

Directivos psicópatas

Juan Palacios

Profesor visitante del Área de Política De
Empresa del Instituto Internacional San Telmo

El profesor Robert Hare de la Universidad de British Columbia ha sugerido que los recientes escándalos en algunas grandes empresas, como Enron y WorldCom, se deben al comportamiento patológico de sus dirigentes. Cree que estos problemas se habrían podido evitar si estas personas se hubieran sometido a alguna prueba para detectar este rasgo de su conducta antes de asumir altas responsabilidades. Dado que estas pruebas se aplican de forma rutinaria a los candidatos a policías, bomberos, maestros de escuela, operadores de plantas nucleares y otras profesiones, ¿por qué no hacerlo también con estos directivos que van a manejar miles de millones de dólares?

Este artículo pretende llamar la atención sobre este asunto que no es ajeno a nuestras empresas europeas. Todo empezó en agosto de 2002. En una convención de policías el profesor Hare hablaba de mafiosos y criminales psicópatas mientras proyectaba sus fotos en una gran pantalla. En cierto momento empezaron a verse fotos de altos directivos involucrados en los escándalos de WorldCom y Enron, que poco después serían condenados por la justicia a largas penas de cárcel. La prensa divulgó esta anécdota y a partir de entonces se empezó a hablar de directivos psicópatas. La idea del profesor Hare resultaba interesante ya que podía aportar la explicación que se buscaba a estas conductas inesperadas e inquietantes. Desde entonces han aparecido numerosas publicaciones sobre el tema, incluida una nota de la Harvard Business Review en 2004.

El perfil de los directivos psicópatas descrito por el profesor Hare se puede resumir en los cuatro rasgos siguientes:

- Son personas sin conciencia que solo buscan su propio interés: fríos, duros, y absolutamente insensibles a los sentimientos ajenos y al daño que causan a los demás. Nunca muestran arrepentimiento por su conducta que puede llevar a sus víctimas a perder su trabajo y sus ahorros, a enfermar o incluso a suicidarse.

Un ejemplo que se cita de este comportamiento es de Al Dunlap, que despidió con el beneplácito de Wall Street a 11.000 trabajadores de Scott Paper y a 6.000 de Sumbean (la mitad de la plantilla). Cuando estas medidas fracasaron falsificó la contabilidad para poder anunciar beneficios. En el plano de su vida privada, Dunlop se negó a asistir al funeral de sus padres y solía amenazar a su mujer con pistolas y navajas.

- Tienen un concepto grandioso de su valía personal que les hace sentir por encima de los demás y de cualquier norma. Esto y su falta de sentimiento de culpa hace que fracasen los todos los intentos por cambiar su conducta, ya que no ven ninguna razón para hacerlo, pues se sienten muy satisfechos de ser como son.

Parece que así era Armand Hammer, un magnate del petróleo que se auto postuló para el Premio Nóbel de la Paz sin conseguirlo. También Andrew Fastow que presionó a sus jefes para que le nombraran director financiero de Enron, aunque sus conocimientos contables y financieros eran muy rudimentarios. Después de conseguirlo,

Un problema con los directivos psicópatas es que pueden ser confundidos con grandes líderes, ya que ambos suelen reunir una serie rasgos comunes que muchos aprecian y admiran (carismáticos, brillantes, hábiles, duros, persuasivos, etc.).

pidió al departamento de relaciones públicas de su empresa que se volcara para conseguir que una revista profesional le designara como el CFO del año. Cuando Enron se vino abajo fue condenado a diez años de cárcel y a devolver 24 millones de dólares, una ínfima fracción de los miles de millones que hizo perder a los accionistas.

- Son mentirosos compulsivos y manipuladores muy hábiles. Falsifican pruebas y divulgan rumores sin fundamento para hundir a sus víctimas. Crean discordia y enfrentamiento entre sus colegas si les puede reportar algún beneficio. Nunca aceptan sus propios fallos que intentan desviar hacia otras personas. Negarán incluso cualquier prueba que les incrimine por clara que sea.

Cuando Al Dunlop, del que ya hemos hablado antes, quedó en evidencia y fue despedido, se atrevió a pedir una indemnización por despido y solicitó al Consejo que mejorara el precio de sus opciones de compra de acciones.

