestra investigación con Lincoln, pero todos ellos mostraron el mismo tipo de dualidad. Tome el caso de Colman M. Mockler, CEO de Gillette entre 1975 y 1991. Mockler, quien debió enfrentar tres intentos de adquisición hostil, era un hombre atento y reservado con una actitud noble, casi aristocrática. Pese a sus épicas batallas contra los agresores –enfrentó a Ronald Perelman dos veces y a Coniston Partners en una ocasión– nunca perdió su estilo tímido y comedido. En lo más álgido de las crisis, mantuvo un comportamiento sereno, ocupándose primero de los negocios en curso antes que de los intentos de adquisición.

Y sin embargo, aquellos que equivocadamente tomaron la modestia exterior de Mockler como señal de debilidad interior fueron finalmente derrotados. En una de las pugnas de control, Mockler y otros altos ejecutivos llamaron a miles de inversionistas, uno por uno, para ganar sus votos. Mockler simplemente no cedió. Decidió luchar por la futura grandeza de Gillette, aun cuando pudo haberse embolsado millones de dólares negociando su participación en la propiedad en la empresa.

Considere las consecuencias de que Mockler hubiese capitulado. Un inversionista que hubiere aceptado el sobreprecio de 44% ofrecido por Perelman y luego reinvertido esas acciones en el mercado general por diez años, habría ganado 64% menos que un inversionista que hubiere permanecido con Mockler y Gillette. Si Mockler hubiese dado su brazo a torcer, es probable que ninguno de nosotros se rasuraría hoy con Sensor, Lady Sensor o Mach III; millones de personas tendrían una batalla diaria más dura con el afeitado.

Por desgracia, Mockler nunca tuvo la

## **La jerarquía de Nivel 5**

El líder de Nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades y es, según nuestra investigación, un requisito necesario para transformar una organización de buena a excelente. Pero ¿qué hay debajo de él? Otros cuatro estratos, cada uno apropiado en sí, ninguno con el poder del Nivel 5. Los individuos no necesitan proceder en secuencia por cada nivel de la jerarquía para llegar a la cima, pero ser un líder de Nivel 5 en plenitud requiere las capacidades de todos los niveles anteriores, más las características especiales del Nivel 5.

### **Nivel 5 Ejecutivo de Nivel 5**

Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.

### **Nivel 4 Líder eficaz**

Cataliza el compromiso con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.

### **Nivel 3 Ejecutivo competente**

Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.

### **Nivel 2 Colaborador de un equipo**

Contribuye al logro de objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.

### **Nivel 1 Individuo altamente capaz**

Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.



## No solamente el Nivel 5

**E**l liderazgo de Nivel 5 es un factor esencial para llevar a una empresa de buena a excelente, pero no es el único. Nuestra investigación descubrió múltiples factores que conducen a las empresas a la grandeza. Y es el paquete total –Nivel 5 más estos otros impulsores– lo que saca a las empresas de la mediocridad.

Existe una relación simbiótica entre el Nivel 5 y el resto de nuestros hallazgos: el Nivel 5 permite la implementación de los otros, y practicar los otros puede ayudar a la consecución del Nivel 5. Ya hemos hablado de quiénes son los líderes de Nivel 5; el resto de nuestros hallazgos describe lo que hacen. He aquí una breve reseña de algunos de los otros factores clave.

### Primero las personas

Esperábamos que los líderes de empresas que pasaron de buenas a excelentes hubiesen empezado con la visión y la estrategia. En lugar de eso, se ocuparon primero de la gente y después de la estrategia. Trajeron a las personas correctas a la empresa, removieron a las incorrectas, pusieron a la gente apropiada en los cargos adecuados y luego fijaron la dirección que tomarían.

### La paradoja de Stockdale

Este hallazgo se llama así por el Almirante James Stockdale, ganador de la Medalla de Honor, quien sobrevivió siete años en un campo de prisioneros de guerra del Vietcong aferrándose a dos creencias contradictorias: que su vida no podía ser peor en ese momento, y que su vida sería algún día mejor que nunca. Al igual que Stockdale, las personas de las empresas que pasaron de buenas a excelentes en nuestra investigación confrontaron los factores más brutales de su realidad del momento, pero a la vez mantuvieron una fe absoluta en que al final prevalecerían. Y mantuvieron simultáneamente ambas disciplinas –hechos y fe– todo el tiempo.

