



CENTRO DE
DESARROLLO DE
LIDERAZGO

ARTÍCULOS

Los vicios del líder empresarial

En este artículo Sandalio Gómez, profesor en IESE Business School, examina los principales vicios que afectan a los líderes empresariales y propone cómo superarlos mediante virtudes específicas

Los vicios del líder empresarial

Sandalio Gómez, Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE Business School.

“El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... Cuando uno tiene las siete virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.” Cita del famoso libro: “El arte de la guerra” de SunTzu.

¿Cuáles son las limitaciones reales (vicios) de los líderes y la forma de combatirlas con decisión y eficacia (virtudes) en la realidad empresarial del siglo XXI?

1. Imprudencia. Síntomas:

- No considera los pros y contras de sus decisiones
- No acepta la realidad tal cuál es
- No valora la importancia de su equipo directivo
- No mide bien sus fuerzas y las de la Organización
- Le cuesta tomar decisiones
- No aplica sus conocimientos a la acción concreta
- No acepta el consejo de los demás

Por el contrario, el líder prudente:

- Descubre lo positivo y negativo de las decisiones y tiene en cuenta los medios de que dispone
- Es objetivo y actúa con ingenio
- Analiza la realidad y aplica los conocimientos científicos a la acción en las circunstancias de cada momento
- Se rodea de un equipo directivo valioso al que forma, motiva y delega
- Escucha a los que más saben, se asesora
- Conoce bien el proceso de la toma de decisiones, lo que le facilita centrarse en lo relevante y ahorra tiempo y esfuerzo

2. Soberbia. Síntomas:

- Es incapaz de ser sincero. Envidia a los demás, es muy celoso. Ve enemigos en todos lados
- Se aísla, piensa sólo en él y encuentra la soledad
- Se rodea de personas mediocres para que no le hagan sombra: Rechaza el talento
- Asume tareas que superan su capacidad, queda en evidencia ante los demás y es infeliz
- Se cree el mejor, superior a todos los que trabajan con él: la soberbia rechaza el criterio directivo de la razón. Ni escucha ni aprende nunca a delegar
- Llega a creerse un “iluminado” en la estrategia y la ejecución.
- Usa el poder de forma autoritaria sin convencer

El líder humilde:

- Ayuda a conocerse y aceptarse tal cuál es y de acuerdo a esa realidad diseña su proyecto personal y su rol social
- Valora, respeta y escucha a los demás, les da confianza en sí mismos y les ofrece oportunidades de desarrollo
- Conoce el límite de sus fuerzas y no se cree superior a los demás. Se rodea de talento y lo apoya
- Enseña que no hay competidor pequeño y está predispuesto a pedir consejo y aprender de los demás
- Rectifica sin problema cuando se equivoca
- Vive con mente abierta, es flexible, y tiene siempre los ojos y oídos abiertos.
- Comparte y sabe pedir ayuda. Tiene empatía y trata de entender al prójimo. Sabe delegar sin miedo
- El dirigente humilde otorga el éxito a quien corresponde

3. Impaciencia y debilidad. Síntomas:

- No va de frente. No habla claro ni lo hace a tiempo. Falta de lealtad.
- Pretende conseguir las cosas importantes con excesiva rapidez y sin esfuerzo. Le falta paciencia.
- No tiene equilibrio en su estado de ánimo.
- Renuncia demasiado pronto ante las dificultades y no valora el esfuerzo y la constancia.
- Traslada la tensión a toda la organización en los momentos difíciles y no la mantiene en los momentos fáciles.

El líder fuerte:

- Mantiene el equilibrio, la confianza y la ecuanimidad ante situaciones complejas y problemas inesperados.
- Transmite serenidad y capacidad de superación en los momentos difíciles.
- Actúa con decisión ante las dificultades y permanece alerta cuando las cosas van bien, sin confiarse.
- Realiza un trabajo sistemático, disciplinado y con un esfuerzo continuo, entrena la “voluntad y la conciencia”
- Se sobreponer a las múltiples adversidades que se presentan en la vida empresarial
- Comunica, en el momento adecuado y con claridad, lo que va bien, lo que va mal y exige lo que puede dar cada uno.
- Reconoce y acepta los errores propios y los de los demás y corrige lo que sea necesario. Acepta y valora a los demás tal como son.

