



GUÍA ACADÉMICA

# EMPRESAS QUE SOBRESALEN

Jim Collins

## Sinopsis

Este libro es el resultado de una investigación que por cinco años realizó Jim Collins para entender cuáles eran los factores que permitían que una empresa pasara de tener buenos resultados a tener unos excelentes y sostenidos durante un periodo amplio de tiempo. A partir del análisis de varias empresas, determinaron unos criterios para escoger cuáles de ellas podían ser consideradas empresas excelentes o sobresalientes.

Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG) de Editorial Norma son un instrumento para uso en las aulas educativas. Es un material pedagógico complementario, escrito por expertos en cada tema con el objeto de sugerir a los docentes y estudiantes actividades que mejoren su comprensión de los libros publicados en esta colección. Esta guía fue elaborada por Marco Antonio Azuero para Carvajal Educación. No tiene valor comercial.

Uno de los factores que tuvieron en cuenta para esta elección fue su valoración en el mercado de acciones norteamericano y, más específicamente, aquellas cuyo índice de valoración fuera superior en más de tres veces al nivel de valoración de las empresas más grandes de Estados Unidos. El otro criterio para la selección fue que mantuvieran ese desempeño durante un periodo de quince años en su proceso de transición de empresas buenas a empresas excelentes, con lo cual garantizaban que dicho desempeño no estaba asociado al periodo de un solo presidente de la compañía, o a que hubieran tenido un auge coyuntural durante algunos años.

De las empresas analizadas, seleccionaron once que cumplieran con estas características en distintos sectores manufactureros y de servicios. Identificaron a su vez once empresas en los mismos sectores productivos para que sirvieran como empresas de comparación directa: unas que no pasaron de buenas a sobresalientes y otras que tuvieron un salto de buenas a sobresalientes, pero que no mantuvieron en el tiempo esos resultados.

Fruto del análisis de estas empresas, Jim Collins y su equipo identificaron seis factores determinantes presentes en todas ellas antes, y durante el proceso de transición de empresas buenas a empresas sobresalientes. Estos factores son:

- **Liderazgo de nivel 5:** El estilo gerencial de sus presidentes es una combinación entre humildad personal y gran voluntad profesional. Enfocan su ambición en conseguir los logros de la empresa, no en beneficio propio.
- **Primero quién, después qué:** Los líderes de estas empresas realizaron esa transformación incorporando primero a personas idóneas y sacando a las personas inadecuadas, y luego definieron a dónde debían dirigirse, haciéndolo de manera rigurosa y permanente.
- **Afrontar los hechos desnudos:** Estas empresas inician el proceso afrontando los hechos que les presenta la realidad, haciendo un esfuerzo diligente por descubrir la verdad de la situación que afrontan. Igualmente crean un ambiente en la empresa en que todos tengan la oportunidad de ser escuchados.

- **El concepto del erizo:** Estas empresas responden y comprenden a fondo las respuestas a tres preguntas que se entrelazan en un concepto sencillo (lo que Jim Collins denomina “el concepto del erizo”):
  1. ¿Qué la apasiona profundamente?
  2. ¿En qué puede ser el mejor del mundo?
  3. ¿Qué mueve su motor económico?

Reflexionar sobre en estas tres preguntas no es una estrategia ni una intención; es el camino para la comprensión de sí mismo y de su entorno. Las respuestas a estas preguntas permitirá ver con claridad la razón de ser un individuo; en el ámbito empresarial, hará ver la esencia de la organización.

- **Una cultura de disciplina:** Los resultados sobresalientes los logran individuos disciplinados que realizan una acción juiciosa, alineándose al concepto del erizo. Esta cultura también permite libertad y responsabilidad dentro de ese marco de disciplina.
- **Aceleradores de tecnología:** Estas empresas son pioneras en la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas y no fruto de una moda pasajera. Se basan en el concepto del erizo para su escogencia. Ellas consideran que la tecnología acelera el impulso que llevan, no es la creadora de dicho impulso.

La aplicación en las empresas de los conceptos de este libro está dirigida principalmente a los directivos de las mismas, quienes pueden influir en el tipo de liderazgo, criterios de selección de su personal, creación de una cultura de participación y atención a las opiniones de sus colaboradores, y definición de su concepto del erizo, entre otros.

La mejor aplicación a nivel personal de los seis factores analizados en el libro es la del concepto del erizo, pues permite generar un autoanálisis que le ayude a cada persona a comprender cuál es la actividad que mejor puede desarrollar, qué le apasiona más hacer y qué le genera los mayores beneficios tanto económicos como personales a cada uno de los participantes.

