

EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN NUESTRA MODERNIDAD LÍQUIDA

Entrepreneurial leadership in our liquid modernity

Aldo Lozano¹

Hay una creencia que se fue instalando incluso, hasta los albores de nuestra modernidad líquida, no casualmente ni exenta de acción deliberada, según la cual “el Líder Emprendedor nace”. Para este autor, de forma categórica, toda persona, cualquiera sea, que se marque objetivos y trabaje de manera rigurosa para lograrlos puede convertirse en un Líder Emprendedor en su propio campo de actuación. Se trata de un proceso de construcción, de ningún modo lineal, un viaje que comporta un trayecto insospechado por niveles que no siempre son ascendentes, a veces nos estancamos, otras nos entusiasmos para quedarnos en zonas de confort y muchas veces retrocedemos para volver a empezar; nos exige una mirada e indagación atentas sobre un horizonte que tampoco es vertical, sino que se mueve siempre en 360°, en cualquier espacio que estemos. Recorrerlo implica tener en grado suficiente conciencia, no sólo intra e interpersonal, sino, muy especialmente, de contexto. Surge la necesidad de ser conscientes de que estamos viviendo una era donde la incertidumbre se nos presenta como la única certeza y, sin embargo, nos depara una inesperada novedad: la identidad humana, antes dada, hoy abierta, aún con condicionantes, nos plantea un desafío inédito, la capacidad de diseñarla y construirla según nuestra propia creatividad. ¿Cuán conscientes somos como emprendedores del horizonte de posibilidades que se nos abren? Nunca antes como ahora ha sido tan importante contar con estrategias en nuestras organizaciones y en el proceso de construirnos como Líderes Emprendedores. En este trabajo plantearemos cinco estrategias dimensionales, cinco vectores operacionales que no siempre avanzan con la misma velocidad, se potencian entre sí, se inter influyen, se trasvasan, constituyen un sistema en sí mismos, son lo que nos hace ver la luz al final del túnel, allí donde se expande la claridad que hace posible la construcción del Liderazgo Emprendedor, personal, en nuestros equipos y organizaciones.

El Ocaso de los ídolos

*No que me hayas mentido...
que ya no pueda creerte, eso me aterra*
Friedrich Nietzsche

Nos hemos acostumbrado a tener una visión estereotipada del Líder Emprendedor. Intuitivamente, imaginamos un liderazgo basado, unas veces, en el mero *intercambio de gratificacio-*

¹ Director académico y docente. Universidad Blas Pascal, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Contacto: aldo.lozano@inbelsa.com.ar

nes entre el líder emprendedor y sus seguidores y, otras, un liderazgo donde, a través de la *influencia personal*, se pueden lograr efectos inesperados y, aún satisfactorios en el comportamiento de sus seguidores. Sin embargo, ambos están lejos de acompañar el proceso vital de construir y afianzar valores fundamentales para las personas, tales como: singularidad, autoestima y autonomía. Pues bien, exhortemos desde un principio: esos estilos de liderazgo, que deliberadamente asumen la gran mayoría de nuestros dirigentes políticos, sociales y empresariales ha muerto. Producir efectos positivos en el desempeño y resultados en las personas y en los equipos es indiscutible y necesario, pero ya no suficiente.

Para construirse como Líder Emprendedor, no basta con tener una buena idea de negocio, es imprescindible ser capaz de llevarla a cabo y saber transmitir esa visión al equipo de trabajo. Un Líder Emprendedor se acompaña de personas con actitud; emprende un camino de trabajo y aprendizaje en equipo; es consciente de las competencias y estrategias que va a necesitar para trabajar con su equipo, para influir positivamente en su comportamiento creando ambientes de trabajo que faciliten la consecución de los objetivos de negocio y aquellas para innovar a nivel empresarial y adaptarse rápidamente a los entornos complejos y cambiantes, de manera que el negocio, la organización y la comunidad salgan fortalecidos.

Nos inclinamos, convocando desde un inicio a Peter Senge, por imaginar un Líder Emprendedor capaz de bajar los peldaños de la dirección y la gestión, encontrar a sus equipos en la acción, para luego ascender de la mano de todos ellos a través de la espiral que lleva a una perspectiva sistémica, construyendo dominio personal, desafiando modelos mentales, creando visión compartida, y trascendiendo las perspectivas individuales en el marco del aprendizaje en equipo.

