

# El lado oscuro del Empresario

Manfred F. R. Kets de Vries

Como muchas otras personas, la mayoría de los empresarios tienen ciertas dificultades normales al tratar con sus semejantes, al enfrentar los altibajos de la carrera, y los éxitos o fracasos de una empresa. Las visiones interiores de la mayoría de los empresarios están sintonizadas con la realidad de manera que pueden actuar en el mundo verdadero y que las otras personas los puedan comprender. Sin embargo, las cosas no resultan tan fáciles para algunos empresarios. Para estas personas, la gran cantidad de energía que se requiere para realizar un sueño está fundamentada en deseos y necesidades que pueden causar grandes daños a una organización en el caso de que se liberen.

Por ejemplo, la atención que el empresario presta a los detalles es una virtud en la primera fase de un negocio, pero puede llegar a ser un verdadero escollo si él o ella sigue ejercitando esta clase de control cuando la organización ha crecido. La persona que no puede soltar las riendas, aun cuando significa el fracaso de la compañía, tiene que tener una necesidad más grande que la de ver progresar a la compañía.

En este artículo, el autor, quien ha estudiado y conversado con muchos empresarios que se encontraban descontrolados en el puesto de mando, describe los patrones de comportamiento que estas personas a menudo comparten y cómo pueden afectar a sus empresas. El describe algunos problemas que tendrán los compradores y los CEO de las corporaciones al trabajar con estos empresarios y ofrece una estrategia funcional.

El Sr. Kets de Vries es Profesor de Administración en INSEAD, Fontainebleau, Francia. Como sicoanalista, ha pasado muchos años estudiando el funcionamiento interior de los gerentes

y sus organizaciones. Ha escrito numerosos libros que examinan las empresas a través de un lente psicoanalítico, el más reciente: "La organización neurótica" (escrito con Danny Miller; publicado por Jossey-Bass, 1984). Este es su segundo artículo para HBR, el primero "Los gerentes pueden enloquecer a sus subordinados" aparece en el número de julio-agosto, 1979.

John White, presidente y CEO de una conocida empresa de equipos de oficina, meditaba la compra de una pequeña empresa de componentes electrónicos. Ya que los productos de la empresa serían un buen complemento para la línea de equipos de oficina, White estaba muy entusiasmado con el negocio. Mientras consideraba esta posibilidad, repasaba en su mente la clase de arreglos que debía hacer con el fundador y dueño de la compañía de electrónica, Lee Thompson. Durante sus conversaciones sobre la compra, Thompson había sugerido que estaba dispuesto a permanecer con la compañía luego de venderla. Aunque White reconoció el aporte que Thompson había hecho al éxito de la compañía, se preguntaba por la posibilidad de continuar la relación. ¿Podía Thompson adaptarse a la casa matriz? ¿Cómo reaccionaría Thompson en un puesto subordinado? Thompson, acostumbrado a mandar, ¿seguiría instrucciones y aceptaría a White como su jefe?

Las preocupaciones de John White no son extremas. Algunos empresarios tienen dificultades en aceptar los procedimientos de otra empresa y pueden crear una atmósfera en el trabajo que dificulta la adaptación. Sin embargo, no se debe pensar que este comportamiento sea la norma. Muchos empresarios están preparados para enfrentar diferentes clases de ambientes empresariales.

¿Cómo son los empresarios? ¿Qué es lo que los diferencia de otros hombres de negocios? Aunque no es fácil definirlos como grupo, parecen tener algunas características en común.

A los empresarios les interesan los logros, les gusta responsabilizarse por las decisiones, y les disgusta el trabajo repetitivo y rutinario. Los empresarios creativos posean altos niveles de energía y una gran cantidad de perseverancia e imaginación, que, combinadas con una disponibilidad para tomar pequeños riesgos calculados, les permita transformar lo que a menudo comenzó como una sencilla idea mal esbozada en algo de éxito. Los empresarios también pueden imbuir a una organización con un entusiasmo contagioso. Transmiten un sentido de propósito y, al hacer esto, convencen a los otros que están donde esta la acción. No importa lo que sea - seducción, espíritu de jugador, o carisma - los empresarios de algún modo saben cómo conducir una organización y darle vuelo.

