

# RxO

Hay quienes se consideran perfectos, pero es sólo porque exigen menos de sí mismos.- [Herman Hesse](#)

## Los siete hábitos de los ejecutivos que fracasan de forma espectacular

En la literatura de negocios es común buscar las recetas para ser exitosos y, rara vez encontramos indicaciones de lo que no hay que hacer. En otro boletín escribí sobre una pregunta curiosa que no es común plantearla: ¿cómo empeorar las cosas?

Cuando comencé a mirar esta pregunta caí en cuenta que algo que muchos de nosotros sabemos desde pequeños, los diez mandamientos, comienzan con un “no”. Ahora bien, este no es un espacio para discutir ese tema; sin embargo, vale la pena comenzar a mirar reportes como el que nos comparte Erik Jackson en Forbes ([ver artículo](#)) referentes a lo que Sydney Finkelstein publicó en 2004. (<http://whysmartexecutivesfail.com/>) y que da origen al título de este número.

Veamos estos hábitos y exploremos las lecciones que nos pueden dejar. Aun cuando en la redacción, dice “ellos” refiriéndose a los ejecutivos, tal vez podríamos cambiar el pronombre a “nosotros” o a un más directo “yo”

Hábito 1.- *Ellos se ven a sí mismos, y a sus empresas, como dominantes de su medio ambiente. ¿Cuántas veces no hemos conocido a alguien que vive en un mundo ilusorio? Un mundo en el que aparentemente todo está bajo control, perdiendo de vista que este mundo es cada vez más impredecible y complejo. El ejecutivo vive en una burbuja creada por su propia conducta en el todo es congruente con su propia creencia. La pérdida del contacto con la realidad es suave y constante. Han perdido el sentido de que “alguien quiere lo que tenemos”. Como dice [Andy Grove](#): “solo los paranoicos sobreviven”.*

Hábito 2.- *Ellos se identifican tanto con la compañía que no distinguen fronteras entre sus intereses personales y aquellos de la corporación. Esto suena muy similar a la famosa frase atribuida, de forma imprecisa, a Luis XIV “El estado soy yo”. En palabras más coloquiales, perdemos la capacidad de distinguir qué es de la “silla” y qué es personal, ya sea que hablemos de amigos, relaciones, prestigio, etc. Me ha tocado ver ejecutivos profundamente deprimidos cuando pierden el puesto. Esta especie de patrimonialismo es devastador.*

Hábito 3.- *Ellos piensan que tienen todas las respuestas. Los comentarios sobran; sin embargo, es interesante observar cómo se generan, en la organización, mecanismos defensivos para poder operar minimizando daños. Si el poder está demasiado concentrado en el ejecutivo, el fracaso es seguro.*

Hábito 4.- *Ellos eliminan despiadadamente a aquellos que no los apoyan completamente. Este hábito está muy ligado al anterior, ya que todo es personal y no hay forma de discutir los asuntos clave, por otros ejecutivos de menor rango, sin riesgo de perder la posición. Este hábito es castrante pues literalmente “domestica” al grupo directivo mediante un condicionamiento del tipo estímulo-respuesta.*

Hábito 5.- *Son voceros consumados, obsesionados con la imagen de la empresa. Nuevamente aparece el mundo ilusorio: la imagen. Dado que no son muy propensos a escuchar, ya no*

se diga a su propio equipo, sino al mismo cliente. Trabajan, por ejemplo, en certificaciones de todo tipo para tener más credenciales y, muchas veces, son oropel puro que se convierten en un fin en sí mismo. Pueden recurrir al “maquillaje” financiero para dar un imagen sólida o para obtener bonos. Conservar la imagen a ultranza es una fuente muy rica de corrupción empresarial.

Hábito 6.- *Ellos subestiman los obstáculos. Hay una frase que he escuchado “para atrás ni para agarrar vuelo” que indica un cierto grado de obsesión que, sin duda, produce ceguera; si algo no funciona es por alguna razón tal vez no evidente y no por la supuesta incompetencia de otras personas. Hay que parar, mira y entender. Ya lo dice Peter Senge: “Actuar sin entender es una mala estrategia”.*

Hábito 7.- *Ellos se basan obstinadamente en lo que funcionó en el pasado. Cada negocio es diferente, el mundo cambia a gran velocidad, ¿entonces? El reto de aprender constantemente, de mirar lo nuevo y reflexionar sobre sus efectos es permanente. Aun en el caso de industrias maduras, siempre existirán opciones novedosas que nos pueden llevar a soluciones efectivas como en el caso de [Nucor](#) que pudo encontrar la alternativa de los mini molinos para competir y crecer de forma excepcional. Encontrar los puntos de ruptura para encontrar lo que nadie ha hecho hasta el momento es el gran reto.*

Así pues, ya hemos visto estos hábitos que, curiosamente, no se dan en forma aislada sino en “paquete” para generar un patrón directivo de muy alto riesgo; este patrón, desafortunadamente, por la acción de una sola persona, puede destruir lo que gran cantidad de personas han construido durante mucho tiempo.

Reflexionemos sobre el tema y hagamos un autodiagnóstico de nuestra propia actuación para que sea una base para reinventarnos en nuestro quehacer directivo. ¡Buen viaje!

Para finalizar, les invito a leer el artículo de Isaacson que menciono a continuación; además, les comparto la página de Facebook <http://www.facebook.com/liderazgoyaprendizaje> en la que podemos conversar más frecuentemente sobre temas que consideren de su interés. Estaré atento a sus comentarios.



## Liderazgo no tan silencioso

En contraste con lo que comenté en el pasado boletín, ahora quiero compartir con ustedes lo que Walter Isaacson, autor de la biografía de Steve Jobs, plantea como las 14 lecciones de liderazgo de este personaje.

Estas lecciones aparecen en un artículo publicado por el Harvard Business Review (abril 2012) y puede leerse completo en línea [aquí](#).