### Rueda de acumulación y liberación

Las transformaciones de bueno a excelente no ocurren de la noche a la mañana en un solo gran salto. Más bien, el proceso se asemeja a empujar constantemente una gigantesca y pesada rueda en una misma dirección. Al principio, el impulso hace que la rueda gire una vez. Con un esfuerzo consistente gira dos veces, luego cinco, luego diez, acumulando fuerza hasta que –¡bang!–, la rueda alcanza su

punto de liberación y el impulso realmente se manifiesta. Nuestras empresas de comparación nunca mantuvieron el mismo impulso de liberación de las empresas que pasaron de buenas a excelentes; más bien, fueron hacia atrás y adelante con programas de cambio radicales, medidas reactivas y reestructuraciones.

### El concepto del erizo

En un famoso ensayo, el filósofo e investigador Isaiah Berlin describió dos enfoques para el pensamiento y la vida usando una simple parábola: 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. Y el erizo gana. Nuestra investigación muestra que los grandes avances requieren de una comprensión simple, tipo erizo, de tres círculos que se intersectan: lo que una empresa puede hacer mejor que nadie en el mundo, cómo funciona mejor su propio fundamento económico y qué es lo que más enciende la pasión de su gente. Los grandes avances ocurren cuando se adopta el concepto del erizo y se es sistemático y consistente en su aplicación, eliminando prácticamente cualquier cosa que no encaje en los tres círculos.

### Aceleradores de tecnología

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes tenían una relación paradójica con la tecnología. Por un lado, evitaban continuamente adoptar nuevas tecnologías de manera apresurada. Por el otro, eran pioneras en la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas, realizando inversiones audaces y previsoras en aquellas tecnologías directamente vinculadas con su concepto de erizo. Como las turbinas alimentadoras, estos aceleradores de tecnología crean una explosión de impulso en la rueda.

### Una cultura de disciplina

Cuando se observan todas las transformaciones de buena a excelente, éstas sistemáticamente exhiben tres formas de disciplina: gente disciplinada, pensamiento disciplinado y acción disciplinada. Cuando se tiene gente disciplinada, no se necesita jerarquía. Cuando se tiene pensamiento disciplinado, no se necesita burocracia. Cuando se tiene acción disciplinada, no se necesitan controles excesivos. Cuando se combina una cultura de disciplina con una ética de emprendimiento, se obtiene la alquimia mágica del desempeño excepcional.

oportunidad de disfrutar plenamente del resultado de sus esfuerzos. En enero de 1991, Gillette recibió un ejemplar adelantado de la revista Forbes. La cubierta mostraba el retrato –hecho por un artista– del siempre reservado Mockler erguido en la cima de una montaña, sosteniendo sobre su cabeza una gigantesca hoja de afeitar en una pose triunfal. Camino a su oficina, sólo minutos después de ver este reconocimiento público a sus

16 años de lucha, Mockler se desplomó y murió víctima de un ataque cardíaco.

Aun si Mockler hubiese sabido que moriría en el cargo, no habría podido cambiar su estilo. Su serena personalidad ocultaba una intensidad interior, una dedicación a convertir todo lo que pasara por sus manos en algo mejor, no sólo por lo que obtendría, sino porque no podía imaginar hacerlo de otro modo. Mockler no habría podido entregar la empresa a aquellos

que la destruirían, así como Lincoln no habría arriesgado la oportunidad de crear una gran nación para la posteridad.

### Una modestia elocuente

La historia de Mockler ilustra la modestia característica de los líderes de Nivel 5 (para una síntesis de los rasgos del Nivel 5, vea el recuadro “El Yin y el Yang del Nivel 5”). De hecho, en todas nuestras entrevistas con tales ejecutivos nos sor-

prendió la forma en que hablaban de sí mismos, o más bien, en que no hablaban de sí mismos. Se explayaban largamente sobre la empresa y sobre los aportes de otros ejecutivos, pero instintivamente eludían la discusión acerca de su propio papel. Cuando se les presionaba a hablar de sí mismos, decían cosas como: “Espero no estar sonando como un personaje importante”, o “No creo que pueda otorgarme mucho crédito por lo que ocurrió. Tuvimos la bendición de contar con gente maravillosa”. Un líder de Nivel 5 incluso afirmó: “Hay muchas personas en mi empresa que podrían hacer mi trabajo mejor que yo”.