Sin embargo, junto con su mística, los empresarios pueden tener facetas de su personalidad que dificultan el trabajo en equipo. Por ejemplo, su preferencia para la acción, que los hace actuar impetuosamente, a veces puede tener consecuencias desastrosas para la organización. Además, algunos empresarios que he conocido difícilmente aceptan orientaciones o instrucciones.

Como admite el empresario Derek du Toit, "El empresario que comienza su propio negocio generalmente lo ha hecho porque no le gusta trabajar para nadie. No acepta sugerencias y órdenes de buena manera, y aspira por encima de todo a ser su propio jefe... Sus idiosincrasias no hacen daño a nadie mientras el negocio es pequeño, pero una vez que crece y requiere el apoyo y la cooperación activa de más personas, él se arriesga si no cambia su enfoque. Se ha planteado correctamente que la carga más grande que puede tener una empresa en crecimiento es la de un dueño que sea "todo un empresario".

Du Toit suscita interrogantes sobre las cualidades que hay que tomar en cuenta al aceptar a un empresario en una organización, al trabajar para uno, o al estimular nuevas inversiones. ¿Qué cosas pueden causar problemas? ¿Hay trampas para evitar? En caso afirmativo, ¿cuáles son las opciones en estas situaciones? ¿Qué arreglos se

pueden hacer para acomodar a un empresario típico? ¿Los empresarios tienen más problemas personales que otras personas? En resumen, ¿cuál es el lado oscuro del empresario?

## El escenario del empresario

Al contestar estas preguntas, mantenemos en mente que los empresarios no son un grupo homogéneo. Vienen en todos los tamaños, cada uno con sus propias características. Aquí me refiero a los dueños-gerentes con quienes he trabajado y cuyas personalidades fueron responsables por su fracaso personal o por el de su compañía. (Véase el aparte titulado "La base investigativa").

## La necesidad de control

Un tema significativo en la vida y la personalidad de muchos de los empresarios que he conocido es el auto-control. Ocasionalmente, sus preocupaciones afectan su habilidad de aceptar dirección o darle de manera apropiada. Esto tiene graves implicaciones para sus relaciones con los demás. Algunos empresarios son muy ambivalentes cuando surge un problema de control - están llenos de fantasías de grandeza, influencia, poder y autoridad, y sin embargo, también se sienten desprotegidos. Parecen temer que sus grandes deseos escapen a su control y se encuentren a merced de otros en última instancia.

Como consecuencia, algunos empresarios que he estudiado tienen serias dificultades para enfrentar problemas de dominación y sumisión, y sospechan de la autoridad. Esta actitud contrasta mucho con la de los administradores. Mientras que los administradores parecen poder identificarse con figuras de autoridad de manera positiva y constructiva, utilizándolos como modelos, a muchos de los empresarios que he observado les hace falta la fluidez del administrador para cambiar de un papel subordinado a un papel superior. Más bien, a menudo sienten que la estructura les ahoga. Tienen dificultades para trabajar con otros en situaciones estructuradas al menos que ellos mismos crearan la estructura y que el trabajo se realice bajo sus condiciones.

Larry Malcolm, un empresario exitoso en la rama de implementos deportivos, es un ejemplo típico. En mis conversaciones con él, hablaba de su impedimento para trabajar con otros. Después de retirarse de la universidad, Malcolm comenzó a trabajar como vendedor en la sección de deportes de un gran almacén. Le gustó la experiencia (siempre había sido aficionado a los deportes), pero su permanencia terminó abruptamente al discutir con el supervisor de la sección sobre la "manera correcta" de exhibir la mercancía. Luego se colocó como oficinista en una compañía de ropa que producía vestimenta deportiva. Aunque logró permanecer más tiempo en este empleo, no le gustó el ambiente de trabajo, se sintió ahogado, y finalmente renunció.

