

## LIDERAZGO DE NIVEL 5.1: UN DESAFÍO MAYOR

Ronald Baasch Barberis\*

### Resumen

*El triunfo de la humildad y de la férrea determinación es lo que el estudio desarrollado por Jim Collins definió al liderazgo de nivel 5, la clave para lograr que una empresa cruzara esa difícil frontera de la excelencia. En ese estudio, elaborado en el 2001, de los siete factores identificados como esenciales para transformar a una organización de buena a excelente, el liderazgo ocupó el sitio de honor en esta clasificación. El autor propone una evolución al citado modelo, evolucionando al nivel 5.1 como el gran desafío de liderazgo.*

**Palabras clave:** Liderazgo; Jim Collins; líder de excelencia; gestión.

La dinámica y estudio en torno al liderazgo puede ser analizada desde distintas perspectivas; sin embargo, durante una jornada de discusión respecto de ejemplos de liderazgos exitosos desarrollado en la Academia de Guerra Naval durante el año 2014, la ejecución de un breve test<sup>1</sup> nos permitió identificar las características más relevantes de nuestra propia personalidad y como nos relacionamos con nuestro entorno profesional, emocional, laboral y sensitivo. Los resultados del test no eran el fin de la dinámica en la sesión, sino más bien poner sobre la mesa de discusión, que aún en una estructura de formación militar, con una clara orientación al servicio público, sin fines de lucro y cargado de valores trascendentes, la coexistencia de diferentes personalidades generan formas de liderazgo que varían significativamente y que inexorablemente tienen relación con esos rasgos especiales de nuestras cualidades personales.

A partir de esa realidad y de la clasificación de las jerarquías de liderazgo establecidas por Jim

Collins,<sup>2</sup> se abordará como este autor clasificó a los líderes empleando diversas y exigentes herramientas muestrales en un estudio referido a organizaciones que pasaron de ser buenas a excelentes, a partir de una variable de rendimiento de sus respectivas empresas en el largo plazo de medición.

Posteriormente, se abordará el modelo descrito por el citado autor y se propondrá una evolución del mismo, aportando dos elementos adicionales en la generación de un líder de excelencia: la espiritualidad y la pasión, desarrollando un modelo propio, denominado 5.1, por cuanto toma lo más importante de Collins, pero lo amplifica en la dimensión humana del liderado, que finalmente busca en su líder alguien en quien confiar y a quien seguir.

### Discusión

“El triunfo de la humildad y de la férrea determinación” es lo que el estudio desarrollado

\* Capitán de Navío. Magister en Ciencias Navales y Marítimas. Destacado Colaborador de la Revista de Marina desde 2009. (rbaasch@armada.cl).

1. True Colors Test; Steven Poelmans WIO.

2. Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación, Jim Collins, Harvard Business Report 2005.



■ Escala de jerarquía de liderazgo según Collins.

por Jim Collins definió al liderazgo de nivel 5 como la clave para lograr que una empresa cruzara esa difícil frontera de la excelencia. En el estudio, elaborado en el 2001, de los siete factores identificados como esenciales para transformar a una organización de buena a excelente, el liderazgo ocupó el sitio de honor en esta clasificación. Asimismo, el estudio identificó una escala de jerarquías en los niveles de liderazgo, desde el 1 al 5.

El líder de nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades y es, según el estudio desarrollado, un requisito final y único para ser el efectivo agente de cambio en la organización. Sin embargo, debajo del nivel 5 existen otros cuatro estratos que, sin contar con las cualidades exclusivas de la cima, alcanzan y desarrollan labores de liderazgo que se caracterizan por las siguientes cualidades especiales:

■ **Nivel 1: Individuo altamente capaz**

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

■ **Nivel 2: Colaborador de un equipo**

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

■ **Nivel 3: Ejecutivo competente**

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

■ **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 5: Ejecutivo de NIVEL 5**

Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad y férrea determinación.