En contraste, considere la búsqueda de celebridad personal de los CEO de las empresas de comparación. Scott Paper, la empresa de comparación de Kimberly-Clark, contrató como CEO a Al Dunlap, un hombre presto a contarle sus logros a todo aquel que quisiera oírlo (y a muchos que habrían preferido no hacerlo). Tras 19 meses a la cabeza de Scott Paper, Dunlap dijo en *BusinessWeek*: “La historia de Scott entrará en los anales empresariales de EE.UU. como una de las más exitosas y rápidas transforma-

ciones jamás logradas. Hace que otras transformaciones palidezcan en comparación”. Personalmente recibió US\$ 100 millones por 603 días de trabajo en Scott Paper –unos US\$ 165.000 diarios– en gran medida reduciendo la fuerza laboral, rebajando a la mitad el presupuesto de I&D y haciendo crecer artificialmente la empresa a fin de preparar su venta. Tras venderla y embolsarse sus millones rápidos, Dunlap escribió una autobiografía en la que se describía jactanciosamente como “Rambo en traje ejecutivo”. Es difícil imaginar a Darwin Smith pensando: “Ese personaje de Rambo me recuerda a mí”, y menos diciéndolo públicamente.

Admito que la historia de Scott Paper es una de las más extremas de nuestro estudio, pero no es un caso aislado. En más de dos tercios de las empresas de comparación, observamos la presencia de un gigantesco ego que contribuyó a la caída o persistente mediocridad de la empresa. Encontramos que este patrón era particularmente fuerte en aquellas empresas de comparación que mostraban un cambio no sostenido en su desempeño, bajo un líder talentoso pero

egocéntrico de Nivel 4, sólo para declinar en los años posteriores.

Lee Iacocca, por ejemplo, salvó a Chrysler del borde de la catástrofe ejecutando una de las transformaciones más celebradas (y con justa razón) en la historia empresarial de EE.UU. Las acciones de la empresa se elevaron 2,9 veces por encima del mercado general hacia la mitad de su mandato. Pero entonces Iacocca desvió su atención hacia la transformación de sí mismo. Aparecía regularmente en programas de conversación como *The Today Show* y *Larry King Live*, protagonizó más de 80 comerciales, pensó en lanzarse como candidato a la presidencia de EE.UU. y promovió su autobiografía, que vendió 7 millones de ejemplares en todo el mundo. Las acciones personales de Iacocca se dispararon, pero las de Chrysler cayeron 31% por debajo del mercado en la segunda mitad de su mandato.

Y una vez que Iacocca había acumulado toda esa fama y beneficios, le resultó difícil abandonar el centro del escenario. Pospuso tantas veces su jubilación que la gente de Chrysler comenzó a bromear que Iacocca era la sigla de “I Am Chairman of Chrysler Corporation Always” (“Soy Presidente de Chrysler Corporation Siempre”). Cuando finalmente se jubiló, exigió que el consejo de administración siguiera proporcionándole un jet privado y opciones de compra de acciones. Más tarde se unió con el connotado artista de las adquisiciones Kirk Kerkorian para lanzar una oferta de compra hostil de Chrysler (la cual fracasó). Iacocca sí tomó una última decisión brillante: escogió a un hombre modesto pero resuelto –quizás incluso de Nivel 5– como su sucesor. Bob Eaton rescató a Chrysler de su segunda crisis casi mortal al cabo de una década y sentó las bases para una transición corporativa más duradera.