## Objetivo general de aprendizaje

El objetivo general de aprendizaje de este libro es lograr en los lectores una comprensión detallada del tipo de liderazgo personal necesario para destacarse en una organización, y del tipo de acciones que debe realizar una empresa que quiera lograr resultados sobresalientes durante un periodo determinado de tiempo. Ayudará, tanto al individuo como a la empresa, a trazar metas y estrategias para lograrlas.

Cuando se analizan en conjunto los seis factores descritos, que hacen que una empresa sea sobresaliente, se puede constatar que todos están relacionados entre sí y muestran en el fondo una gran disciplina de trabajo combinada con humildad e idoneidad en su personal.

### Acerca del autor

Jim Collins fue uno de los autores de *Empresas que perduran*, libro del cual se han vendido más de un millón de ejemplares en el mundo. Investigador de las grandes compañías que perduran, es maestro de líderes del mundo empresarial y social. Fue profesor de la Facultad de Posgrado en Administración de la Universidad de Stanford, donde recibió el Premio al Maestro Distinguido.

## Objetivos específicos de aprendizaje

Los objetivos específicos de aprendizaje que pueden lograrse con este libro son:

- Identificar y comprender el tipo de liderazgo más adecuado para llevar a una empresa a ser sobresaliente, liderazgo orientado a dejar el ego a un lado y a destacar a la empresa como un todo, no al líder individualmente.
- Entender que una empresa sobresaliente primero define a quién incorpora y luego define el qué, entendido como su visión, estrategia, estructura y táctica. Esta disciplina es aplicada de manera continua y rigurosa.
- Comprender que el ambiente de estas empresas es aquel que promueve la opinión de todos sus colaboradores, se orienta a analizar y afrontar la realidad tal cual es y a actuar de manera coherente para tomar decisiones y emprender acciones oportunas.
- Aprender a identificar, de manera simple, aquella actividad de la empresa que sea la más importante y básica para generar una excelente rentabilidad y que realiza con mayor pasión y excelencia.
- Mostrar que el mejor ambiente para potenciar a una empresa para que sea sobresaliente es aquel de colaboradores responsables y auto-disciplinados, con libertad para expresarse y aportar creativamente.

## Competencias para desarrollar

Con base en el planteamiento del autor, los lectores fortalecerán su:

- Autodisciplina
- Automotivación
- Conciencia crítica
- Capacidad de identificar los hechos
- Respeto por las ideas de otros
- Capacidad analítica para identificar el concepto del erizo
- Orientación a los resultados

Algunas de estas competencias deberían desarrollarlas todos los integrantes de una empresa, tales como autodisciplina, automotivación y orientación a los resultados, y otras desarrollarlas algunos de sus integrantes, de acuerdo con su cargo en la empresa, tales como capacidad analítica y de identificación de hechos.

# Actividades individuales y grupales

## Actividad individual y grupal

Basado en el libro *Empresas que sobresalen* de Jim Collins, repase el concepto del erizo a nivel personal como entrenamiento para poder desarrollar posteriormente ese mismo concepto en la empresa. Reflexione y responda estas tres preguntas de forma individual:

1. ¿Qué es lo que realmente me apasiona?
2. ¿Cuál es mi mayor habilidad o don natural?
3. ¿Qué es aquello en lo cual genero más valor para mí mismo y para los demás?

Como complemento a esta actividad individual, el docente, como facilitador, puede hacer una sesión de retroalimentación en la cual los integrantes de su grupo de manera voluntaria pueden compartir con la clase las respuestas a estas preguntas y recibir del facilitador o de sus compañeros algunos comentarios que les ayuden a afinar sus respuestas y su comprensión de este concepto. Tenga siempre en cuenta lo que plantea Jim Collins para valorar la calidad de las respuestas. Puede escribir a la vista de todos los conceptos más importantes que señala el autor para que el grupo no pierda el rumbo de la conversación.

## Actividad grupal

Tome como ejemplo alguna de las empresas en las cuales trabaja alguno de los participantes y entre todos simulen pertenecer a esa misma empresa para contestar las tres preguntas del concepto del erizo. Antes de proceder a recibir las respuestas de los participantes, el alumno que escogió su empresa puede hacer una explicación de las actividades normales de la empresa,

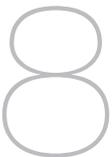
sus retos o sus objetivos para el año, con el fin de contextualizar y orientar mejor a los demás participantes.

