

Libro Cuando el ego se va de las manos

Por qué el egotismo de los ejecutivos destruye a las empresas y echa por tierra la carrera profesional; cómo evitar caer en la trampa

Mathew Hayward
Kaplan Publishing, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Mathew Hayward es el autor de este libro poco común, que se basa en la mitología para establecer una premisa comercial importante y luego la demuestra con estadísticas. La premisa es que el egotismo (la arrogancia de los directores ejecutivos) es habitualmente el origen de errores corporativos ilógicos, tales como las adquisiciones sobrevaluadas. El autor se basa mayormente en su investigación y otros estudios acerca de la “teoría conductista de la decisión” para respaldar el concepto de que el orgullo desmesurado suele traer aparejada una caída vertiginosa. Esta observación profunda es fundamental para la filosofía de la tragedia griega, Dante, Shakespeare y Milton. El autor utilizó este concepto para analizar más de 100 fusiones corporativas. Descubrió que los directores ejecutivos suelen ser los responsables de la toma de decisiones en adquisiciones sobrevaluadas. Concluye que es necesario realizar una introspección para detectar si nos estamos dejando llevar por la egomanía y el narcisismo en lugar de por la valentía y la convicción. *BooksInShort* recomienda este interesante libro que invita a la reflexión.

Ideas fundamentales

- Muchas fusiones y adquisiciones reflejan el exceso de orgullo de los ejecutivos.
- Este “egotismo” es habitualmente el principal responsable del fracaso de ciertas decisiones comerciales, en particular, de las adquisiciones sobrevaluadas.
- Genera una “falsa confianza” que se manifiesta en errores, toma de decisiones sin consenso, juicios de valor “infundados” e imposibilidad de prever las consecuencias.
- Los líderes deben ser muy cautos frente a la delgada línea que separa la audacia de la arrogancia.
- La “teoría conductista de la decisión” explica qué es el exceso de confianza y cuáles son los resultados.
- En Apple, Vivendi, Segway y Dell imperaba un exceso de confianza; todas ellas son ejemplos de empresas que resultaron perjudicadas por el egotismo.
- El exceso de confianza distorsiona en gran medida la toma de decisiones.
- No se “engañe a usted mismo.”
- No permita que su ego le impida consultar con otros y prestar atención a advertencias.
- Prepárese para las consecuencias que acarrea la falsa confianza evaluando sus resultados, como el caso de Vioxx, que resultó ser un fiasco para Merck.

Resumen

La caída de Ícaro

El pecado del “egotismo,” o exceso de orgullo, conlleva un alto precio. El ego descomedido o la confianza en uno mismo mal encausada habitualmente destruyen a la persona en sí misma, así como a su empresa y empleados. La arrogancia de un director ejecutivo puede perjudicar a los empleados, accionistas y acreedores de una empresa.

“El orgullo desmesurado de los ejecutivos ha echo mella en los negocios en una infinidad de casos.”

El exceso de confianza se manifiesta en gran medida en los clásicos de la literatura, tales como el mito helénico de Dédalo y su hijo Ícaro, quien escapó de la prisión utilizando alas artificiales inventadas por su padre. El hijo estaba tan entusiasmado con poder volar que, con una actitud arrogante, hizo caso omiso del consejo de su padre, voló demasiado cerca del sol, se deritió la cera de sus alas y murió tras caer vertiginosamente. Las escuelas de negocios actualmente comparten con los estudiantes “la paradoja de Ícaro,” que enseña que la originalidad y la confianza pueden conducir a un éxito colosal, mientras que la arrogancia y el orgullo generan desastres. Esta antigua sabiduría se aplica a la cultura moderna, especialmente a la forma de proceder de las grandes corporaciones. Un claro ejemplo de dicha enseñanza es el caso del Director Ejecutivo de Enron, Ken Lay.

El riesgo del exceso de confianza

El exceso de confianza se manifiesta en cuatro posturas entreveradas y peligrosas: actuar en base al orgullo desmesurado, no obtener la ayuda adecuada, no evaluar la realidad de un problema u oportunidad comercial y no afrontar las consecuencias de una política o medida equivocada. Estas condiciones encierran escollos para cualquier director ejecutivo. Con tan sólo rendirse ante alguna de estas cuatro deficiencias, la persona puede experimentar una “falsa confianza” y dar lugar a la posibilidad de que ocurra una tragedia corporativa a gran escala.

“La clave es evaluar nuestras decisiones y actos de antemano para determinar si la confianza que reflejan es auténtica o falsa.”

Por lo general, un ejecutivo de alto rango impulsado por su ego promueve la mayoría de las decisiones desacertadas que fracasan en las empresas estadounidenses. Dean Kamen, un inventor brillante, logró muchos éxitos significativos antes de lanzar el dispositivo de transporte personal Segway, un vehículo de dos ruedas con autobalanceo. Si bien Segway ha tenido cierto éxito en los aeropuertos, parques temáticos y otros ámbitos, aún no ha revolucionado el transporte tal como lo pronosticó Kamen. Su empresa perdió una fortuna luego de su lanzamiento y su fabricación prematura porque la realidad del mercado echó por tierra sus expectativas. Aparentemente, tuvo problemas para formar un equipo de alta dirección porque ejercía un control excesivo. Por otra parte, subestimó los efectos de las cuestiones regulatorias; por ejemplo, San Francisco prohibió la circulación de Segways en sus aceras.