Hugo Landolfi nos brinda una excelente aproximación al Liderazgo Emprendedor, cuando advierte: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre."

De esta manera, vemos que un Líder Emprendedor no es solamente un actor económico, social o empresario, e incluso, político, no es simplemente una persona a quien la ciudadanía eligió y paga para administrar eficaz y eficientemente la cosa pública, no es en absoluto un director, un gerente o un responsable de equipo en empresas, corporaciones, instituciones, congregaciones, acaso países; un Líder Emprendedor es, por encima de todas las cosas, un ser humano, con una misión y una visión concreta.

Como tantos paradigmas de la modernidad sólida, muchos de los cuales, aún presentes en nuestro sentido común, la noción del Líder Emprendedor, y la de su consecuente acción de liderazgo, están siendo desmitificadas, desafiadas y actualizadas a la luz de los tiempos, arto diferentes, que asumimos vivir.

¿Todos podemos ser un líder emprendedor? ¡sin duda! y las conversaciones que mantendremos, a través de estas líneas, procuran crear un ámbito y un clima propicio para el desarrollo de estrategias dimensionales y herramientas que nos acompañen en el proceso para la construcción de un liderazgo emprendedor efectivo.

En consecuencia, siguiendo nuevamente al filósofo y pensador Hugo Landolfi, en nuestra busca de conceptualizar lo que se ha dado en llamar liderazgo emprendedor, "...el liderazgo no debe entenderse como una metodología para conducir a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder sino, al contrario, en ayudar a cada una de las perso-

nas que lideramos a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. Esto significa que el líder no es aquel a quien muchas personas siguen sino, muy por el contrario, el líder es quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido. Dicho en otras palabras, el líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas y lo acompaña a ponerlo en actos y en obras en el mundo. Pero primero debe cumplirse una condición primordial: el verdadero líder debe primeramente haber recorrido el camino que desea que sus liderados recorran. *¿No es acaso el drama de nuestro tiempo y de nuestra cultura el encontrar en la mayoría de las posiciones de poder y de conducción, ya sean estas políticas, de empresas o educativas, a personas que pretenden liderar a otros, pero ni siquiera pueden liderar su propia vida?.*

Para esto queremos prepararnos. Es que detrás de este desafío, hay otro gran desafío: ser, por un lado, conscientes de las nuevas competencias que nos plantea esta modernidad líquida en la que nos movemos, y por el otro, construir las estrategias que vamos a emplear para recorrer el camino hacia el desarrollo de nuestro potencial de liderazgo emprendedor. Un camino, por cierto, no lineal en cuyo trayecto cada nivel, cada nuevo estadio, nos pone frente a horizontes que solo podemos develar con el trabajo y aprendizaje continuos.

No hace tantas décadas, en la modernidad sólida en que aún vivíamos, era posible que bastasen las competencias específicas o técnicas (*hard skills*). Lo que hoy ocurre es que estas competencias, esta especie de mochila de saberes y conocimientos que se van creando, desarrollando y crecen conforme se van acumulando a lo largo de nuestras vidas, son cada vez más comunes, están más al alcance de todos, dejaron de ser un bien escaso y, muchas veces estos saberes y conocimientos suelen quedar amortizados, según las áreas, claro está, en un promedio que puede ir, en general, de dos a cinco años. No es que no sean importantes, lo son, lo que sucede es que tampoco ya son suficientes.

¿Cuáles son esas nuevas *competencias* hoy que nos acompañan en la construcción como líderes emprendedores? En primer lugar, las competencias genéricas –a las que también podríamos llamar transversales- (*transversal skills*), en especial las que conforman el núcleo de estas (*soft skills*), las competencias dialógicas, relacionales y emocionales, herramienta clave en la gestión del líder emprendedor, comunes a casi todos los quehaceres humanos y que no están sujetas al mismo proceso de obsolescencia que las restantes.