En su tercer empleo, no le fue mucho mejor. Pero Malcolm comenzó a darse cuenta que su fuerte no era trabajar para otros. Sin saber qué hacer y queriendo tener más tiempo para pensar en el futuro, sacó sus ahorros y tomó unas vacaciones largas en Europa. En una feria de artículos deportivos en Alemania, se conoció con un diseñador cuyo trabajo le gustaba, y con base en los diseños del hombre logró conseguir unos pocos pedidos de un almacén grande y de algunas pequeñas tiendas al detal al regresar a los EE.UU. De repente, Malcolm se encontró con su propio negocio.

La historia de Malcolm no es fuera de lo común. Muchos empresarios parecen ser impulsados por alguna obsesión grandiosa, alguna idea, concepto o tema que les persigue y que eventualmente determina la clase de negocio que deciden emprender. La gran pasión de Malcolm eran los deportes, y todo lo relacionado con ellos. Esto explica parcialmente su talento para encontrar diseños más funcionales y atractivos. Esta concentración de intereses no es el único factor.

Al escuchar las historias personales de los empresarios, he encontrado muchas situaciones donde también - como en el caso de Malcolm - era la incapacidad de las personas para aceptar la autoridad y las reglas de las organizaciones lo que las empujó hacia lo empresarial.

Muchos empresarios son mal adaptados que necesitan crear su propio medio. Tener que rendir pleitesía a un superior a menudo sofoca a esta clase de personas. Dicen que no quieren estar a la

merced de otros. Aun si se alejan de antiguas influencias de control, estas preocupaciones permanecen. Muchos de los empresarios que he estudiado están preocupados por la amenaza de ser sujetos a algún control externo o la dominación de su voluntad. Cuando tales personas de repente son colocadas en una posición subordinada, son inevitables los conflictos de poder.

Las personas quienes se preocupan demasiado por tener el control son poco tolerantes con los subordinados quienes piensan para si mismo. En las organizaciones este deseo de control puede conducir a comportamientos extremos, por ejemplo, el caso de un dueño-gerente que necesitaba estar informado hasta de la operación más minúscula de su empresa. Era el responsable de una compañía de productos de consumo que valía \$20 millones de dolares. Todas las mañanas normalmente abría no solamente su propia correspondencia personal sino toda correspondencia en nombre de la compañía. Además, tenía que aprobar toda solicitud de compra, por pequeño que fuera el monto. Decía que así se mantenía en "contacto" con el funcionamiento general de la organización.

Esto podía haber sido el caso en el pasado. Pero, una preocupación excesiva con los detalles, que puede ser apropiada en la etapa formativa de una compañía, llegará a ser un estorbo para la organización creciente en la medida que interrumpe el flujo de información, demora las decisiones, e inhibe la atracción y permanencia de administradores competentes. En el caso de este empresario: aunque sus subordinados admiraban muchas de sus calidades, resentían profundamente ser tratados como niños. Los más productivos no se quedaron.

Además, ya que faltaban verdaderas responsabilidades, no circulaba la información necesaria para la toma de decisiones. Como resultado, las ventas y ganancias se estancaron y peligraba el crecimiento futuro de la empresa. Compradores de compañías empresariales fundados por esta clase de persona debían estar preparados para heredar un mediocre equipo gerencial.

## Un sentimiento de desconfianza

Estrechamente relacionado con la necesidad de controlar es una tendencia a desconfiar de los demás. Lo que destaca a algunos empresarios que he conocido -ejemplos extremos del empresario- ha sido su gran desconfianza en el mundo que los rodea. Viven con miedo de ser víctimas. Quieren estar preparados en caso de desastre. Paradójicamente, muchos de ellos con quienes he trabajado se sienten mejor cuando su suerte anda mal, porque cuando están en la cima del éxito imaginan que los otros tienen envidia de ellos.

Así que para no suscitar la rabia de los dioses, cuando se les pregunta cómo van las cosas, responden que el negocio va "más o menos" o "no demasiado mal". Pero, si se les cambia la suerte y están al borde de la quiebra, sienten una sensación de alivio y su estado puede producir un efecto positivo. Con el alivio de la ansiedad, tienen la energía para comenzar de nuevo, con entusiasmo y un sentido de propósito.