### Una determinación inquebrantable

Además de extrema humildad, los líderes de Nivel 5 también exhiben una tremenda voluntad profesional. Cuando George Cain se convirtió en CEO de Abbott Laboratories, ésta era una aletargada empresa familiar sumida en el cuartil inferior de la industria farmacéutica y que

## El Yin y el Yang del Nivel 5

### > Humildad personal

Demuestra una modestia elocuente y evita la adulación pública; nunca se jacta.

Actúa con una callada y serena determinación; se apoya principalmente en estándares inspirados, y no en un carisma inspirador, para motivar.

Canaliza la ambición hacia la empresa, no hacia sí mismo; establece sucesores para una grandeza aún mayor en la siguiente generación.

Mira al espejo, y no por la ventana, a la hora de asignar responsabilidades por los malos resultados; nunca culpa a otras personas, a factores externos o a la mala suerte.

### > Voluntad profesional

Genera excelentes resultados, un claro catalizador en la transición de bueno a excelente.

Demuestra una férrea determinación de hacer lo que sea necesario para producir los mejores resultados a largo plazo, por difícil que sea.

Fija el estándar de construir una empresa excelente para la posteridad; no se contenta con menos.

Mira por la ventana, y no al espejo, a la hora de atribuir el mérito por el éxito de la empresa: a otras personas, a factores externos y a la buena suerte.



vivía de su vaca de dinero, la eritromicina. Cain era un típico líder de Nivel 5 en su falta de pretensión; carecía de la personalidad inspiradora que podría impulsar la empresa. Pero tenía algo mucho más poderoso: estándares inspirados. No podía soportar la mediocridad bajo ninguna forma y era absolutamente intolerante de cualquiera que aceptara la idea de que bueno es suficiente. Durante los 14 años siguientes, Cain impuso implacablemente su voluntad de grandeza en Abbott Labs.

Una de sus primeras tareas fue destruir una de las causas medulares del mediocre desempeño de Abbott: el nepotismo. Al reconstituir sistemáticamente el consejo de administración y el equipo ejecutivo con la mejor gente que pudo hallar, Cain envió una señal clara. Los lazos familiares ya no importaban. Si alguien no se convertía en el mejor ejecutivo del sector dentro de su ámbito de responsabilidad, perdería su salario.

Esta reestructuración casi despiadada podría esperarse de un extraño traído desde fuera para dar un vuelco total a la empresa, pero Cain llevaba 18 años en ella y era parte de la familia, el hijo de un presidente anterior. Las reuniones familiares probablemente fueron tensas durante algunos años en el clan Cain —“Lamento haber tenido que despedirte. ¿Te sirvo otro trozo de pavo?”—, pero al final los miembros de la familia estaban satisfechos con el desempeño de sus acciones. Cain había echado a andar una rentable máquina de crecimiento. Desde su transición en 1974 hasta 2000, Abbott generó retornos para sus accionistas que superaron al mercado en razón de 4,5 a 1, superando el desempeño de las superestrellas del sector Merck y Pfizer en un factor de dos.

Otro buen ejemplo de liderazgo de Nivel 5 con voluntad de hierro lo brinda Charles R. “Cork” Walgreen III, quien transformó a la desaliñada Walgreens en una empresa que superó en 16 veces el desempeño del mercado de valores desde su transición en 1975 hasta 2000. Tras años de diálogo y debate dentro de su equipo ejecutivo respecto a qué hacer con las operaciones de servicio de comidas de Walgreens, este CEO percibió que el equipo finalmente había llegado a una

encrucijada. El futuro más brillante de la empresa estaba en las tiendas de conveniencia, no en el servicio de comidas. Dan Jorndt, quien sucedió a Walgreen en 1988, describe lo que ocurrió a continuación:

Cork dijo en una de nuestras reuniones del comité de planificación: “Bien, ahora voy a trazar la línea en la arena. En cinco años estaremos totalmente fuera del negocio de restaurantes”. En ese momento teníamos más de 500 restaurantes. Era posible escuchar la caída de un alfiler. Él dijo: “Quiero que todos sepan que el reloj ya está en marcha”. Seis meses después estábamos en nuestra siguiente reunión del comité de planificación y alguien mencionó al pasar que sólo teníamos cinco años para salir del negocio de restaurantes. Cork no era un tipo realmente estrepitoso. Dio un golpecito sobre la mesa y dijo: “Escuchen, ahora sólo tienen cuatro años y medio. Les dije cinco años hace seis meses. Les quedan cuatro años y medio”. Pues bien, al día siguiente las cosas realmente se pusieron en marcha para deshacernos de nuestro negocio de restaurantes. Cork nunca titubeó. Nunca dudó. Nunca lo pensó dos veces.