Luego, en nuestra modernidad líquida y muy especialmente a partir de los 90s, se deberán tener en cuenta las competencias digitales (*e-skills*), que hacen al grado de seguridad y eficiencia en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Asimismo, han irrumpido en nuestras vidas las competencias financieras (*financial skills*), que hacen sustentable no sólo nuestra carrera como líderes emprendedores sino nuestras vidas; y, finalmente, las competencias globales (*global skills*), es decir, el grado de capacidad para examinar y actuar en cuestiones locales, globales, interculturales, percibir y comprender las perspectivas y visiones del mundo de los demás e interrelacionarnos de forma abierta, apropiada y eficaz con personas de otras culturas. Estas tres últimas competencias, sin duda, están sometidas a una dinámica mucho más veloz y vertiginosa de actualización y cambio.

En cuanto a las estrategias que vamos a emplear, en realidad dimensiones o estrategias dimensionales, pues no sólo no hay orden ni jerarquía alguna entre ellas, sino que se entrecruzan entre sí, destacamos también cinco:

- 1) Construcción continua de conciencia, responsabilidad y actitud positiva, en nosotros mismos y en nuestros equipos.
- 2) Gestión por objetivos y valores, capaces de ser generadores de planes de acción efectivos.

- 3) Orientación a resultados y a una actitud positiva para cambiarlos cuando no nos satisfacen, dejando de lado las justificaciones para abrir las puertas del aprendizaje.
- 4) Visión y pensamiento sistémicos, capaces de elevarse por encima del control, cuando no suprimiéndolo, para alcanzar el poder efectivo con miras en el bien último del hombre.
- 5) Gestión dialógica de equipos, que devuelvan el valor de la palabra como generatriz y se pongan al servicio de una nueva mirada y perspectivas humanas.

Estamos advirtiéndolo que el liderazgo emprendedor en consecuencia es una construcción, existiendo competencias y estrategias que nos ayudan. Ahora bien, este proceso no es de ningún modo lineal. El viaje comporta un trayecto insospechado por niveles que no siempre son ascendentes, a veces nos estancamos, otras nos entusiasmos para quedarnos en zonas de confort y muchas veces retrocedemos para volver a empezar, nos exigen una mirada e indagación atentas sobre un horizonte que tampoco es vertical, sino que se mueve siempre en 360°, desde cualquier lugar en que estemos.

Al igual que con las cinco competencias y estrategias, pueden darse cinco *niveles de liderazgo*, y serán estas competencias y estrategias las que nos acompañarán en el proceso de pasar de un nivel a otro nivel de liderazgo emprendedor.

Nos resulta de gran utilidad recorrer los pasos que nos llevan a maximizar nuestro potencial de liderazgo, siguiendo la experiencia de John C. Maxwell descrita de su libro, *"The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential"*, donde advierte que el verdadero liderazgo no tiene nada que ver con títulos, la titularidad de ideas y proyectos, posiciones o cargos. De hecho, lograr una posición a nivel político, social o empresario bien puede significar tan solo el primero de los cinco niveles, a partir del cual comenzará realmente el trabajo de construcción de liderazgo emprendedor efectivo.

Si queremos ser algo más que el gestor de un negocio, el hacedor de un proyecto, el presidente de una compañía o incluso de un país, algo más que un gerente o un alcalde, algo más que un docente, un legislador, responsable de un equipo o jefe de una cuadrilla, cualquiera sea la naturaleza del oficio, es necesario asumir el compromiso de inspirar a los demás, ser constructores de resultados, capaces de realizarlos acompañando a nuestros equipos y colaboradores a cultivar sus habilidades para que se conviertan en líderes a su vez por derecho propio. Sólo entonces, contando con las destrezas, la disciplina, la capacidad de trabajo y aprendizaje continuo nos abrimos camino hacia mayores responsabilidades y niveles de liderazgo emprendedor.

Ahora bien, ¿dónde estamos parados en el mundo que estamos viviendo?, ¿qué circunstancias históricas nos están marcando y, muy probablemente, nos hagan protagonistas conscientes o no de un estadio de cambios trascendentes?, ¿cuán significativa resulta esta conciencia en nuestra formación y en la determinación de nuestras metas de liderazgo emprendedor?