Consideración de la realidad: no “se engañe”

En muchos sentidos, el exceso de confianza en uno mismo se encuentra arraigado en el sistema económico y social de EE.UU. Miles de estadounidenses están llenos de optimismo y dispuestos a aceptar enormes desafíos. Por ejemplo, los inversionistas del mercado bursátil saben que se trata de un “juego de suma cero” (una división casi equitativa entre ganadores y perdedores). No obstante, millones de operadores bursátiles arrogantes apuestan fuertemente a que pueden “ganarle al mercado.”

“Podemos detener al egotismo inmediatamente reconociendo y controlando anticipadamente las falsas fuentes de confianza.”

Las personas de negocios habitualmente carecen de un equilibrio entre la confianza que necesitan para alcanzar el éxito y el riesgo de dejarse llevar por un ego autoritario, manifestado como un “tedio” de sí mismas. Steve Jobs creó Apple Computer, una que ha alternado, a lo largo de su historia, entre aciertos y desaciertos. Tras cometer algunos errores iniciales motivados por el orgullo que consistieron en interrumpir la colaboración con Microsoft en las computadoras MacIntosh y NeXT y primar el diseño del producto en detrimento de la funcionalidad, Jobs aprendió la lección. El iPod debutó con un moderno diseño y un alto rendimiento y funcionaba en una plataforma de Windows desde el comienzo, a pesar de la aversión de Jobs a todo aquello relacionado con Gates. Apple también creó una alianza completamente nueva con la industria de la música creando protecciones contra la piratería en iTunes, que ha vendido más de mil millones de canciones, mientras que Apple ha vendido más de 50 millones de iPods.

“Si comprendemos que el egotismo puede arruinar una carrera profesional, una empresa y hasta la vida misma, podría servirnos de motivación para controlar esas fuentes de confianza antes de decidir y actuar.”

A pesar de la reputación de Jobs de ser una persona que por momentos actúa con “orgullo desmedido,” este éxito está “cimentado” en los hechos, la retroalimentación del mercado y los logros alcanzados. Las decisiones basadas en la falsa confianza habitualmente se basan en juicios de valor “selectivos” “especulativos” o “desafortunados,” en lugar de basarse en hechos.

No prever las consecuencias

La historia de Maurice “Hank” Greenberg, uno de los directores ejecutivos más exitosos del siglo XX, fue el clásico caso del pobre que hace fortuna. Nació justo antes de la crisis de 1929 y fue hijo de un propietario de una tienda de dulces de la Ciudad de Nueva York. Integró las tropas de asalto en Normandía en el Día D y colaboró en la liberación del campo de concentración de Dachau. Comenzó a trabajar en AIG y luego de siete años llegó a ocupar el cargo de Director Ejecutivo. Asumió sus funciones en 1967 cuando las acciones estaban valuadas en USD300 millones. Durante el ejercicio de sus funciones, las acciones subieron a USD150.000 millones aproximadamente 40 años más tarde. Greenberg tenía cerca de USD2.000 millones en acciones de AIG, pero la arrogancia lo abatió. En 2005, la Comisión de Valores e Intercambio de EE.UU. acusó a Greenberg por irregularidades y prácticas fraudulentas, incluida la manipulación del valor de las acciones de AIG. La empresa admitió haber sobrevaluado las utilidades por aproximadamente USD4.000 millones y pagó cerca de USD2.000 millones en concepto de la transacción. El comportamiento de Greenberg coincide con el perfil de un hombre que creía que era “invencible o intocable,” un síntoma clave del egotismo.

Fusiones: el alcance del egotismo

Una fusión o adquisición puede ser tan estresante como la guerra, especialmente cuando impera el ego. Por ejemplo, en el marco de la fusión entre America Online (AOL) y Time Warner, que entró en vigor el 10 de enero de 2001, la unión entre los Directores Ejecutivos Steve Case de AOL y Gerald Levin de Time comenzó y finalizó con un notable despliegue de egotismo. Levin encabezó el equipo de la empresa adquirente que concretó el negocio por USD350 millones, lo cual le costó a los accionistas de Time decenas de millones de dólares en términos del valor de las acciones. AOL también se vio afectada, dado que sus acciones colapsaron en lugar de subir a un ritmo vertiginoso. Impulsado ya sea por la ingenuidad o la arrogancia, Levin pagó una elevada prima del 70% en este fiasco de misiones y culturas corporativas discordantes. Luego reveló a la prensa que no tomó precauciones deliberadamente en representación de su empresa porque “quería demostrar convicción en mis decisiones.”