- Son personas de trato amable y muy grato. Saben como deslumbrar y seducir a sus interlocutores. Fingen muy bien emociones que no sienten para llegar a los demás y manipularlos. Son grandes actores, muy convincentes, lo que les permite enmascarar perfectamente su verdadera naturaleza.

Esto se decía de Louis B. Mayer, presidente de la Metro Goldwyn Mayer, que tenía fama de ser mejor actor que cualquiera de las estrellas que contrataba.

Llegado a este punto, cualquiera puede sentir una sensación de incredulidad ante esta descripción y preguntarse: ¿Puede existir realmente alguien así? La respuesta es claramente afirmativa. Martha Scout, profesora del Centro Médico de Harvard, dice: Va contra nuestra intuición que un pequeño porcentaje de personas pueda ser tan diferente de los demás y tan malvado. La gente de bien no quiere creerlo. No se conoce con exactitud el porcentaje de psicópatas en el mundo real. Algunos como el profesor Hare hablan del 1% de la población refiriéndose a Canadá, mientras que otros



Tiziano Vecellio di Gregorio. Retrato del hombre enfermo. Galería de los Uffizi. Florencia

como Martha Stout elevan esta cifra hasta un inquietante 4% en Estados Unidos. Si hay acuerdo en admitir que estos porcentajes, cualesquiera que sean, son mayores en las empresas, ya que éstas se convierten en un centro de atracción para los psicópatas por las oportunidades que les ofrecen de poder y de manejo de personas.

Un problema con los directivos psicópatas es que pueden ser confundidos con grandes líderes, ya que ambos suelen reunir una serie rasgos comunes que muchos aprecian y admiran (carismáticos, brillantes, hábiles, duros, persuasivos, etc.). Normalmente, son candidatos claros para ser promocionados y pueden llegar a hacer una carrera muy rápida; pero junto con su brillantez aflorará su conducta destructiva antes o después. Si les van bien las cosas sus jefes o el Consejo pueden estar dispuestos a pasar por alto los aspectos más negativos de su comportamiento y el daño que habrán empezado a ocasionar a otras personas. Por el contrario, si sus resultados no son buenos intentarán ocul-

tarlos usando cualquier procedimiento, tratarán de responsabilizar a otros de su fracaso, y buscarán cambiar de actividad antes de que el engaño se descubra. Además, siempre tendrán a su favor la resistencia de muchas personas a reconocerlos como realmente son.

Otra variedad patológica es la del directivo narcisista. El narcisista se diferencia del psicópata en que se cree llamado a desarrollar una gran misión para ayudar a la humanidad, mientras que el psicópata solo trabaja en beneficio propio. El narcisista intenta ayudar a la humanidad en abstracto, aunque puede destrozar a la gente que tiene a su alrededor. Su enorme egolatría le impide escuchar o aceptar cualquier crítica; pero, a pesar de todo, tiene la habilidad de atraer a un gran número de entusiastas seguidores.

Aunque la gran mayoría de las empresas se ha mantenido al margen de cualquier escándalo y cuenta con equipos directivos honestos y eficientes, la conducta de estos casos patológicos ha contribuido a sem-

brar la desconfianza hacia el mundo de los negocios. Una encuesta reciente pone de relieve que el 43% de los americanos piensa que los altos directivos están en las empresas únicamente para buscar su propio beneficio. Esta percepción parece estar mucho más extendida en Europa donde, por ejemplo en el Reino Unido, esta cifra se eleva a un 95%. Con este telón de fondo no sorprende que haya cada vez más críticos que creen que las empresas solo buscan su propio beneficio sin ningún respeto moral o legal para sus empleados, el medio ambiente o la sociedad en su conjunto, y que proponen cambios radicales en las reglas del juego que suponen derribar el sistema de economía de mercado.

Los directivos psicópatas causan un daño incalculable a las empresas pudiendo llegar a destruirlas. Ante esto conviene que las escuelas de negocios y las empresas afronten el problema con determinación y firmeza. Hay universidades, por ejemplo, que han invitado a líderes narcisistas o psicópatas a pronunciar lecciones magistrales en sus aulas, tal vez sin percatarse de lo que hacían. Otras, cuentan con profesores que aconsejan que los directivos tengan ciertos rasgos de personalidad patológica para así ser mejores. Actitudes tolerantes como éstas resultan muy peligrosas y complican el problema.