Como Darwin Smith al vender las fábricas de Kimberly-Clark, Cork Walgreen necesitó de una estoica determinación para tomar sus decisiones. El servicio de comidas no era la mayor parte del negocio, aunque sí agregaba sustanciales utilidades a la última línea. El verdadero problema era más emocional que financiero. Después de todo, Walgreens había inventado la malteada y el servicio de comidas había sido una larga tradición familiar que se remontaba a los tiempos del abuelo de Cork. No sólo eso, algunos locales de comidas incluso llevaban el nombre del CEO, por ejemplo una cadena de restaurantes llamada Corky’s. Pero eso a Walgreen no le importó; si tenía que desafiar la tradición familiar para reenfocarse en la única esfera en la que Walgreens podía ser la mejor del mundo —las tiendas de conveniencia— y poner fin a todo lo demás que no produjera resultados excepcionales, Cork lo haría. Silenciosa, tenaz y simplemente.

Una observación final, aunque poderosa, sobre nuestros hallazgos relacionados con el Nivel 5: debido que los líderes de Nivel 5 tienen ambición no para sí mismos, sino para sus empresas, suelen seleccionar excelentes sucesores. Los líderes de Nivel 5 quieren ver a sus empresas volverse aún más exitosas en la siguiente generación y se sienten cómodos con la idea de que la mayoría de las personas ni siquiera sabrá que las raíces de ese éxito se remontan a ellos. En palabras de un CEO de Nivel 5: “Quiero algún día mirar desde mi terraza y ver a la empresa como una de las mejores del mundo, y poder decir: ‘Yo trabajé allí’”. En contraste, los líderes de Nivel 4 muchas veces no preparan a la empresa para el éxito duradero. Después de todo, ¿qué mejor testimonio de la propia grandeza personal que el hecho de que la empresa se desmorone después de su salida?

En más de 75% de las empresas de comparación, encontramos ejecutivos que prepararon a sus sucesores para el fracaso, que escogieron a sucesores débiles o ambas cosas. Considere el caso de Rubbermaid, que pasó del anonimato a ser una de las empresas más admiradas de *Fortune* y luego, con igual rapidez, se desintegró de tan mala forma que debió ser adquirida por Newell.

El arquitecto de esta notable historia fue un carismático y brillante líder llamado Stanley C. Gault, cuyo nombre a finales de los años 80 llegó a ser sinónimo del éxito de Rubbermaid. En todos los 312 artículos sobre la empresa que reunió nuestro equipo de investigación, Gault aparece como un ejecutivo impetuoso y egocéntrico. En un artículo, responde a la acusación de ser un tirano con la afirmación: “Sí, pero soy un tirano sincero”. En otro, extraído directamente de sus comentarios sobre liderar el cambio, la palabra “yo” aparece 44 veces, mientras que “nosotros” aparece 16 veces. Por supuesto, Gault tenía toda la razón de sentirse orgulloso de su éxito ejecutivo: bajo su conducción, Rubbermaid generó 40 trimestres consecutivos de crecimiento de las ganancias, sin duda un desempeño impresionante y que merece respeto.

Pero Gault no dejó tras de sí una empresa que pudiera ser excelente sin él.

El sucesor que escogió duró un año en el puesto y el que vino a continuación enfrentó un equipo ejecutivo tan exiguo que debió asumir temporalmente cuatro cargos mientras se afanaba por identificar un nuevo ejecutivo número dos. Los sucesores de Gault tuvieron que lidiar no sólo con un vacío de ejecutivos, sino también con vacíos estratégicos que finalmente doblegaron a la empresa.