El líder emprendedor ante un nuevo contexto histórico

*Un hombre no mide su altura en los momentos de confort,
sino en los de cambio y controversia.*
Martin Luther King

Al finalizar la segunda guerra mundial los países centrales de occidente firmaban en Bretton Woods, New Hampshire, un histórico acuerdo que establecía el sistema que finalmente lle-

varía el nombre homónimo: “Sistema de Bretton Woods”.

Bretton Woods fue un sistema monetario fundado sobre premisas muy simples, pero tan fuertes para ese contexto, que fueron capaces de generar para los treinta años que siguieron uno de los procesos de estabilidad y crecimiento económico probablemente más fuertes y quizá no muchas veces vivido en la historia de la humanidad. ¿Cuáles eran los principios fundacionales de este sistema?

Bretton Woods: premisas claves del sistema

- 1. la tasa de cambio entre las monedas de los países más importantes estaba fijada en dólares;*
- 2. el valor del dólar respaldado en oro;*
- 3. la cotización del oro, garantizada por el Tesoro de los Estados Unidos, se determinaba en treinta y cinco dólares por onza.*

Hay muchos indicios de que el sistema ya venía debilitándose; empero, el acontecimiento determinante fue la decisión que debió tomar el presidente Richard Nixon el 15 de agosto de 1971 de suspender la compraventa de oro. Fue el comienzo del fin.

¿Para qué traigo a colación estos acontecimientos?, ¿en qué nos ayudan a crear conciencia de dónde estamos parados, y en qué contribuyen a nuestro desarrollo como líderes emprendedores?, ¿qué tienen que ver con la determinación de nuestros objetivos y los de los proyectos o negocios donde actuamos? son muchas y de peso las razones. Ante todo, porque aún no ha cesado la cadena de cambios, y porque estamos viviendo las consecuencias y efectos de aquel 15 de agosto en la que el presidente de los Estados Unidos decidió suspender la compraventa de oro y poner fin a un orden económico mundial que, muy probablemente, le habría ocasionado honda preocupación frente a la evidencia de contradicciones que venían operando y afectaban el manejo de los asuntos financieros internos de su país y, muy probablemente también, impulsado ante nuevas oportunidades de reposicionamiento geopolítico emergentes de la propia crisis que el sistema planteaba.

La medida tuvo hondas implicancias a nivel internacional y en los estados nacionales. Más allá de las diversas posiciones de historiadores, políticos, sociólogos y economistas que se ocupan del tema, se puede convenir que estos acontecimientos, ocurridos en la década de los setenta, marcan el inicio de una nueva época caracterizada por la globalización.

En la construcción del liderazgo emprendedor es necesario que seamos conscientes de que estamos viviendo lo que provisionalmente podríamos definir como una “era bisagra”, una época de transición, que Ulrich Beck prefiere llamar “modernidad reflexiva”, otros llaman postmodernidad” o Zigmund Bauman denomina “modernidad líquida”. Hay quienes, también, en lo que concierne a un mundo más estrictamente económico, hablan del paso de un capitalismo hard a un capitalismo soft. Se trata de una época caracterizada por la “incertidumbre”. Según Bauman, “estamos condenados a la incertidumbre permanente” signada por aspectos tales como la caída del estado de bienestar, la extraterritorialidad del capital, la disolución de mecanismos de contención social, el debilitamiento de la solidaridad, el individualismo, la competencia, el síndrome del consumismo, el imperio del desecho, la crisis de ciudadanía, y tantos otros fenómenos que nos dejan una sensación de desnudez y soledad frente a nosotros mismos y al mundo en que vivimos. Sin embargo, esta incertidumbre tam-

bién nos depara una inesperada novedad: la identidad humana, antes dada, hoy abierta, aún con condicionantes, nos plantea un desafío inédito, la capacidad de diseñarla y construirla según nuestra propia creatividad. ¿Cuán conscientes somos del horizonte de posibilidades que se nos abre o también, en muchas circunstancias, se nos cierra? ¿Cuán responsables nos sentimos frente a semejante desafío?

Después de la caída de Bretton Woods el mundo irrumpirá, cada vez con más fuerza, a una liberalización de los flujos internacionales de capitales, a la aparición del riesgo de tasa de cambio y, ante la necesidad de cubrirse frente a ese nuevo contexto, a un proceso de desregulación y dismantelamiento de controles pocas veces visto hasta entonces.