En la descripción más detallada de lo que un líder nivel 5 hace, aparecen en forma constante características que los apartan de los líderes de niveles inferiores en la jerarquía, ya que reorientan sus esfuerzos en las personas, como eje central de su gestión, lo que se traduce en una selección apropiada de aquellos con los que va a construir el puente del cambio. Asimismo, enfocan sus esfuerzos en identificar aquello que los representa en su esencia, catalizando las energías para lograr que esa esencia buscada sea lo que conlleve todo el foco. Finalmente, una cultura de la disciplina es lo que caracteriza a estos líderes. Esta disciplina se visualiza en

tres actores: gente disciplinada, pensamiento disciplinado y acción disciplinada.

Finalmente, Jim Collins establece la ecuación:  
Humildad + Voluntad = Nivel 5.

Hasta este momento, la lectura de la realidad efectuada por Collins, es, para el autor, absolutamente válida; sin embargo, percibe que no es suficientemente robusta en dar cuenta que el líder de excelencia lo que mejor hace, es ser humano, y por tal razón su contacto con la esencia de las personas lo potencia como un conocedor experto de las potencialidades de los individuos y especialmente, cuando esas capacidades van a estar disponibles para ser canalizadas hacia un objetivo superior y común.

Esa sensibilidad con la persona humana es la base que lo conecta con la espiritualidad. Toda persona es, en esencia, cuerpo y alma, por lo que el sentido de trascendencia, conectividad con lo divino y apego a un ser superior que sostiene la naturaleza, son cosas que nunca pueden estar de lado en la conducción de personas, independiente de los fines perseguidos.

Aquellos que busquen un liderazgo superior al nivel 5 deberán, necesariamente, transitar por lo humano y lo divino, entendiendo que la espiritualidad los pondrá en contacto íntimo con lo más sagrado de sus dirigidos, por lo que habiendo empatizado en ese plano, sólo faltará la gasolina para impulsar a la organización hacia ese nivel de excelencia buscado.

La espiritualidad, necesariamente, le dará las respuestas del porqué del comportamiento humano y cuán sublime y duraderos son los compromisos de las personas cuando en el mensaje de su líder están presentes los valores trascendentes que a ellos representa. Esa capacidad, eso sí, no es posible de improvisar

y su juez, sin apelación, va a ser siempre el dirigido.

Haciendo eco de lo anterior y habiendo obtenido esa adhesión no sólo a la persona, sino a su esencia espiritual, la pasión se visualiza como la gasolina que mantendrá a estos corazones en ebullición. La pasión es la fuerza espiritual que se genera entre las personas, pero necesariamente entre el líder y sus dirigidos y se transmite como un regadero de pólvora; está ahí, disponible, pero requiere ser explotada para contagiar optimismo, positivismo, energía y esperanza.

Estos ingredientes que se suman al modelo de Collins (Nivel 5), es decir la espiritualidad y la pasión, finalmente dan origen al nuevo modelo propuesto Nivel 5.1, donde el elemento que une a todas las partes son los afectos, volviendo a los orígenes del comportamiento humano.

Esta teoría, por supuesto, no desvirtúa todo ese cúmulo de otras cualidades y competencias, de todo tipo, que podrían suponerse para ser un líder exitoso. Lo propuesto es la visión personal de aquello que representa el desafío mayor.

## Conclusión

Jim Collins en su estudio del 2001 visualiza cinco niveles de liderazgo y sólo le atribuye a aquellos que han alcanzado el nivel 5, las capacidades para transformar una organización de buena a excelente.

Adhiriendo completamente al modelo planteado y bajo una personal perspectiva, la propuesta es transformar el nivel 5 en nivel 5.1, incorporando la espiritualidad y la pasión como los elementos diferenciadores que permiten volver a la esencia de las relaciones personales entre los seres humanos, que son los afectos.

Ese es el gran desafío de liderazgo.

\*\*\*