Desde luego, podría decirse –como lo hizo un artículo de *Fortune*– que el hecho de que Rubbermaid se desmoronara tras la partida de Gault demuestra su grandeza como líder. Gault fue un tremendo líder de Nivel 4, quizás uno de los mejores en los últimos 50 años. Pero no alcanzó el Nivel 5 y ésa es una razón crucial de por qué Rubbermaid pasó de buena a excelente por un breve y brillante momento, y luego pasó con igual rapidez de excelente a irrelevante.

## La ventana y el espejo

Como parte de nuestra investigación, entrevistamos a Alan L. Wurtzel, el líder de Nivel 5 responsable de transformar a Circuit City de una empresa decrepita y al borde de la bancarrota en uno de los minoristas de electrónica más exitosos de EE.UU. En los 15 años posteriores a su fecha de transición en 1982, Circuit City superó el desempeño del mercado en una razón de 18,5 a 1.

Le pedimos a Wurtzel que enumerara los cinco factores principales en la transformación de su empresa, en orden de importancia. ¿Su factor número uno? La suerte. “Estábamos en un excelente sector, con el viento en popa”, nos dijo. “Un momento”, le respondimos. “Silo –su empresa de comparación– estaba en el mismo sector, con el mismo viento y con velas más grandes”. La conversación prosiguió en la misma línea, con Wurtzel rehusándose a recibir mucho crédito por la transición y prefiriendo atribuirle simplemente a encontrarse en el lugar correcto en el momento oportuno. Más tarde, cuando le pedimos discutir los factores que harían sostenible una transformación de bueno a excelente, nos dijo: “Lo primero que me viene a la mente es suerte. Tuve la suerte de hallar al sucesor apropiado”.

Suerte. ¡Qué extraño factor para men-

cionar! Sin embargo, los líderes de Nivel 5 que identificamos la invocaron frecuentemente. Le preguntamos a un ejecutivo de la empresa de acero Nucor por qué ésta tenía un historial tan admirable de buenas decisiones. ¿Su respuesta? “Creo que simplemente tuvimos suerte”. Joseph F. Cullman III, el CEO de Nivel 5 de Philip Morris, rehusó de plano atribuirse el mérito del éxito de su empresa, aludiendo a su buena suerte de contar con magníficos colegas, sucesores y predecesores. Hasta el libro que escribió sobre su carrera –realizado a instancias de sus colegas y que él nunca tuvo la intención de distribuir ampliamente fuera de la empresa– tenía el inusual título de *I'm a Lucky Guy* (Soy un tipo con suerte).

Al principio nos desconcertó el énfasis de los líderes de Nivel 5 en la buena suerte. Después de todo, no hay evidencia de que las empresas que progresaron de buenas a excelentes hubieran tenido más suerte (o más mala suerte, en tal caso) que las empresas de comparación. Pero luego comenzamos a notar un interesante patrón en los ejecutivos de las empresas de comparación: a menudo ellos culpaban de su situación a la mala suerte, quejándose de las dificultades del entorno que enfrentaban.

Compare, por ejemplo, los casos de Bethlehem Steel y Nucor. Ambas empresas de acero operaban con productos difíciles de diferenciar, y ambas enfrentaban el desafío competitivo del acero importado barato. Ambas pagaban salarios significativamente más altos que la mayoría de sus competidores extranjeros. Y, sin embargo, los ejecutivos de las dos empresas tenían puntos de vista completamente diferentes del mismo entorno.

El CEO de Bethlehem Steel resumió los problemas de la empresa en 1983 culpando a las importaciones: “Nuestro primer, segundo y tercer problema son las importaciones”. Mientras tanto, Ken Iverson y su equipo en Nucor veían las importaciones como una bendición: “¿Acaso no tenemos suerte? El acero es pesado y ellos deben transportarlo todo el trayecto a través del océano, lo que nos da una enorme ventaja”. De hecho, Iverson creía que el primer, segundo y tercer problema que enfrentaba la industria

estadounidense del acero estaba no en las importaciones, sino en la gestión. Incluso llegó a manifestarse públicamente en contra de la protección gubernamental frente a las importaciones, diciéndole a un grupo de asombrados ejecutivos del acero en 1977 que los verdaderos problemas que enfrentaba el sector radicaban en la incapacidad de los directivos para seguir el ritmo de la tecnología.