Queda claro desde ese momento, el efecto directo en el deterioro del estado nación y la disolución paulatina, pero sistemática, de muchas instituciones que daban sustento al concepto de estado de bienestar, provocando el quiebre de principios sociales básicos y dejando al individuo cada vez más sólo, al margen de toda red de mecanismos de contención.

Según Richard Sennett, sociólogo y profesor de la prestigiosa London School of Economics, se reconocen en esta nueva dinámica tres grandes hechos que van a confluir en la generación de consecuencias trascendentales para nuestras vidas.

En primer lugar, Sennett observa una cuestión que para este autor tiene una importancia no menor ante el nuevo concepto de liderazgo emprendedor que hoy se impone. Ocurre, que, frente a la mirada atónita de los directores de las grandes compañías multinacionales, opera un proceso de transferencia del poder de éstos a los accionistas y con ello el paso de lo territorial a lo extraterritorial, ya que los accionistas pueden estar localizados en cualquier lugar del planeta; en segundo lugar, a partir de aquí, el nacimiento del “capital impaciente” dominado por la inmediatez de las políticas de rentabilidad y distribución de dividendos y, en tercer lugar, el impacto en la infraestructura económica caracterizado por un acelerado proceso de innovación tecnológica en las comunicaciones y la robotización.

Nunca antes como ahora ha sido tan importante fijarse estrategias en nuestras vidas y, en general, en nuestras empresas y negocios, especialmente en una época donde la empresa se ha transformado en un espacio abierto a la creatividad, las realizaciones personales y sociales, como así también en unos de los más fuertes y poderosos vectores para el desarrollo y crecimiento de las naciones.

El liderazgo emprendedor y la sociedad líquida

*Nadie se hace grande haciendo sentir pequeños a los demás,
grande es aquel que ayuda a crecer a todos los que están a su alrededor.*
Zygmunt Bauman

Esta “modernidad líquida”, ¿de qué manera impacta en nuestras ideas, proyectos y negocios? Me baso en este punto, en conceptos desarrollados por la prestigiosa psicóloga y psicopedagoga Dra. Silvia Pérez Fonticiella, a partir de su artículo “Las Instituciones al borde de la modernidad líquida”, y permitiéndonos hacer una translación desde las instituciones genéricas y naturales a las nuestras: instituciones o empresas de características legales, públicas o privadas. Más allá de la licitud de este desplazamiento, quiero extraer algunas conclusiones que me parecen muy interesantes a fin de interpretar lo que les está pasando a nuestras compañías y a nosotros mismos como Líderes Emprendedores que tenemos la responsabilidad de gestionarlas.

Expresa la Dra. Fonticiella: "Me parece pertinente hacer algunas consideraciones previas respecto a la constitución social del ser humano. La autoproducción del hombre es siempre una necesidad, una empresa social. Los hombres producen juntos un ambiente social con la totalidad de sus formaciones socioculturales y psicológicas; estas formaciones, no son sólo producto de la constitución biológica del hombre, la que proporciona límites exteriores para la actividad productiva humana. El ser humano no puede desarrollarse como tal en aislamiento, como tampoco puede producir aislado un ambiente humano" .

***"La humanidad específica del hombre y su socialidad están entrelazadas íntimamente.
El homo sapiens es siempre y en la misma medida, homo socius."***

"Se puede decir que el ser humano tiene como **necesidad antropológica** la externalización de su actividad interior, de sus emociones, de sus pensamientos, de sus impulsos, de sus hábitos y estos productos internos, son cofundadores del orden social. A su vez, entendemos este proceso en forma dialéctica, el hombre a la vez que construye el mundo, se construye a sí mismo con y por lo otros."

En ese orden, "las instituciones aseguran silenciosamente continuidades ensambladas que forman el trasfondo implícito de nuestra vida psíquica, el zócalo cultural complementario de la roca biológica, sobre las cuales se afirma el espacio de la psiquis. La irrupción de la institución en este espacio lo transforma". "...la institución nos precede, nos sitúa y nos inscribe en sus vínculos y sus discursos.... Descubrimos también que nos estructura y que trabajamos con ella relaciones que sostienen nuestra identidad". "... esta externalización de un espacio interno es la relación más anónima, violenta y poderosa que mantenemos con las instituciones".