Las consecuencias del egotismo: una verdadera pesadilla

Warren Buffett, un veterano de todo tipo de inversiones, comparó a los gerentes que realizan pagos descomunales por adquisiciones con el príncipe mítico atrapado en el cuerpo de una rana y convertido nuevamente en príncipe por el simple beso de una maravillosa princesa. Buffett aseveró que los directores ejecutivos que realizan pagos descomunales “tienen la certeza de que el beso de su gestión hará maravillas con la rentabilidad” de la empresa objeto de la adquisición. En ocasiones esto ocurre; pero no es así en la mayoría de los casos por razones que se repiten una y otra vez:

- **Por no solicitar apoyo o consejos** – Carly Fiorina, experta en marketing, fue tapa de la revista *Fortune* como una ejecutiva modelo. Un año más tarde, fue coronada Directora Ejecutiva de Hewlett-Packard. La transición no fue nada fácil. Al volverse más autocrática y desconfiada, absorbió las funciones de muchos de sus subordinados y redujo la cantidad de personas que le rendían cuentas directamente a ella de 15 a 6. Se vanagloriaba de su trabajo, disfrutando de beneficios tales como un jet privado. Se propuso y logró una adquisición que fue un acto de arrebato cuestionable: la compra de Compaq. El proceso de adquisición incluyó el despido de cientos de ejecutivos experimentados de Compaq y la salida anticipada del Director Ejecutivo de Compaq. En su juego de poder, Fiorina “en efecto se convirtió en la Presidenta de la Junta Directiva, Directora Ejecutiva, Presidenta y Directora Operativa de la compañía...pero su incapacidad para delegar las decisiones clave en otras personas estaba erosionando su círculo de influencia.” Los resultados financieros de HP se debilitaron. La

revista Fortune reveló los defectos de Fiorina. Luego de seis años en el puesto, fue apodada “*Fortune’s Fool* (la desafortunada de la revista Fortune)”. Una semana más tarde fue despedida.

- **Por una falsa ilusión y por negación** – Merck gastó USD2.500 millones para desarrollar Vioxx, una “fórmula mágica” inhibidora de la COX-2 utilizada principalmente para tratar problemas estomacales. Este medicamento fue descubierto en 1994, exactamente cuando Ray Gilmartin fue nombrado presidente de Merck. Las patentes de muchos de los medicamentos de Merck estaban por caducar en el corto plazo y el precio de las acciones ya estaba cayendo anticipando sus pésimos resultados financieros, por lo cual la compañía se apresuró a realizar pruebas con Vioxx. En medio de su desarrollo, científicos internos y externos informaron a la compañía en repetidas oportunidades que la nueva droga podría incrementar la incidencia de ataques cardíacos y “podría ocasionar la muerte.” Pero la empresa lanzó dicho medicamento para ensayos preclínicos en enero de 1999, y la FDA (Administración de drogas y alimentos de EE.UU.) aprobó su comercialización seis meses más tarde. Dos años después, en respuesta a artículos científicos y a “muertes a causa de Vioxx,” la FDA exigió a Merck que agregara una frase a su etiqueta que dijera que Vioxx planteaba el riesgo “posible” de sufrir un ataque cardíaco. El 30 de septiembre de 2004, Merck retiró del mercado “su medicamento Vioxx por valor de USD2.500 millones después de que 20 millones de estadounidenses (ya) lo habían tomado.” El valor para el accionista de las acciones de Merck sufrió una disminución de USD20.000 millones. Merck le otorgó a Gilmartin un beneficio extraordinario de USD35 millones por prescindir de sus servicios y lo reemplazó por un empleado con una larga trayectoria en la empresa. Unos meses más tarde, el 19 de agosto de 2005, un jurado de Texas obligó a la empresa a pagarle a un usuario de Vioxx USD250 millones en concepto de daños y perjuicios. Ese mismo año, un científico de la FDA que escribía para una revista importante de medicina estimó que Vioxx “podría haber causado hasta 140.000 excesos de casos de enfermedad coronaria grave en EE.UU.”

Mantener la perspectiva

Usted y su empresa pueden reducir el engreimiento desmedido. El antídoto más efectivo es enorgullecerse únicamente de los logros que generan beneficios generalizados. A fin de sortear la autosuficiencia exagerada, siga estos pasos:

- Considere las consecuencias de cada decisión antes de proceder.
- Asegúrese de que sus decisiones sean las adecuadas para la empresa y para usted mismo.
- Sea coherente en su comportamiento y sus elecciones.
- Cumpla con sus funciones en lugar de buscar destacarse para impactar a la gerencia.
- No tome en cuenta las aclamaciones de quienes podrían tener motivaciones ocultas para elogiarlo.
- Comparta el elogio con otros que ayudaron a concretar un negocio exitoso.
- “Evite considerar a la remuneración como el único objetivo.” Mantenga separada su remuneración de su sentido del orgullo.
- No se exceda; absténgase de ser interesado y exagerar sus habilidades.
- No asuma que puede transferir sus habilidades demostradas en un área a otro ámbito.
- Asegúrese de que su orgullo por un logro tenga “fundamentos,” es decir, que se base en la realidad.

Sobre el autor

Mathew Hayward se desempeñó en Wall Street como inversionista de capital de riesgo y en un banco de inversiones. Actualmente, Mathew Hayward es profesor adjunto en la escuela de negocios de la Universidad de Colorado, es un consultor de gestión empresarial y un investigador destacado en materia de “egotismo.”