El énfasis en la suerte resulta ser parte de un patrón más amplio que hemos llamado “la ventana y el espejo”. Los líderes de Nivel 5, inherentemente humildes, miran por la ventana a la hora de atribuir el mérito –incluso la falta de mérito– a factores ajenos a sí mismos. Si no pueden encontrar una persona o coyuntura específica a la cual conceder el mérito, lo atribuyen a la buena suerte. Paralelamente, miran al espejo a la hora de asignar responsabilidades, sin citar nunca la mala suerte o factores externos cuando las cosas resultan mal. En contraste, los ejecutivos de comparación con frecuencia miraban por la ventana en busca de culpables, pero se prendaban al espejo para congratularse a sí mismos cuando las cosas salían bien.

Lo divertido del concepto de la ventana y el espejo es que no refleja la realidad. Según nuestra investigación, los líderes de Nivel 5 eran los responsables de la transformación de sus empresas. Pero nunca lo admitirían. No podemos introducirnos en sus cabezas y evaluar cuán profundamente creían en lo que veían por la ventana y en el espejo. Pero en realidad no importa, porque actuaban como si creyeran y lo hacían con tal consecuencia que producían resultados excepcionales.

## ¿Se nace, o se hace?

No hace mucho, compartí el descubrimiento del Nivel 5 con un grupo de altos ejecutivos. Una mujer que recientemente había sido nombrada CEO de su empresa alzó su mano y dijo: “Creo en lo que usted nos ha dicho respecto al liderazgo de Nivel 5, pero me perturba porque sé que aún no he alcanzado ese nivel y quizás nunca lo haga. Parte de la razón por la que obtuve este cargo es mi fuerte ego. ¿Me está usted diciendo que no puedo hacer excelente a mi empresa si no estoy en el Nivel 5?”.

“Permítame volver a los datos”, le dije. “De 1.435 empresas que han aparecido en el listado *Fortune* 500 desde 1965, sólo 11 figuraron en nuestro estudio. Todas ellas tenían líderes de Nivel 5 en puestos clave, incluyendo el de CEO, al producirse el momento crítico de la transición. Ahora, para reiterar, no estamos diciendo que el Nivel 5 sea el único elemento necesario para pasar de bueno a excelente, pero parece ser esencial”.

Ella permaneció callada por un momento, y podía imaginarse lo que estaban pensando muchos en el salón. Finalmente volvió a levantar la mano y preguntó: “¿Se puede aprender cómo alcanzar el Nivel 5?”. Aún no sé la respuesta a esa pregunta. Francamente, nuestra investigación no profundizó en la forma como los líderes de Nivel 5 llegaron a serlo, ni tratamos de explicar o codificar la naturaleza de sus vidas emocionales. Especulamos sobre la peculiar psicología de los líderes de Nivel 5. ¿Eran “culpables” de lo que se conoce como desplazamiento, esto es, de trasladar su propia ambición irrefrenable a algo distinto de sí mismos? ¿Estaban sublimando sus egos movidos por oscuras y complejas razones arraigadas en sus traumas infantiles? ¿Quién sabe? Y quizás más importante aún, ¿importan más las raíces psicológicas del liderazgo de Nivel 5 que las raíces del carisma o la inteligencia? La pregunta persiste: ¿Se puede desarrollar el Nivel 5?

Mi hipótesis preliminar es que existen dos categorías de personas: las que en su interior no tienen la semilla del Nivel 5 y las que sí. La primera categoría corresponde a personas que ni en un millón de años podrían subyugar sus propias necesidades a la ambición superior de algo más grande y duradero que ellas mismas. Para estas personas, el trabajo será siempre antes que nada una función de lo que obtengan: fama, fortuna, poder, adulación, y así. El trabajo nunca será una función de lo que construyan, creen y contribuyan. La gran ironía es que el ánimo y la ambición personal que a menudo impulsan a las personas a convertirse en líderes de Nivel 4 se contraponen a la humildad requerida para ascender al Nivel 5.