4. Sobriedad y falta de equilibrio. Síntomas:

- Es exagerado por naturaleza, en los buenos y en los malos momentos. Falta equilibrio y ecuanimidad.
- Realiza un uso inadecuado de los bienes materiales y humanos.
- Descuida y no controla (porque no los valora) los detalles pequeños.
- No sabe gestionar bien la austeridad.
- No elimina el gasto superfluo (infla la estructura), se recrea e incluso se vanagloria en ellos y “racanea”, cuando el gasto o la inversión es necesaria

Por el contrario, líder con temple:

- Cuida los pequeños detalles y los grandes
- Acomoda posibilidades y medios
- Elimina la parafernalia del poder y evita lo superfluo. No se aprovecha del cargo
- Evita el juicio precipitado
- Gestiona con cuidado los bienes ajenos
- Es transparente en su comportamiento
- Tiene un comportamiento sencillo y cercano
- Tiene sensibilidad en el control del gasto
- Mantiene siempre la plantilla adecuada y la llena de contenido y de metas

5. Falta de valentía. Síntomas:

- No define criterios ni políticas
- No reconoce los méritos de cada uno. No es ecuánime en sus evaluaciones
- No evalúa ni premia la iniciativa, la innovación la excelencia y la aportación de valor de sus colaboradores
- “Prefiere no complicarse la vida”
- No habla claro ni aporta razones consistentes. Ni lo hace en el momento oportuno.
- No sabe exigir

Justicia. El líder justo:

- Trata a las personas como tal: libres y responsables
- Evita los agravios comparativos
- Informa y aclara principios, normas, criterios y valores de actuación
- Ofrece las mismas oportunidades y el mismo apoyo a todos
- Impide la búsqueda de culpables fuera de uno mismo
- Escucha, comprende, valora y juzga
- Exige a cada persona en función de sus capacidades y de todo lo que pueda dar

6. Ambición. Síntomas:

- Carece de cautela y de previsión: conduce a la frustración personal y colectiva.
- Es un iluso y un irresponsable, traza objetivos inalcanzables para él y para su equipo.
- La huida hacia adelante genera un círculo vicioso que acaba por explotar.
- Confunde audacia con utopía. Ausencia de metas realistas. Falta de conocimiento de unos límites razonables.

Por el contrario, el líder magnánimo:

- Fija objetivos ambiciosos pero realistas
- Analiza los medios disponibles y los adecúa a las metas fijadas
- Evita el conformismo y la resistencia al cambio. Mantiene la tensión de su equipo
- Conoce bien a las personas y sus posibilidades reales
- Fija criterios de reconocimiento en función de los retos
- Ayuda a la superación continua de los demás
- Consigue que cada persona se sienta importante y valore el hecho de poder ser “una pieza más” del engranaje del equipo.
- Se plantea retos difíciles de alcanzar y exige espíritu de superación y asume riesgos controlados
- Busca gente normal que quieran hacer las cosas bien siempre, gente ordinaria pero que haga cosas extraordinarias

7. Incoherencia. Síntomas:

- No vive los valores de los que “presume” y lo transmite con sus decisiones y sus comportamientos reales.
- Se gana la desconfianza y el desapego de los demás
- En las decisiones y en la acción, no pone en práctica lo que predica.
- Se olvida que el ejemplo vale más que mil palabras.

Por el contrario, el líder coherente:

- Predica con el ejemplo
- Es ejemplo de unidad de vida y de transparencia
- Los valores no están en el aire, se concretan y se demuestran en la acción, en su comportamiento y en sus decisiones
- Vive primero lo que desea que hagan los demás
- Transmite un mensaje fulminante y se gana la confianza y la credibilidad de los demás.