Una primera reflexión nos lleva a evaluar el cambio que se ha operado en la naturaleza del liderazgo en general y emprendedor, en particular. Un Líder Emprendedor, un dirigente, un CEO, un gerente ya no es, necesariamente, un especialista. Empero, en muchas compañías lo siguen siendo. ¿No son acaso al decir de Nietzsche, "los últimos curas, los únicos que todavía quieren insertar sentido, valor, allí donde ya no hay otra cosa que un desierto apático"? ¿Somos conscientes de lo que son capaces nuestras empresas? ¿Son nuestras empresas conscientes ellas mismas del poder de acción que contienen como organización? Las empresas son hoy los laboratorios por donde pasa la transformación del mundo. Son el motor de la transformación. Son las empresas como organizaciones inteligentes las que tienen que darse cuenta de su poder. *¿La construcción de ese poder, de esa capacidad de acción, no está acaso en líderes emprendedores capaces de abordar la misión desde una perspectiva sistémica?*

Si ensayamos una "visión de paralaje" entre lo sólido y lo fluido, que no es otra cosa que hacer una paralaje entre la modernidad líquida y la modernidad sólida, se observa inequívocamente, que "la naturaleza errática y esencialmente impredecible del cambio contemporáneo, ha modificado nuestra forma de "estar en el mundo", ya sea por estar signados por el síndrome de la prisa, o participar en una red de significantes institucionales y sociales cuyos discursos, sustentados en enunciados que han dejado de contener aquellas palabras que nos servían de referencias por remitir a **solidez, estructura y duración**, han sido sustituidas por otras que aluden a la **volatilidad, reemplazo fácil y corta vida**."

Frente a este modelo en el que lo único permanente es el cambio y dentro del cual la so-

ciudad actual se sumerge irreflexiva, existe la necesidad de asegurarse la existencia. Este problema, ha atravesado todas las formaciones sociales de las distintas épocas históricas, y a través de ellas, reconocemos que el sujeto es un buscador de certidumbres.

Al decir del filósofo Peter Sloterdijk, “la existencia humana depende de la disponibilidad de estructuras de seguridad vitalmente indispensables, o como él las llama, **estructuras de resguardo o estructuras inmunes.**”

Estas reflexiones nos invitan a formularnos una nueva pregunta: *¿en qué medida la edificación de liderazgo emprendedor efectivo, no implica el desafío de acompañar a nuestros colaboradores y equipos en el proceso de formular espacios de contención, resguardo e inmunidad?*

Tiempo y memoria, ¿cómo impactan en la identidad del Líder Emprendedor y en la de su empresa?

En concordancia con Richard Sennett, la Dra. Fonticiella señala que “las investigaciones coinciden en que más allá de las diferencias personales, respecto de la sensación de velocidad y durabilidad, la generalización apunta a una sensación de que el tiempo ya no está a nuestra disposición, a nuestro alcance, como que constituye una dimensión ajena a nosotros.”

Más aún, “esta línea tendiente a deshacerse de lo pesado, de manipular lo transitorio, de hacer una liposucción de la memoria, atenta directamente contra la identidad del individuo y la de las instituciones.”

“En la modernidad sólida, nuestros recuerdos, nuestra historia enmarcada en la historia de las instituciones, era un valor positivo que permitía tener una mirada longitudinal de la evolución de los proyectos institucionales, de cómo el rescate de los valores fundantes de la organización, continuaban dando cohesión tanto al proyecto institucional como al personal. La memoria es parte de lo que permite tener atrapado al fantasma que sigue dando sentido, en cada uno, a lo grupal.”

“En la aldea global, ya no es necesario que todos los integrantes de la institución conozcan y busquen sus significantes en la historia oficial y latente de ésta. Ya no hay anfitriones que presidan los rituales de iniciación de los nuevos integrantes, porque cada uno si así lo quiere, puede bucear en internet, en los archivos de los servidores y buscar la información precisa y puntual que necesita, porque cada uno viene a ocupar un lugar en la larga cadena de engranajes.”