Las empresas corren riesgos mucho mayores. El procedimiento habitual del nombramiento de un alto directivo, en el que el Consejero Delegado lo propone al Consejo, puede ser un coladero para un directivo psicópata. Muchas veces el Consejo no lo conoce, y cuando es conocido suele ser porque este directivo ya ha hecho su tarea a conciencia para ganarse a los consejeros. Muchas empresas podrían aprender de otras organizaciones que han conseguido resolver este problema para mejorar así estos procedimientos.

La escuela de negocios de Stanford, por



Michelangelo Merisi da Caravaggio. *Narciso*. Galería Nacional de Arte Antiguo. Roma. Italia.

ejemplo, antes de otorgar una cátedra a un profesor manda una carta solicitando la opinión de los que lo han podido conocer bien, como antiguos alumnos del MBA, candidatos doctorales, colaboradores suyos, otros profesores, etc. La información recibida se trata con confidencialidad absoluta, y si en su conjunto no es suficientemente satisfactoria se desestimará la promoción del profesor. El sistema funciona: será difícil encontrar a un psicópata en las organizaciones que sigan esta norma.

Las empresas podrían formalizar algún procedimiento parecido. No es difícil desenmascarar a un directivo psicópata con cierta experiencia a sus espaldas si se cuenta con la opinión de sus antiguos subordinados y compañeros. En estos casos, la opinión de los que han dependido de él suele contener mucha información que se ignora pero que ayudaría a diagnosticar correctamente a estas personas. Por otra parte, hay cada vez más normas para evitar que

los responsables de la contratación de nuevos empleados sean manipulados, como la de revisar cuidadosamente los datos del currículum vitae para detectar posibles falsedades o distorsiones y contrastar bien las referencias que aportan.

La aparición de un directivo psicópata en nuestra vida profesional es una desgracia, pero hay formas de protegerse ante este problema. Una de ellas es la selección de la empresa en la que se va a trabajar. A falta de información más concreta, hay que ser cuidadoso con el tipo de empresas donde los psicópatas prosperan como las que están orientadas solo a los resultados económicos excluyendo casi todo lo demás, las que tienen objetivos de crecimiento desmesurado, las que operan en un entorno inestable y caótico con negocios en fuerte cambio y las que tienen directivos que les gusta aparecer con frecuencia en los medios de comunicación con manifestaciones triunfalistas. Con frecuencia, este

tipo de empresas suele tener una evolución brillante en sus beneficios a corto plazo lo que contribuye a ocultar sus deficiencias. Los procesos de fusión suelen favorecer también la aparición de directivos psicópatas.

Por el contrario, hay empresas menos propicias para este tipo de directivos, como las controladas por un empresario emprendedor, las de sectores maduros, más tranquilos y consolidados, y también las de los servicios profesionales gracias a su configuración de poder basada en un grupo de directivos-propietarios que suele ser eficaz para excluir a estas personas. En estos tipos de empresa el psicópata no encuentra las emociones ni el estímulo constante que busca, le parecen demasiado aburridas y,

además, le resulta mucho más complicado desarrollar su tarea.

En cualquier caso, la mejor protección ante un directivo psicópata es poder identificarlo a tiempo. Las personas que más los sufren son las que no se han dado cuenta de la situación en la que están, ya que acaban siendo manipuladas con facilidad y se atormentan al no encontrar ninguna explicación lógica a lo que les está pasando. Si uno sabe, sin embargo, que se está ante uno de estos directivos, no podrá hacer nada para que cambie pero sí que deberá ser cauto y ajustar su actitud y conducta hacia él. La clave es recordar que a los psicópatas no se les puede dar el mismo trato que a los demás porque son radicalmente distintos.

Aunque la gran mayoría de las empresas se ha mantenido al margen de cualquier escándalo y cuenta con equipos directivos honestos y eficientes, la conducta de estos casos patológicos ha contribuido a sembrar la desconfianza hacia el mundo de los negocios.