Las personas que tienen esta clase de "enfermedad" están siempre a la defensiva -atentos para captar algo en el ambiente que confirme sus sospechas. Claro que sus patrones de comportamiento tienen un lado positivo; hacen que el empresario esté atento a los actos de competidores, suministradores, clientes y del gobierno que pueden afectar a la industria. Anticipar las acciones de los otros, los protege de ser tomados por sorpresa. Pero, tal grado de vigilancia también los puede llevar a perder cualquier sentido de proporción. Al concentrarse en ciertos asuntos problemáticos mientras ignoran a otros empresarios de este tipo, pueden inflar cosas triviales y perder de vista la realidad de la situación.

Cuando predomina un fuerte sentido de desconfianza acompañado de una necesidad de controlar, hay serias consecuencias para la organización: los sicófanos imponen el paso, las personas dejan de actuar independientemente, y proliferan las ambiciones. Estos empresarios pueden interpretar actos inofensivos como amenazas a su control que merecen contrataques destructivos. Comprensiblemente, esta manera de pensar no conduce a sanas relaciones entre la oficina matriz y los subsidiarios.

En un caso así, la oficina matriz mandó a un consultante para ayudar al ejecutivo-jefe de una compañía recién adquirida a evaluar las posibilidades de ganancias de una línea de productos y desarrollar e implementar un plan estratégico. Cuando llegó el consultante, el ex-dueño no lo dejó mirar los balances financieros argumentando (como explicó a la oficina central), que el consultante podía utilizar la información para ayudar a la competencia. En otra ocasión, cuando sus máquinas estaban paradas y tuvo que suspender a algunos empleados, esta misma persona negó vender los productos en proceso a una compañía no competidora. Argumentaba que una vez fue "quemado" por un competidor que utilizó sus productos en proceso para fabricar una línea de productos competitivos con los suyos, y que no iba a dejar que esto volviera a ocurrir.

En otro caso, el vicepresidente de recursos humanos de un conglomerado se sorprendió al descubrir que el antiguo dueño de un subsidiario tenía cámaras de televisión controlando las entradas a la planta y el edificio de administración. Para contrarrestar el temor de que sus empleados lo estaban robando, el gerente mantenía encima del escritorio dos consolas de doble pantalla que miraba constantemente.

El problema que uno enfrenta al intentar contrarrestar formas de razonamiento y acción tan distorsionadas es que detrás del miedo y la sospecha siempre hay algo de realidad. Si uno busca suficientemente siempre encontrará en alguna parte alguna confirmación de las sospechas del empresario. Desafortunadamente, la persona que opera de esta manera no toma en cuenta el precio que paga la compañía por el deterioro en la motivación, la insatisfacción de los empleados, y el decrecimiento de productividad.

## El deseo de recibir aplausos

El típico mito heroico comienza con el humilde nacimiento del héroe, su rápido ascenso a un estatus de poder e importancia, su vencimiento de las fuerzas del mal, su vulnerabilidad al pecado de orgullo y, finalmente, su caída a través de la traición o el sacrificio heroico. Aquí, los temas simbólicos básicos -el nacimiento, la conquista,

el orgullo, la traición y la muerte- son relevantes para todos nosotros.

Como hemos visto, con un coro griego de fondo aplaudiendo sus logros pero advirtiéndoles contra el orgullo, algunos empresarios reinterpretan el mismo mito.

El mito nos ayuda a comprender por qué bastantes empresarios viven bajo una gran tensión. Sienten como si vivieran al borde del abismo, que su éxito no durará (su necesidad de controlar y su sentido de desconfianza son sintomáticos de esta ansiedad), pero también tienen una preocupación avasalladora, la de siempre ser escuchados y reconocidos, ser considerados como héroes. Algunos empresarios necesitan demostrar a otros que tienen valor y que no se los puede ignorar.