Para Didier Anzieu, psicólogo, filósofo y psicoanalista francés, conocido por sus estudios sobre el autoanálisis de Freud y la dinámica de grupos, un grupo es una especie de sondeo en el inconsciente social.

Anzieu, a partir de su extenso trabajo con grupos e instituciones, aporta su hipótesis de la correspondencia entre la organización institucional y la organización fantasmática, de la cual tomó y analizó algunas formulaciones. Para Anzieu, “la institución “realiza” el fantasma; lo realiza de un modo que lo “fija”; la movilidad del deseo está “ligada”, al mismo tiempo que lo está la permanencia de las instituciones y de la sociedad garantizada”. Se pregunta la autora: “...qué sucede en el sujeto cuando la institución, la sociedad misma, ya no puede asegurarle esa fijación de su deseo y su fantasma.”

Quiero resaltar lo que aquí aparece como conclusión fundamental en el análisis de Didier Anzieu y sostengo que constituye una toma de conciencia absolutamente necesaria, un darse cuenta y un hacerse cargo, en el proceso de construcción de liderazgo emprendedor y en nuestras instituciones, corporaciones, empresas o proyectos y negocios en general: “Un

grupo, un organismo social o un país, funciona mal cuando el distanciamiento ha llegado a ser demasiado grande entre la organización fantasmática y la organización institucional." Señala Anzieu que pretender cambiar la organización formal para dar vida a la colectividad, es una operación inútil si la fantasmática subyacente no es recambiada en su sentido o si una nueva fantasmática dominante no ha emergido. *Un Líder Emprendedor es aquel que es capaz de advertir la distancia entre ambas organizaciones, arremangarse y ponerse a trabajar con sus equipos para acortar o disolver esa distancia.*

Estas dos advertencias a tener en cuenta en la gestión efectiva de nuestras empresas y negocios, la distancia entre lo fantasmático/ emocional y lo institucional/ formal, por un lado, y la de actuar sobre la segunda para salir del paso sin trabajar profundamente sobre la primera, nos invita a conectar ambos conceptos con el proceso de construcción y reconstrucción de la visión compartida; esto es un proceso dinámico, la generación de una visión genuina y muy opuesta a la muy difundida "formulación de la visión" a la que estamos mal acostumbrados, especialmente en nuestro país, y que nos lleva a conformar conjuntos vacíos de ideas, tan similar a la formulación de objetivos, meras pretensiones declarativas, formales, no tenidas en cuenta la mayor parte del tiempo y, peor aún, muchas veces desconocidas por la organización.

La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea y lo siente. De esta manera, la práctica genuina, el aprendizaje y la participación de toda la organización en el proceso, enseña a los líderes la perversión institucional que es imponer una visión, por más sincera que esta sea. La Visión Compartida tampoco tiene mucho que ver con metas defensivas del tipo "ser la mejor empresa", "vencer al competidor", "ser los primeros del mercado" y tantas otras declaraciones de este tipo que, si bien pueden muy válidas, no son consistentes y van camino a ser formulaciones huecas sin influencia efectiva en la edificación del liderazgo en nuestras organizaciones. Aunque estas metas puedan ser de utilidad en un comienzo, rara vez despiertan la creatividad y el estímulo necesario para construir algo nuevo. Una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer "mirar hacia adentro" de la organización, para descubrir sus propias pautas internas de "excelencia".

En este sentido, la Visión Compartida eleva a la gente sobre lo personal y lo mundano, para modificar la relación con la compañía: ya no es la empresa "de ellos" sino la nuestra y, creando una identidad común, es el primer paso para generar confianza y trabajo en equipo. A decir de Robert Fritz: "en presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece", y Peter Sengue agrega: "... pero en ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece".

Esto me lleva a concluir con Didier Anzieu en una noción de la mayor importancia, no sólo para nuestras empresas e instituciones sino para muchos países que décadas tras décadas no logran cimentar un camino de viabilidad sustentable, ya que les resulta más fácil a sus dirigentes una salida rápida y menos comprometida, la de trabajar por arriba sin descubrir el fondo de las cosas. El círculo vicioso está en que los dirigentes no sólo pierden liderazgo, sino que son devorados una y otra vez en desmedro del liderazgo de sus países, empresas o intuiciones y, peor aún, la puesta en riesgo de la existencia de estos y la de las sociedades y organizaciones que los componen.