Este ejercicio grupal también es guiado por el facilitador, que va tomando nota y resumiendo en el tablero las respuestas obtenidas de los participantes, y al final busca que entre todos lleguen a identificar la intersección a las tres preguntas.

## Evaluación

Para verificar el nivel de apropiación de los contenidos del libro conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué implica, a nivel de comportamientos y actitudes, el liderazgo nivel 5?
2. ¿Qué problema afronta una empresa que tiene a un líder “genio con mil ayudantes”?
3. ¿Cuál es la razón por la cual el autor le da el nombre de “concepto del erizo” a la intersección de las tres preguntas del mismo?
4. Mencione un ejemplo de la respuesta a “¿En qué puede ser la mejor del mundo?”, de una de las once empresas seleccionadas por Jim Collins.
5. Defina en sus propios términos qué es una cultura de disciplina como factor para que una empresa pueda pasar de buena a excelente o sobresaliente.



## Glosario

**Liderazgo Nivel 5:** Es un tipo de liderazgo en el cual la persona tiene una gran modestia, no quiere ser el centro de atención de toda la empresa y los medios de comunicación, desvía de sí mismo sus necesidades egoístas y las canaliza hacia una meta más amplia de crear una gran compañía. Tiene grandes ambiciones, pero su ambición es ante todo para su institución, no para sí mismo. Escoge un sucesor para lograr un mayor éxito en la siguiente generación.

**Concepto del erizo:** Este concepto se basa en concentrarse en aquello que cada persona sabe hacer muy bien, le apasiona y genera una muy buena rentabilidad al hacerlo. Su nombre está inspirado en la antigua fábula griega del zorro y el erizo, en la cual el zorro presume ante el erizo de ser muy hábil en muchas cosas, astuto, veloz e ingenioso, mientras que el erizo solo sabe hacer una sola cosa, pero es el mejor haciéndola: defenderse. Las empresas sobresalientes se comportan como erizos y no como zorros.

## Bibliografía

Collins, J. C. & Porras, Jerry I. (1995). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*, Bogotá: Editorial Norma.

Collins, J. C. (2009). *Cómo caen los poderosos y por qué algunas empresas nunca se rinden*. Bogotá: Editorial Norma.

Mauborgne, R. & Chan Kim, W. (2012). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma, Colección BAG.

## Respuestas a la evaluación

A continuación están las respuestas a las preguntas planteadas en la sección de opciones de evaluación:

1. Produce resultados sobresalientes, es modesto, rechaza la adulación, es humilde, actúa fríamente y confía en normas que inspiren para motivar a sus colaboradores, tiene una gran resolución en hacer lo que sea necesario para lograr los mejores resultados a largo plazo, asigna el mérito de sus éxitos a sus colaboradores, a factores externos o a la buena suerte, canaliza su ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo, escoge su sucesor para lograr mayor éxito en la siguiente generación.
2. Es un modelo de liderazgo en el cual la empresa es una plataforma para los talentos de un individuo extraordinario, que es la fuerza motriz del éxito de la empresa, es un gran activo... siempre que el genio permanezca en ella. El problema es que los genios rara vez forman un gran equipo, porque no sienten que lo necesitan, o a veces no lo desean. Sus colaboradores solo le sirven para implementar sus ideas y no desarrollan todas sus capacidades y autonomía, de manera que cuando el genio se separa de la empresa, los ayudantes se ven perdidos o tratan de remediarlo con medidas audaces que resultan ineficaces.
3. Su nombre está inspirado en la antigua fábula griega del zorro y el erizo, en la cual el zorro presume ante el erizo de ser muy hábil en muchas cosas, astuto, veloz e ingenioso, mientras que el erizo solo sabe hacer una sola cosa, pero es el mejor haciéndola: defenderse de los ataques de sus depredadores, entre ellos, el zorro. Las empresas sobresalientes se comportan como erizos y no como zorros, pues se

dedican a hacer aquello en lo que son hábiles, les apasiona hacer y generan gran rentabilidad y valor para sus clientes.

4. La empresa Walgreens podría ser la mejor en farmacias, si agrupaba muchas tiendas dentro de un pequeño rango geográfico e inventaba farmacias de servicio al automóvil. De modo que hizo fuertes inversiones en tecnología para vincular todas las tiendas Walgreens del mundo, creando una gigantesca botica de esquina.
5. Es crear comportamientos característicos de una empresa en torno a la idea de libertad y responsabilidad dentro de un marco de referencia. Las personas al interior de la empresa orientan voluntad y esfuerzos en cumplir sus responsabilidades y se adhieren con constancia al concepto del erizo.