Cuando se combina esa ironía con el

hecho de que los consejos administrativos suelen operar bajo la falsa creencia de que hace falta un líder egocéntrico y monumental para convertir a una empresa en excelente, puede apreciarse rápidamente por qué rara vez se encuentran líderes de Nivel 5 en la cima de nuestras instituciones. Seguimos instalando en puestos de poder a personas que no tienen la semilla para convertirse en líderes de Nivel 5, y ésta es una importante razón de que haya tan pocas empresas que den, en forma sostenida y verificable, el salto de buenas a excelentes.


La segunda categoría corresponde a personas que podrían evolucionar al Nivel 5; la capacidad reside en ellos, quizás oculta o ignorada o simplemente incipiente. En las circunstancias correctas –con autorreflexión, un mentor, padres cariñosos, una significativa experiencia de vida u otros factores– la semilla puede empezar a desarrollarse. Algunos líderes de Nivel 5 en nuestro estudio tuvieron experiencias de vida significativas que quizás desencadenaron el desarrollo de la semilla. Darwin Smith floreció plenamente como líder de Nivel 5 tras su experiencia de cercanía con la muerte por el cáncer. Joe Cullman fue profundamente afectado por sus experiencias durante la Segunda Guerra Mundial, en particular el cambio de órdenes de última hora que lo marginó de la tripulación de un barco que sería destruido y donde sin duda habría perecido; él consideraba sus siguientes 60 y tantos años como gran regalo. Una fuerte creencia o conversión religiosa también puede regar la semilla. Colman Mockler, por ejemplo, se convirtió al cristianismo evangélico cuando obtenía su MBA en Harvard y posteriormente, según el libro *Cutting Edge* de Gordon McKibben, llegó a ser uno de los principales promotores de un grupo de altos ejecutivos de Boston que se reunía con frecuencia para discutir la influencia de los valores religiosos en la vida corporativa.

Nos encantaría poder entregarle una lista de pasos para alcanzar el Nivel 5 –aparte de contraer cáncer, experimentar una conversión religiosa o conseguirse otros padres–, pero no tenemos datos de investigación sólidos que respalden

una lista creíble. Nuestra investigación expuso el Nivel 5 como un componente clave dentro de la caja negra de lo que se necesita para transformar a una empresa buena en una excelente. Pero dentro de esa caja negra hay otra caja: el desarrollo interior de una persona hasta alcanzar el liderazgo de Nivel 5. Podríamos especular sobre lo que puede contener esa caja interior, pero básicamente sería sólo eso: especulación.

En síntesis, el Nivel 5 es una idea satisfactoria, veraz y poderosa, y para dar el salto de bueno a excelente, probablemente sea una idea esencial. Pero entregar “diez pasos hacia el liderazgo de Nivel 5” sería trivializar el concepto.

Mi mejor consejo, con base en la investigación, es practicar las otras disciplinas de bueno a excelente que descubrimos. Puesto que detectamos una estrecha relación simbiótica entre cada uno de los otros hallazgos y el Nivel 5, sospechamos que tratar conscientemente de liderar usando las otras disciplinas puede ayudarle a avanzar en la dirección correcta. No hay garantía de que hacerlo convertirá a los ejecutivos en líderes de Nivel 5 hechos y derechos, pero les dará un punto de partida tangible, especialmente si tienen la semilla dentro.

No podemos decir con seguridad qué porcentaje de personas tiene la semilla ni cuántas de ellas pueden regarla lo suficiente para llegar al Nivel 5. Incluso aquellos de nosotros que identificamos el Nivel 5 en el equipo de investigación no sabemos si conseguiremos evolucionar hasta ese nivel. Pero todos los que trabajamos en el descubrimiento hemos sido inspirados por la idea de tratar de alcanzarlo. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel y todos los otros líderes de Nivel 5 sobre los que aprendimos se han convertido en modelos para nosotros. Alcancemos o no el Nivel 5, vale la pena intentarlo. Porque al igual que con todas las verdades básicas sobre lo mejor de los seres humanos, cuando vislumbramos esa verdad, sabemos que nuestras vidas y todas las que toquemos serán mejores por hacer el esfuerzo de llegar allí. 

Reimpresión R0507M-E



# Harvard Business Review

América Latina