"El deterioro de un grupo o la decadencia de una civilización sobrevienen cuando se ha agotado la carga emocional que da sentido a esta fantasmática; una institución sin fomentación fantasmática subyacente se convierte entonces en una ostra vacía."

Conclusión

Alguna vez le preguntaron a John Maxwell, ¿el líder nace? a lo que Maxwell respondió: absolutamente, ¿conoce usted un líder que no haya nacido? El liderazgo emprendedor es, decididamente, una construcción, se llega a líder a través del proceso aprendizaje/ emprendimiento. Muchas veces hay que desaprender y aprender de nuevo, como así también, des emprender y volver a emprender. Si no somos capaces de liderarnos a nosotros mismos, es improbable que podamos convertirnos en líderes emprendedores. Sin liderazgo efectivo no hay persona, ni negocio, ni empresa, ni institución, ni gobierno exitoso. Más aún, el techo de la excelencia en cualquier aspecto de nuestras vidas, está dado por el techo del grado de liderazgo que somos capaces de construir.

Por supuesto, cualquiera de nosotros, con pasión, puede construirse en líder. Es muy simple, trabajando y gestionando ardua y constantemente las 5 estrategias dimensionales claves: 1. Generando en nosotros y en los demás, cada vez más grados de conciencia, responsabilidad y actitud. 2. Gestionando con objetivos, valores y diseñando planes de acción efectivos. 3. Honrando los resultados, evaluándoles permanentemente y con predisposición a cambiarlos, abriendo las puertas del aprendizaje, cuando no nos satisfacen. 4. Recorriendo la empresa para ir en la busca de nuestros colaboradores y equipos y ascender de la mano de todos ellos las escaleras que llevan a la organización inteligente, gestionando Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo. 5. Creando niveles ascendentes de competencias conversacionales, plenamente conscientes del valor de la ESCUCHA y la pregunta que empodera.

El grado de competencia, en la gestión de estas dimensiones, es responsable del proceso que culmina en acciones emprendedoras exitosas, de la fascinante experiencia de hacernos cargo de nuestras inquietudes, las de nuestros equipos, las de nuestras empresas y las de la comunidad a la que servimos, de generar y consolidar relaciones, de abrir oportunidades y posibilidades, y, finalmente, responsable de la construcción de nuestras identidades y, muy importante, la de nuestras organizaciones.

Referencias

- Anzieu, D. (1985); *Le Moi-peau*; Dunod.
- Bauman, Z. (2009); *Modernidad líquida*; Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (2002); *La Sociedad del Riesgo Global*; Siglo Veintiuno de España Editores.
- Echevarría, G. (2012); *Cómo hacer que las cosas pasen. En lugar de vivir hablando de lo que pasa*; Buenos Aires, Ediciones B.
- Echeverría, R. (2014); *Ontología del Lenguaje*; Buenos Aires; GRANICA; Juan Carlos Sáez Editor.
- Fonticiella, S. P. (2019); *Las instituciones al borde de la modernidad líquida*. (<https://iinnuar.wordpress.com/2011/10/14/las-instituciones-en-los-bordes-de-la-modernidad-liquida/>).
- Fritz, R. (2021); *The Path of Least Resistance for Artists: The Structure and Spirit of the Creative Process*.
- Fromm, E. (1969); *The Heart of Man: Its Genius for Good and Evil*; Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (1979); *La arqueología del saber*; México, Siglo XXI Editores.
- Habermas, J. (2016); *En la espiral de la tecnocracia*; Editorial Trotta.
- Landolfi, H. (2014); *De Víctima a Protagonista*; Buenos Aires, Editorial Dunken.
- Kaes, R. (1991); *La institución y las instituciones*; Ediciones PAIDOS.
- Maxwell, J. (2011); *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*; Center Street.
- Senge, P. (1998); *La quinta disciplina en la práctica*; Barcelona, GRANICA.
- Sennett, R. (1999); *The Corrosion of Character*; USA, Ww Norton & Co.
- Whitmore, J. (2012); *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*; Buenos Aires, PAIDOS.