Un empresario muy talentoso, quien sufría de mucho estrés mientras determinaba la velocidad con la cual su negocio debía crecer, me describió un sueño recurrente. En el sueño, estaba parado en un balcón mirando hacia abajo viendo un grupo de mujeres sonriéndole con admiración. Pronto esta escena se desvanece y las mujeres se convierten en arpías. Sintiendo que se ahogaba, despertó gritando. También recordaba sueños de él mismo como un vaquero orgulloso subiendo por un camino siempre más angosto que conducía a la cima de una montaña. Pero antes de llegar a la cima, un portón obstaculizaba el camino. Y para pasar al lado, el hombre tenía que arriesgar resbalarse por el precipicio.

Si se consideran simbólicos estos sueños, aunque de manera simplificada, se encontrarán algunos deseos y miedos que se destacan. Una de las características más notables de ambos sueños es la grandiosidad; se trata de sitios altos -balcones, montañas- el camino en ambos casos lleno de peligros. Queremos preguntar, ¿por qué es que quiere llegar allí? ¿Cuáles son los peligros? ¿Qué "le hace gritar, y qué causa la sensación de ahogo? ¿Qué está detrás de su hiperactividad?

Quizá se puede considerar la necesidad de aplausos como una reacción contra sentimientos de insignificancia, de no ser nada. Algunos empresarios que conozco tienen una voz interior que les dice que nunca van a ser nada. No importa quién les puso esta idea en la cabeza, estas personas no son seres pasivos que toman esta clase de rechazo pasivamente; son desafiantes y enfrentan



el rechazo con la creatividad de la acción. Poseen suficiente fortaleza interior como para desmentir la voz y demostrar al mundo que sí valen. Alcanzarán la cima a pesar de todos los peligros; obtendrán los aplausos; encontrarán una manera de dominar sus temores.

Una manifestación de esta necesidad es el interés que algunos empresarios demuestran en la construcción de monumentos como símbolos de éxito. A veces el monumento es un imponente edificio de oficinas o un complejo productivo; a veces es un producto que adquiere un significado simbólico. Por ejemplo, porque quería mostrar a la gente del barrio donde había crecido que había llegado a ser alguien, un empresario construyó una impresionante oficina central y una nueva fábrica. El contraste entre el edificio y los alrededores era golpeante. Esta acción que fue durante un período de receso económico, cuando todos los asesores aconsejaban la fabricación extraterritorial, puso en peligro la posición económica de la compañía e hizo que la decisión fuera más extravagante.

Dado estas fuertes necesidades, es razonable preguntar si es posible encauzar estos impulsos. ¿Puede un empresario así renunciar a su necesidad de invertir en ciertos símbolos organizativos? ¿Puede vivir con las limitaciones de los presupuestos de las corporaciones, de los controles de gastos y planes a largo plazo? ¿Puede tomar un segundo lugar?

## Las defensas que utilizamos

La personalidad de un individuo determina en gran parte la manera que equilibra sus visiones del mundo con la realidad externa. Una personalidad está compuesta de patrones de comportamientos persuasivos y duraderos creados por complejas circunstancias psicológicas fuertemente enraizadas.

Aunque cada uno de nosotros podemos comportarnos de manera diferente, algo que todos tenemos son las defensas que nos ayudan a enfrentar el estrés y las tensiones de la vida cotidiana. Las relaciones que desarrollamos con otros están afectadas por las clases de defensas que utilizamos.

Las personas con problemas psicológicos (que tienen dificultades en equilibrar su vida interior con su vida exterior) a menudo recurren a la "división" como una manera de racionalizar. "División" es la tendencia de ver todo como ideal (todo bueno) o persecutorio (todo mal). La manera como estas personas se ven a sí mismas y a otros llega a ser tan dramáticamente simplificada que no logran apreciar la complejidad y ambigüedad inherente en las relaciones humanas. Tienden a ver las cosas como extremos al tratar con otras personas. Algunos con personalidades no equilibradas idealizan a algunas personas y las ponen en un pedestal mientras que denigran de otras. El péndulo actitudinal se mueve demasiado fácil.

