

de Ecuador». A. Blackman (ed.): *Small firms and the environment in developing countries: collective impacts, collective action*. Washington: Resources for the Future.

- Salamon, L. (2010): *Rethinking corporate social engagement: lessons from Latin America*. Sterling: Kumerian Press.
- Vives, A., A. Corral e I. Isusi (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

PERDER EL RUMBO: UN RIESGO DEL LIDERAZGO Y DEL PODER

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA)

WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Uno de los misterios de la gerencia de estos tiempos, que siempre nos deja perplejos, es el siguiente:

«¿Por qué tantos líderes en proceso de desarrollo no llegan a alcanzar su máximo potencial o atraviesan la línea que los separa de acciones autodestructivas y poco éticas?»

Otra manera de formular la pregunta sería ésta: «¿Cómo hacen los líderes exitosos para reconocer y evitar un comportamiento autodestructivo?».

Bill George y Andrew MacLean («Why leaders lose their way»; ¿Por qué los líderes extravían su camino? *Strategy & Leadership*. Vol. 35. No. 3. 2007)

Desde hace unas tres o cuatro décadas se habla del descarrilamiento de los ejecutivos. Este tema se refiere a quienes, luego de alcanzar la gerencia general, se encuentran con que no pueden avanzar más (esto no quiere decir que no lo puedan hacer en otras organizaciones). Las razones podrían ser algunas de las «habituales», tales como mostrarse insensibles hacia otras personas (y tratarlas, por ejemplo, en forma arrogante o «abrasiva»), no delegar o no trabajar en equipo, tener diferencias estratégicas con la gerencia, no lograr los objetivos fijados, no adaptarse a los cambios o ser inflexibles en su estilo gerencial. También se mencionan las trampas que les acechan. Una de las que más mencionan los especialistas es el éxito o, como se dice a veces, la posibilidad de dormirse en los laureles. Se señala que en la base de este peligro o trampa se encuentran el ego, la autocomplacencia y el engañarse a sí mismo.

Un caso actual es el de Dominique Strauss-Khan, de quien se leyó, escuchó y discutió acerca de cómo perdió el rumbo. No es la única persona próxima a culminar su carrera a quien le ha ocurrido algo similar. Basta mencionar los casos de A. D. Weiner, congresista norteamericano, Mark Sanford, exgobernador de Carolina del Sur, y E. Spitzer, exgobernador del estado de Nueva York. Da la impresión de que en los últimos años estos hechos se han convertido en habituales... o se conocen más que antes.

¿Por qué los líderes extravían su camino? Bill George se ha ocupado de analizar estas situaciones. En un artículo publicado el 6 de junio de 2011 en el boletín electrónico *Harvard*

ieres aspiran a cargos electivos para hacer algo determinado; los hombres, para ser alguien. Las primeras saben que, si llegan a ocuparlas serán observadas de manera muy atenta. Si son electas, trabajan más que los hombres. Presentan más proyectos de leyes y participan más vigorosamente en los debates. No existen evidencias de que las mujeres que ocupan cargos electivos no se comporten de manera tonta o riesgosa; pero saben que, por el hecho de ocupar cargos importantes, tienen que demostrar su capacidad tanto a sus colegas masculinos como a sus electores. Es como si tuvieran que demostrar un grado mayor de seriedad. En caso de comportarse incorrectamente, las mujeres que se dedican a la

En la base de la trampa del éxito, o la posibilidad de dormirse en los laureles, se encuentran el ego, la autocomplacencia y el engañarse a sí mismo

Business School Working Knowledge escribió: «Al comenzar las carreras que supuestamente los habrían de conducir a posiciones de liderazgo, los ejecutivos exitosos que entrevistamos se ocuparon intensamente de superarse en sus tareas, enfrentar solos los desafíos que se les presentaron y darse a conocer». George califica esta etapa de «heroica»: los líderes vencen tentaciones y riesgos sin haber madurado ni aprendido a ocuparse de los demás o desarrollar fines elevados o mantener los pies sobre la tierra. Los comportamientos autodestructivos que tienden a presentarse en esta etapa, y que el líder debe aprender a controlar y superar, son cinco: convertirse en un impostor, racionalizar y «eliminar» los problemas que se presenten, buscar la gloria (o, como también se dice, tener delirios de grandeza), convertirse en un solitario y transformarse en una especie de máquina de trabajar en pos de un incesante progreso personal.

Hay quienes no logran superar estos comportamientos. ¿Pasa lo mismo en el caso de las mujeres que han llegado a posiciones de liderazgo? Un artículo publicado en *The New York Times online* se ocupó de aclarar este interrogante. Si bien cita algunos pecadillos en que incurrieron varias mujeres en posiciones importantes, el artículo señala lo siguiente: «Las mu-

política son castigadas en forma más dura que los hombres (S. G. Stolberg, «When it comes to scandal, girls won't be boys», 11 de junio de 2011)».

Tal vez la milonga *Cobrate y dame el vuelto* (música de M. Caló y letra de E. Dizeo) enseña algo, violenta y metafóricamente, sobre el poder cuando, en otro ámbito social, lo desafía y dice así:

Sacate de la cabeza el berretín de mandar,
que, si no, vas a rajarse con tus
pilchas de la pieza...
Aquí mando yo, señora, y oiga lo
que estoy batiendo.
Así que vaya sabiendo quien es el
que bronca ahora...
Y la Parda sobradora lo escuchó
con mucha cancha,
le hizo hacer la pata ancha y sin
decirle ¡atajate!
le partió al ciruja el mate con el
filo de la plancha.

Diccionario lunfardo: berretín (capricho, antojo); rajarse (correr, escapar, expulsar a una persona); pilchas (ropas); batir (decir, declarar, avisar); broncar (regañar, reprender); cancha (calidad, destreza, habilidad); pata ancha (ánimo, coraje, valor); ciruja (persona que busca desperdicios o comercia con ellos); mate / cabeza, cráneo). ■