Veamos un ejemplo. Un empresario hizo clara su intención de herir a unos administradores de empresas recién graduados. Contaba maravillas de su manejo de las últimas técnicas en administración y los ponía como ejemplo para emular a sus otros empleados. Les decía que era la clase de administradores que necesitaban. Inevitablemente, sus excesivas alabanzas suscitaban gran resentimiento entre el resto del equipo administrativo, con las evidentes consecuencias nefastas. Luego y de manera inevitable, la luna de miel entre el

Presidente y sus nuevos empleados se acaba y comienza el hastío. Ninguno de ellos podía cumplir con sus exageradas expectativas, y con el tiempo, como otros administradores recién graduados renunciaban.

Cuando este mismo hombre vendió su empresa, al principio estaba "enamorado" del gerente de la compañía que había comprado. En todas partes alababa las habilidades de su nuevo jefe. Le complacía sobre manera deleitarse contando ciertos incidentes que ilustraban las habilidades del gerente. Pero como todos los otros, este deslumbramiento no duró mucho tiempo. Una solicitud de la oficina principal por más información acerca de una nueva campaña publicitaria fue el punto de reversa. El exdueño interpretó la solicitud como una muestra de falta de confianza, como un intento de encontrar errores y aun como parte de un plan para deshacerse de él. Había reaccionado de la misma manera en respuesta a otras solicitudes de la oficina central. Casi de la noche a la mañana, el gerente héroe se transformó en villano. Con el tiempo, porque el empresario había retenido información, el gerente no tuvo otra salida sino la de ayudarlo a realizar sus sueños y lo despidió.

Todos tenemos la tendencia a exteriorizar problemas internos; "proyectamos" nuestras incomodidades y temores a otros. Cuando atribuimos a otras personas o eventos una amenaza que sentimos, el problema se vuelve más manejable. Pero si esta tendencia se vuelve exagerada y la reacción predominante en circunstancias de estrés, puede llegar a ser problemática. Atacar a otro es un método que las personas normalmente adoptan para limpiarse de culpas. Pero, si se utiliza el extremo, esta manera de manejar el estrés se vuelve una característica disfuncional de la personalidad.

Las personas que actúan de esta manera experimentan poco sentido de responsabilidad personal. Se distancian de un problema y se niegan a aceptar cualquier responsabilidad que podrían haber tenido. Niegan ver lo que no quieren ver y culpan a otros. En una organización, esta clase de pensamiento contribuye a las peleas internas y a la negación de responsabilidades.

Un empresario que vendió su compañía, pero quedó encargado, negó aceptar los informes que decían que las ventas caían rápidamente y que un

número de acreedores estaban para retirarles el crédito. En vez de reconocer que el estancamiento resultaba del mal manejo de su propia línea de producción y del departamento de diseño, negó su propia responsabilidad en el asunto y culpó cualquier indicación al contrario, a la malicia del gobierno y de los clientes. Además, siguió argumentando que la nueva línea de productos tenía un potencial milagroso, y que nadie en la compañía era lo bastante atrevido como para contradecir sus planteamientos. Más bien, sus subordinados seguían asegurándose que la opinión del presidente tenía que ser correcta. A pesar de una política de libertad de acción, la administración de la oficina central finalmente tuvo que intervenir y terminar prematuramente el contrato de trabajo del empresario.

Tomó muchos años de grandes esfuerzos para que la compañía saliera a flote.

Finalmente, la mayoría de los empresarios con los cuales ha trabajado tienen la tendencia a volver los pasivos en activos, una característica relacionada con la dificultad para controlar impulsos y manejar la ansiedad (evidenciada en inquietud e irritabilidad) buscando la acción como antídoto.

Como estos empresarios tratan de hacer un camino entre su temor al éxito y su temor al fracaso y se preguntan si el éxito durará, o si -inconscientemente- sufrirán la temida suerte del héroe mítico, finalmente no pueden aguantar la tensión. La preocupación que crea el trabajo es demasiado provocadora de la ansiedad, así que huyen a través de la acción, aún si es impulsiva o ilógica (no premeditada), sin considerar los hechos. No estoy diciendo que no les atrae el esperar el desenvolvimiento de los hechos, pero temen que ser tan pasivos los convierta en dependientes y que finalmente tengan que contrarrestar esta dependencia.

La mayoría de nosotros nos esforzamos continuamente para mantener un equilibrio entre necesidades de dependencia y el deseo de ser independientes.

Algunos empresarios parecen tener especiales dificultades en mantener este equilibrio y en preservar una autoimagen estable. Más bien, se balancean y tienden hacia fuertes cambios de humor. Cuando las cosas van bien, todo es maravilloso. Pero cuando se revienta la burbuja y algo

sale mal, el péndulo a menudo corre completamente al otro extremo. Entonces todo es terrible, la situación desesperada y la quiebra económica a la vuelta de la esquina.

Un empresario que llegué a conocer se comparaba en una época con el mítico Rey Midas, queriendo decir que todo lo que él tocaba se volvía oro. Describía con mucho lujo de detalles los grandes éxitos y ganancias de su compañía. En este estado mental, donde se dejaba ver sólo lo que quería ver y utilizando todos los patrones defensivos que acabo de describir, no se preocupó por leer los informes financieros y de ventas. Si alguien le preguntaba sobre eso, decía que su sistema de informes estaba muy bien, que todo andaba magníficamente bien. Solamente el informe del contralor de la oficina principal señalando que la compañía había sufrido una pérdida durante el último trimestre lo despertó de su estado de autodecepción. Sobre decir que no aceptó el informe con calma, que sus ánimos se fueron al suelo. Temía haberse hundido, que su empresa se había acabado. Le tomó tiempo retomar el control de sí mismo.

## Prendiendo la luz

He descrito parte del lado oscuro del empresario. Pero, los casos que he bosquejado aquí son extremos; la mayoría de las relaciones entre los empresarios y los que los adquieren se deterioran mucho. Por un lado, muchas fuerzas en oposición -las instituciones, el gobierno, los bancos y la salud y el buen sentido común de la persona intervienen para contrarrestar excesos. El sentido de la realidad de la mayoría de los empresarios hace que las cosas se mantengan bajo control.

Los empresarios no necesariamente tienen más problemas personales que otras personas, y no es inevitable que tengan problemas de personalidad. Sin embargo, lo que uno puede extrapolar de los comentarios anteriores, es que los empresarios tienen una manera única y propia de enfrentar el estrés y las tensiones de la vida cotidiana. Al decir esto, quiero subrayar que la frontera entre el comportamiento creativo y el comportamiento aberrante puede ser muy borro-

sa; el comportamiento normal y el irracional no son categorías discretas en una escala. La mezcla de lo creativo y lo irracional es el combustible del empresario y lo que produce son contribuciones positivas. Los empresarios crean nuevas industrias, empleos y estimulan la economía. Su calidad de visionarios y su capacidad de liderazgo permiten que las personas que los rodean trasciendan las preocupaciones menores y logren producir grandes contribuciones.

En un caso que conozco, el presidente de un conglomerado trabajó arduamente para construir una relación de confianza con el empresario que manejaba la compañía que él estaba comprando. Los dos conversaron acerca de los arreglos y procedimientos operativos que cada uno no aceptaría. Mientras el empresario expresaba su preocupación con la conservación de su independencia, el presidente describía la información que necesitaría de cualquier empleado para poder sentirse cómodo.

También acordaron que el empresario podía llamar al presidente para ayudar siempre y cuando considerara conveniente.

Después de la compra, el presidente cumplió su promesa de dejar que el empresario fuera independiente; aseguró un mínimo de interferencia de la oficina principal. El acuerdo sobre ayuda resultó ser de suma importancia. Pronto, el presidente encontró que el empresario lo utilizaba con regularidad para probar sus ideas, cosa que no le molestó, ya que le daba la oportunidad, en una atmósfera de confianza mutua de inyectar una saludable dosis de realidad en las propuestas a veces algo descabelladas del empresario. Este arreglo "tira-afloje" dio muy buenos resultados. La nueva compra llegó a ser una de las compañías de más ganancia dentro del portafolio del conglomerado.

Pero, desafortunadamente, como hemos visto, las adquisiciones no siempre tienen finales felices. Los problemas de personalidad que he descrito pueden dificultar la colaboración. Sin embargo, el último caso nos dará un ejemplo de cómo los ejecutivos e inversionistas pueden trabajar con estas personas imaginativas pero a menudo problemáticas. El reto es desarrollar una relación basada en la confianza mutua que permita que el ejecutivo y el empresario trabajen abierta y

periódicamente y que permita al empresario obtener una opinión realista de las ideas.

Para facilitar este proceso, los inversionistas y altos ejecutivos deben respetar la necesidad de independencia del empresario y deben diseñar sistemas de control e información acorde con ella. No es fácil vivir con estos arreglos. Dada la manera errática como algunos empresarios manejan sus compañías, una relación no demasiado estrecha con la oficina central puede resultar problemática. Esta clase de enfoque exige que los ejecutivos de la oficina central mantengan un equilibrio apropiado entre la supervisión a distancia y la libertad para actuar. Una manera de asegurar la autonomía de las compañías adquiridas es trabajar con un equipo administrativo pequeño en la oficina central para evitar exceso de interferencia.

Los altos ejecutivos deben tomar unas precauciones adicionales antes de contratar un empresario. Antes de comprar una compañía empresarial, deben prestar mucha atención a la calidad de la administración que recibirá con el negocio. Deben preguntar si los empleados de la compañía que van a adquirir pueden ser capacitados o desarrollados. O si se va a enfrentar con una administración tan mediocre que será muy difícil construir un equipo que se adapte a la cultura de la compañía compradora. ¿Existe una situación de incapacidad "entrenada" y "decifobia" que imposibilitará el progreso de la empresa bajo la dirección de este equipo en caso de la ausencia del empresario?

Además, los ejecutivos deben considerar la integración de la compañía compradora y la cultura de la compañía empresarial. ¿Hay mucha diferencia entre la manera de proceder de la empresa adquirida y la oficina principal? ¿Cuántas semejanzas hay entre los valores básicos de las dos organizaciones acerca de sus asuntos como comportamiento aceptable, estructura y metas, por ejemplo? (Obviamente, no pienso en una transformación dramática sino en un cambio gradual). Los ejecutivos de corporaciones deben estar igualmente abiertos al cambio; la adaptación cultural funciona en ambos sentidos. En todo caso, los ejecutivos necesitan pensar en si las diferencias son tan grandes que un choque sea inevitable.



Dada la riqueza de conocimiento sobre productos y mercados que generalmente tiene el empresario, la última opción debe ser la de separarlo de su compañía. En aquellos casos donde rápidamente se da cuenta de la necesidad primordial del empresario de tener autonomía, puede ser aconsejable que se quede solamente durante un corto período de transición. Y, ya que como regla general la mayoría de las compañías compradoras sienten la necesidad de imponer su cultura al subsidiario, el empresario dueño generalmente sale.

No importa cuál sea la decisión final de ejecutivo o inversionista, él debe recordar que estas facetas de la personalidad del empresario pueden haber sido las responsables de su empuje y su energía, y son factores importantes para el éxito. Así que en vez de luchar contra estas idiosincrasias, los administradores deben considerarlas como un reto.

## La base investigativa

Mi investigación se basa en extensivas observaciones y entrevistas con 38 empresarios que operan una amplia gama de industrias. La mayoría de estos empresarios tenían su sede en Estados Unidos o el Canadá. La manera usual de entrar en su empresa fue como un experto en el manejo estratégico de recursos humanos con un especial interés en el empresario y las compañías de familias. A veces la administración buscó mi ayuda porque consideraba que mi experiencia clínica sería útil para desentrañar complejas situaciones familiares y de la empresa. Tuve un contacto meramente "terapéutico" con el empresario. Mi muestra está sesgada en el sentido de que traté principalmente casos "dramáticos".